

# CASO

Submissão: 18/01/2022 | Aprovação: 05/05/2022

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n1c7>

## GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM CONTEXTO DE CRISE: O DILEMA DA TOMADA DE DECISÃO PARA A DEMISSÃO

*Human resource management in a crisis context: The dilemma of decision making for dismissal*

Daniel Pottker<sup>1</sup> | [pottker.daniel@gmail.com](mailto:pottker.daniel@gmail.com)

Kadigia Faccin<sup>1</sup> | [kadigiaf@unisinos.br](mailto:kadigiaf@unisinos.br)

Bruno Anicet Bittencourt<sup>1</sup> | [brunoabittencourt@gmail.com](mailto:brunoabittencourt@gmail.com)

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Porto Alegre, RS, Brasil.

### RESUMO

O caso tem como dilema a coordenação de um plano de reestruturação de Recursos Humanos (RH) em uma indústria metalmecânica a partir da crise provocada pela pandemia do coronavírus (Covid-19). Aurora (gerente de RH) precisa coordenar o plano levando em consideração os projetos de gestão de pessoas realizados até o momento e administrar as expectativas das partes envolvidas. O dilema envolve, de um lado, a redução de custos com a demissão de funcionários e, de outro lado, a manutenção das atividades de desenvolvimento de pessoas que vinham sendo realizadas pela área de Gestão de Pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de crise, gestão de pessoas, tomada de decisão.

### ABSTRACT

*The case has as its dilemma the coordination of a human resources restructuring plan in a metal mechanical industry from the crisis caused by the Coronavirus pandemic (Covid-19). Aurora (HR manager) needs to coordinate the plan taking into account the people management projects carried out so far and manage the expectations of the parties involved. The dilemma involves, on one side, the cost reduction with the dismissal of employees and on the other side, the maintenance of the people development activities that had been carried out by the people management area.*

**Keywords:** Crisis management, People management, Decision making

## INTRODUÇÃO

A crise causada pela Covid-19 levou a sociedade a enfrentar várias dificuldades, não apenas em termos de saúde pública, mas também em termos de aspectos econômicos, políticos e sociais. À luz da crise atual, empresas de todo o mundo passaram por uma variedade de desafios em um ambiente complexo e em rápida mudança, incluindo a própria sobrevivência. No Brasil, a situação não foi diferente: diversas empresas brasileiras tiveram que buscar alternativas para lidar com a crise e sobreviver.

Especialmente no contexto industrial, percebeu-se que uma das principais estratégias adotadas pelas empresas foi a de redução de custos. Uma vez que boa parte da composição dos custos totais está relacionada à mão de obra, cabe à área de Recursos Humanos (RH) lidar com os dilemas e os impactos dessa estratégia. Se, por um lado, o desligamento de pessoal traz retornos rápidos em termos de redução de custo, por outro lado, o impacto das demissões traz prejuízos no que tange à continuidade de projetos de desenvolvimento de pessoal e construção de clima organizacional. Era nesse contexto que Aurora estava inserida.

Aurora Furtado, formada em Economia, mas com carreira de mais de 20 anos na área de RH, havia sido recém promovida a gerente de RH de uma indústria metalmeccânica, chamada TERC. A TERC é uma empresa familiar com mais de 70 anos de história, possui mais de 2 mil funcionários e está localizada no interior do Rio Grande do Sul. Atualmente é fornecedora de peças para os mercados automotivo, rodoviário, de máquinas agrícolas e de construção.

Quando começaram a chegar as notícias sobre isolamento social decorrente da Covid-19, não demorou muito para as montadoras comunicarem aos seus fornecedores a ocorrência de férias coletivas e reduções dos níveis de produção. Várias dúvidas e incertezas surgiram nos corredores da TERC. Quanto tempo duraria esse isolamento social? O quanto isso afetaria a empresa? O quanto a crise global afetaria a sobrevivência da empresa? E dos empregos?

Dias se passaram até que o presidente da empresa, Artur Rocha e Silva, convocou uma reunião com todos os diretores e gerentes da empresa. A situação estava crítica. Muitos pedidos foram cancelados, e não havia nenhuma previsão de retorno à normalidade. Algumas empresas parceiras já haviam declarado que não sobreviveriam até os próximos meses, e a perda de clientes era iminente. Tanto o gerente financeiro como o de planejamento apontavam para um futuro catastrófico para a empresa. O caos estava instalado na sala de reunião.

Em um ímpeto de salvar a empresa de um possível fechamento, o Sr. Rocha e Silva solicitou a Aurora que coordenasse um plano de reestruturação do custo da mão de obra junto com os demais gerentes e buscasse minimizar os possíveis impactos dessa estratégia. Era necessário reduzir custos, enxugar a produção para garantir a sobrevivência da empresa. O clima ficou tenso. O presidente afirmava não encontrar nenhuma outra alternativa para enfrentar a crise provocada pela pandemia.

Após alguns segundos de silêncio na sala, Aurora topou o desafio, no entanto algumas perguntas e inquietações surgiam na sua mente. A principal delas era como lidar com diferentes

expectativas, pois sabia que precisaria administrar os interesses das diferentes áreas da empresa (Produção, Financeiro, Planejamento, Qualidade), além do sindicato, e da sua equipe, a qual vinha consolidando projetos de desenvolvimento de liderança e de cultura organizacional. O principal, porém, seria manter-se coerente com o que ela mais acreditava: as pessoas. Aurora sabia que, para tomar a melhor decisão, ela teria que levar em consideração o contexto do mercado e da empresa, além de suas crenças.

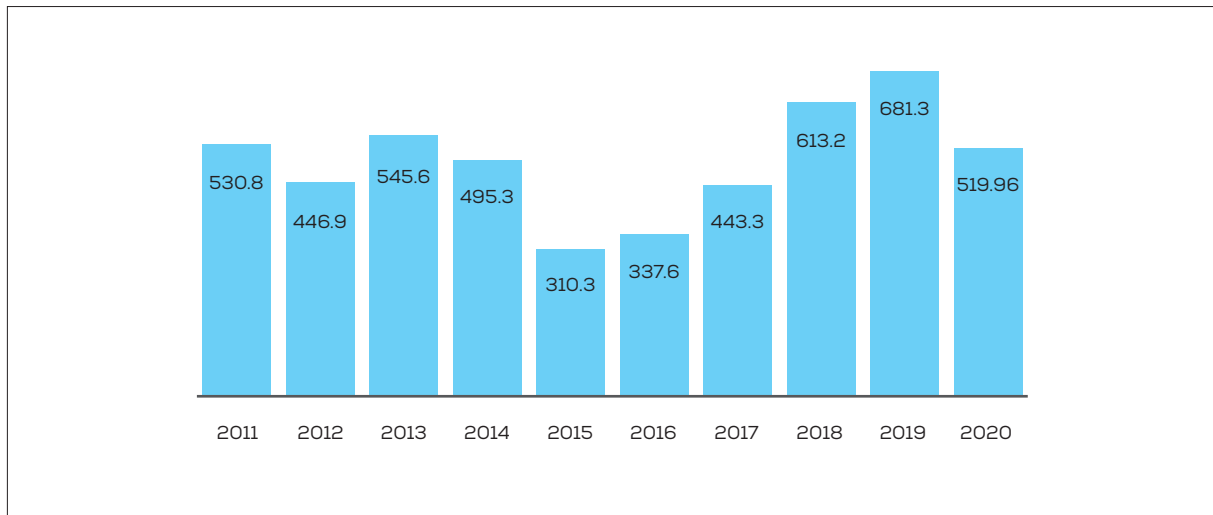
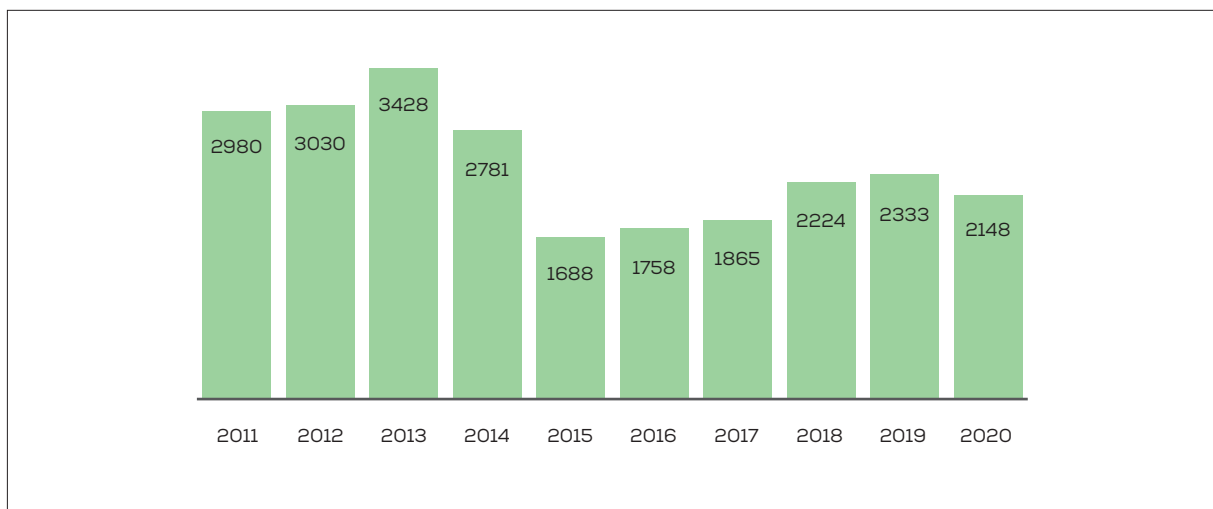
## CONTEXTO DA TERC

A empresa TERC foi fundada em 1947, na cidade de Vinteberga, no interior do Rio Grande do Sul. No início, a empresa se dedicava à manutenção de equipamentos agrícolas importados, e, nos anos seguintes, passou a produzir pequenas máquinas agrícolas e de beneficiamento de madeiras. Com a nacionalização das colheitadeiras automotrizes em 1967, a empresa começou a produção seriada de componentes para as máquinas de colheita de grão e, em 1984, passou a fornecer componentes para tratores agrícolas e industriais. Em 1988, iniciou o fornecimento de peças estruturais para caminhões e ônibus e, em 1995, começou o fornecimento de peças para as montadoras automotivas. No final de 2012, iniciou o fornecimento de peças para o mercado de máquinas de construção. Atualmente, a empresa é fornecedora consolidada de conjuntos estampados, soldados e pintados para os mercados de equipamentos agrícolas, construção, automóveis e caminhões. Ainda, é responsável pelo desenvolvimento e execução do ferramental e dispositivos necessários para sua produção.

Nesse contexto, a empresa, fornecedora de peças para o mercado automotivo, após um período (de 2005 a 2013) de crescimento de mercado e grandes investimentos, com contratação significativa de funcionários, entrou em uma crise profunda (2014 a 2016), exigindo uma reestruturação organizacional. Os anos seguintes foram de reconstrução. A empresa, devido aos consideráveis investimentos realizados no período de crescimento, possuía um sério problema de fluxo de caixa, agravado pelo crescimento, e necessidade de capital de giro, nos anos seguintes (de 2017 a 2019).

Após um período de crescimento e certa estabilidade, com expectativas positivas para o ano de 2020, a empresa foi surpreendida com a crise provocada pela Covid-19, o que resultou num corte significativo dos pedidos. Essa crise atingiu o mercado como um todo. O cenário para o setor automotivo no Brasil de 2020 passou de uma previsão de expansão de 9,4% nas vendas internas, prevista no início do ano, para retração de 40% após os impactos da crise causada pela Covid-19. As estimativas do mercado apontaram uma queda das vendas de cerca de 10 mil empregos nas montadoras e de 20 mil posições nas autopeças. O setor deparou-se com uma queda da demanda e da atividade econômica em função da Covid-19.

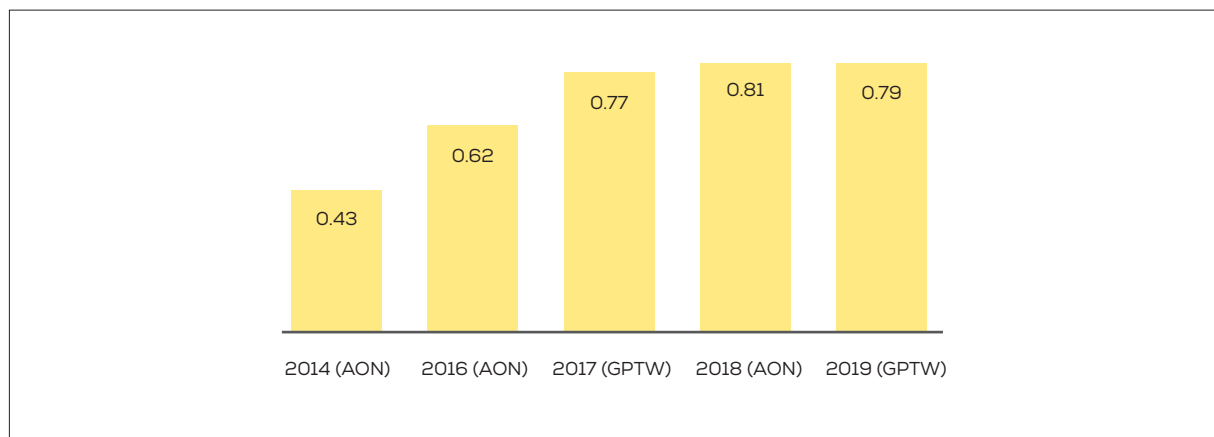
A TERC ainda trabalha com dificuldades de fluxo de caixa, porém com a situação muito melhor do que no período entre 2017 e 2019. A Figura 1 demonstra o comportamento do faturamento ao longo desse período; da mesma forma, a Figura 2 apresenta as oscilações do quadro de funcionários desse mesmo período.

**Figura 1.** Faturamento anual (em milhões R\$)**Figura 2.** Número de funcionários

A empresa está localizada em uma pequena cidade do interior do Rio Grande do Sul, com uma forte característica industrial, onde localizam-se também outras grandes empresas. A qualificação do quadro de funcionários sempre foi uma estratégia da organização. No entanto, a partir de 2012, a empresa passou por um processo de profissionalização na gestão e, com isso, os investimentos e estratégias de RH ganharam uma nova perspectiva. Nos primeiros dois anos (2012 e 2013), a empresa inaugurou um Centro de Treinamento com 1.200 m<sup>2</sup>, o qual recebeu escolas do Senai e Sesi para qualificação técnica dos funcionários, e, nesse período, ainda foi iniciado um programa de desenvolvimento de liderança, o qual trabalhou todos os níveis de liderança da organização (fábrica, supervisão, gerência, diretoria e conselheiros). Ou seja, a empresa estava recém colhendo os frutos de projetos na área de RH e havia percebido a importância de uma consistência de ações nessa área.

Em 2014, a empresa realizou a primeira pesquisa de engajamento, e o resultado foi de 43% de engajamento, muito abaixo da expectativa da empresa, provocando, assim, uma reestruturação da área de RH e uma intensificação dos planos de ações, com o objetivo de melhorar o engajamento dos funcionários, criar vínculo entre a empresa, a liderança, os funcionários e as famílias dos funcionários, já que o sentimento de pertencimento no contexto da empresa (cidade pequena) é inevitável. As ações de desenvolvimento de liderança, revisão de políticas e práticas de RH, ações voltadas à melhoria da qualidade de vida e ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, surtiram efeito, e a melhora do engajamento nos anos seguintes foi expressiva, como podemos observar na Figura 3.

**Figura 3.** Engajamento



Nesse contexto, o impacto de realizar uma demissão em massa para salvar a empresa da crise pode ter também um custo bastante elevado. Isso porque as demissões causariam uma instabilidade nos colaboradores e interromperiam muitos dos projetos de desenvolvimento iniciados. Aurora precisaria levar tudo isso em consideração no seu plano.

## CONTEXTO DA CRISE

O tempo parecia andar mais rápido do que nunca. Uma semana depois da fatídica reunião, o Sr. Rocha e Silva ligou para Aurora para comunicar uma nova reunião na manhã seguinte, com diretores e gerentes. Aurora foi a primeira a chegar na sala de reunião, prevendo que não seria um dia fácil. O Sr. Rocha e Silva saudou a todos e transmitiu o seguinte recado: “Estamos em um momento delicado de saúde pública, por isso pedi para conversamos. Pois bem, nosso primeiro assunto é sobre os protocolos de segurança que devem ser adotados (cancelamentos de viagens, visitas e afastamento das pessoas do grupo de risco); em seguida, gostaria de solicitar ao Marcelo (gerente comercial) e ao Mário (gerente de Planejamento) a elaboração de possíveis cenários da queda de faturamento, as notícias de que as montadoras suspendam a produção começam a aparecer de forma incipiente. Ao Pedro (gerente financeiro), gostaria que montasse

as simulações de resultado e fluxo de caixa com os cenários de queda, bem como a Aurora solicito a coordenação com os demais gerentes para a redução do Custo da Mão de Obra (CMO), considerando os projetos de desenvolvimento de gestão de pessoas. Os cenários e os planos devem ser montados durante este mês para assim se tomarem as decisões mais acertadas”. No final da reunião, Aurora nem conseguia mais assimilar o que estava sendo falado. Ela tinha uma responsabilidade grande nas suas mãos, que afetaria a vida de muitas pessoas.

Na mesma noite, Aurora perdeu o sono, pensando como montaria um plano que atendesse ao desafio de conciliar os interesses das pessoas envolvidas no processo; havia as expectativas do time de RH, que havia trabalhado muito nos projetos de clima organizacional, desenvolvimento da liderança, contratação e retenção de talentos, além de ter conduzido um processo de seleção de estagiários e aprendizes no último ano. Outro ponto significativo eram os trabalhos de diversidade que havia realizado. Todos esses projetos estavam trazendo resultados significativos para a empresa, como: redução do *turnover*, melhora do clima, colaboradores mais capacitados, aumento no potencial de inovação de produtos/processos, entre outros. Além disso, havia o sindicato, o qual se mostrava resistente a acordos de flexibilidade de jornada de trabalho, e havia as expectativas financeiras da empresa, a qual acabara de passar por problemas críticos de fluxo de caixa. Mas a sua maior angústia era imaginar as pessoas chegando em casa e falando para suas famílias que haviam perdido seu trabalho. Frases como: "não aceito demissão", "vamos demitir os estagiários?", "vamos abandonar os programas de desenvolvimento?", "perdi o meu emprego, e agora?", "não vamos negociar redução de jornada e salário, nem pensar", "vamos reduzir custos", "precisamos salvar a empresa", "agora precisamos demitir", não saíam da cabeça de Aurora, as horas demoravam a passar.

As semanas seguintes foram de muitas reuniões e apresentações dos possíveis cenários, bem como das possibilidades de ajustes do quadro de funcionários. Cada gerente apresentou suas informações e pontos de vista a respeito da situação. Marcelo e Mário (gerente comercial e gerente de Planejamento) apresentaram seis cenários de queda de faturamento (Tabela 1), em que os cenários mais prováveis (Covid30A e Covid30B) consideravam uma parada durante todo o mês de abril/2020 e voltando com fator redutor nos próximos meses. Outro ponto levantado pela gerência comercial foram os tipos de retomadas de mercado (imaginando os próximos 12 meses – até abril/2021): (i) retomada em V: a parada causada pela Covid-19 foi algo externo; passado isso, tudo é retomado; (ii) retomada em W: a parada causada pela Covid-19 foi algo externo; ela passa e o mercado volta ao normal, porém, até a cura ou vacina, tem-se um vai e volta; (iii) retomada em taco de golfe: a parada causada pela Covid-19 causa impactos que travam uma recuperação consistente; o mercado retorna, mas não para os patamares anteriores; e (iv) retomada em L: a parada causada pela Covid-19 causa impactos profundos de que o mercado não se recupera e um novo platô de demanda surge.

**Tabela 1.** Cenários de queda de faturamento

	Original	Covid15A	Covid15B	Covid30A	Covid30B	Covid45	Covid60
Faturamento (em milhões R\$)	695,3	92,9	563,0	568,7	538,8	516,3	493,8

Desse mesmo modo, Pedro (gerente financeiro) apresentou os resultados financeiros caso não houvesse nenhum ajuste nos custos; no cenário mais provável de R\$ 538 milhões, o resultado seria de 7% negativo; com isso, a situação de caixa, que já estava crítica, tornar-se-ia insustentável. Complementou também que os bancos estavam solicitando ações de readequação dos custos diante da nova visão de pedidos e que o CMO, que tinha uma meta de 25% para o ano de 2020, fechou o primeiro trimestre com 28%, ou seja, 3% acima da meta.

Américo e Renan (gerentes de Produção) apresentaram também as possibilidades de redução de carga de horas de produção nesses cenários, no entanto levantaram a preocupação de redução do quadro de funcionários, uma vez que a queda poderia ser apenas temporária, e, se o mercado voltasse ao mesmo patamar, seria complicado realizar novas contratações do mesmo nível. Além disso, apontaram as negociações com o sindicato como um possível empecilho.

Aurora (gerente de RH) também apresentou algumas possibilidades, como: (i) suspensão de contrato de trabalho; (ii) redução de jornada e salário; (iii) banco de horas; e (iv) suspensão de contrato dos temporários.

Finalizadas as apresentações, começou a discussão sobre os possíveis cenários de ações e suas consequências. O gerente financeiro, sem dar espaço aos demais e percebendo uma certa aflição, falou: “Precisamos demitir os funcionários, adequar o CMO ao novo patamar de previsão de faturamento; mesmo ocorrendo as demissões, o resultado não será satisfatório, mas vamos conseguir aliviar o caixa e dar uma resposta aos bancos”. Os gerentes de Produção, de imediato, se manifestaram contra a sugestão, quando um deles comentou: “Essa atitude de demissão pode causar sérios problemas em uma retomada, pois não teremos capacidade de produção para atender a demanda após as férias, visto que os clientes ainda não mudaram as previsões futuras; além disso, o clima, que já é de apreensão dos funcionários, se tornará insustentável”. Os gerentes comercial e de Planejamento também comentaram: “Existe uma grande possibilidade de o faturamento cair ainda mais, dessa forma, nossa opinião é que devemos fazer os cortes para adequação do quadro ao novo patamar de faturamento”. O gerente de Engenharia, percebendo que o clima começava a esquentar, disse: “Aurora, você poderia nos explicar um pouco melhor essas opções e falar sobre as tuas percepções?”. Foi quando Aurora relatou: “O governo acabou de lançar a MP n. 936, a qual institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, que dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública. A medida provisória, no entanto, traz consigo alguma insegurança jurídica, por isso torna-se importante negociação por meio de acordo coletivo entre sindicato e empresa”, e Aurora continuou: “Existe ainda a possibilidade de negociação de banco de horas para flexibilidade da jornada de trabalho por meio de negociação de acordo coletivo com o sindicato; essa ação, no entanto, nunca havia sido feita anteriormente, pois havia muita resistência do sindicato para este tipo de acordo”. Nesse momento, Pedro (gerente financeiro) não hesitou: “Vamos fazer, além das demissões, essas duas ações, com isso teremos um resultado melhor no final da crise”.

Nesse momento, Aurora lembrou: “Pedro, as demissões terão custos de rescisão, o que, em uma eventual retomada de mercado, seria um 'desperdício', já que a empresa teria que contratar

novamente”, e complementou: “Mas existe a possibilidade de suspensão dos contratos dos temporários; isso poderia ser feito de maneira imediata, sem custos adicionais”. Aproveitando o momento de silêncio da sala, Aurora relatou a ligação que havia recebido do sindicato: “O Inácio (presidente do sindicato) me ligou no dia de ontem e solicitou que não houvesse desligamento sem prévia negociação com o sindicato”, e complementou: “A relação com os dirigentes sindicais está boa, no entanto as negociações costumam ser lentas, e o sindicato possui alguns posicionamentos rígidos quanto à flexibilidade de trabalho; além disso, qualquer negociação de acordo coletivo deve passar por assembleia com os funcionários e ter aprovação por unanimidade, o que requer um trabalho de influência da liderança em relação às pessoas aprovarem o acordo”. Para finalizar, e aproveitando o momento de reflexão das pessoas que estavam na sala, Aurora, falou: “O exposto até agora é muito importante, e sem dúvida o resultado financeiro é imprescindível, no entanto é nosso papel pensar no médio e longo prazos, e isso passa por pensar nas pessoas e nos projetos que viemos desenvolvendo, onde claramente uma decisão nossa afetará o clima no ambiente de trabalho. Além disso, não podemos esquecer que estamos em uma cidade pequena, onde as expectativas da sociedade são mais explícitas, e na qual também temos um papel importante. Acredito que considerar essas expectativas pode contribuir para o desenvolvimento da TERC”.

Diante do contexto e das discussões, evidenciou-se a complexidade das decisões em momentos de crise. Percebe-se que são muitos elementos e muitos atores que devem ser considerados pela gerente de RH. Aurora deveria considerar os pontos levantados pelos gerentes, o trabalho realizado até então pelo setor, os colaboradores, o sindicato e a saúde financeira da empresa. O seu desafio era avaliar os diferentes cenários e propor uma estratégia para o presidente da empresa. A reunião já se estendia noite adentro, e o clima da sala estava pesado, então Aurora solicitou o encerramento da reunião e pediu a todos que refletissem sobre as apresentações, para que, no dia seguinte, continuassem a conversa.

## OS CENÁRIOS FUTUROS E O DILEMA

No dia seguinte, logo pela manhã, os gerentes novamente reuniram-se, agora para elaborar as possibilidades ou ações. Foram desenhados quatro cenários:

**Cenário 1:** demitir funcionários e, com isso, adequar o quadro e o custo da mão de obra à nova realidade de faturamento.

Vantagens	Desvantagens
Adequar o CMO ao faturamento Aliviar a pressão dos bancos .....	Custo alto das rescisões Negociar com o sindicato, mas com isso haveria uma probabilidade grande de judicialização e, na pior das hipóteses, recontração Clima organizacional com impacto negativo; Perda de talentos; .....



**Cenário 2:** manter o quadro de funcionários e justificar aos diretores a importância disso.

Vantagens	Desvantagens
Clima organizacional com impacto positivo Manutenção dos talentos Estar preparado para uma retomada Manutenção dos talentos ....	Não adequação do CMO ao faturamento Pressão dos bancos Comprometimento do resultado organizacional ....

**Cenário 3:** fazer suspensão de contrato e redução de jornada utilizando a MP n. 936.

Vantagens	Desvantagens
Manutenção dos talentos Estar preparado para uma retomada ....	Clima organizacional Adequação parcial do CMO ao faturamento Pressão dos bancos Comprometimento do resultado organizacional Dificuldade de negociação com o sindicato ....

**Cenário 4:** demitir parte do quadro de funcionários, utilizar a MP n. 936 com suspensão e redução de jornada e manter parte do quadro.

Vantagens	Desvantagens
Manutenção dos talentos Estar preparado para uma retomada ....	Clima organizacional Adequação parcial do CMO ao faturamento Pressão dos bancos Comprometimento do resultado organizacional ....

Nos cenários postos, no entanto, o problema ainda estava na mesa. Aurora tinha o dilema de coordenar um plano de reestruturação do custo da mão de obra levando em consideração os diferentes envolvidos e os possíveis impactos para a empresa.