# "Investir em pessoas em tempos de crise?" – estudo multicasos em indústrias de confecções

Sandra Mara Berti\* Anelise Rebelato Mozzato\*\*

#### Resumo

O objetivo deste artigo é buscar compreender como as indústrias de confecção de médio porte de um município do norte do estado do Rio Grande do Sul investem no capital humano em tempos de crise, visto que a redução de custos e o corte de despesas se fazem necessários para que as organizações se mantenham ativas. Os procedimentos metodológicos pautaram-se em uma pesquisa exploratório-descritiva, de abordagem qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas e a análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a análise dos dados obtidos. Como principais resultados, foi constatado haver grande interesse por parte das empresas em manter seus trabalhadores sempre motivados, independentemente do cenário. Elas procuram investir em desenvolvimento, porém admitem a necessidade de cortes de custos em praticamente todos os setores da empresa.

Palavras-chave: Capital humano. Investimento em pessoas. Ambiente em transformação. Crise.

# 1. Introdução

Conforme Dias (2004), a expressão capital humano surgiu, pela primeira vez, em 1961, em um artigo da *American Economic Review*, intitulado "Investment in Human Capital". Desde então, os economistas adicionaram muitos termos ao conceito de capital humano, como "capital humano abrange capacidade, experiência e conhecimento". Foram acrescentados termos como "personalidade, aparência,

http://dx.doi.org/10.5335/rtee.v24i51.9015

Submissão: 28/07/2019. Aceite: 24/09/2019.

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (PPGAdm/UPF). Especialista em Gestão Estratégica de Finanças (URI Erechim). Bacharel em Administração (URI Erechim). E-mail: sandramberti@hotmail.com

Doutora em Administração pela Unisinos (2012). Mestre em Educação pela Universidade de Passo Fundo (2002). Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina (1998). Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (1990). E-mail: anerebe@terra.com.br

reputação e credenciais". Outros, ainda, igualam o capital a seus proprietários, sugerindo que "o capital humano consiste em pessoas instruídas e capacitadas".

Ao longo dos últimos anos, os economistas têm mostrado um interesse especial pelos gastos sociais no processo de desenvolvimento econômico, em particular, para melhor conhecer seus impactos na determinação da renda nacional. A posição doutrinária que motiva esse interesse está baseada na teoria do capital humano, que considera os investimentos feitos no homem capazes de render melhores resultados pecuniários ao longo do tempo do que aqueles feitos no capital físico, tais como em máquinas, equipamentos e instalações (BERCHIELLI, 2000).

Conforme Cesário e Feijão (2014), desde os anos 1970 que as recessões econômicas, a reestruturação industrial, as mudan¬ças tecnológicas e a intensificação da concorrência mundial mudaram o mercado de trabalho (ALARCO, 2010; BERNTSON; SVERKE; MARKLUND, 2006; DE WITTE, 1999; FORRIER; SELS, 2003). Essas mudanças ocasionaram em reestruturações, fusões, aquisições, "rightsizing", re¬duções de pessoal, reformas antecipadas e flexibilização do trabalho, na tentativa de reduzir custos e aumentar a competitividade (SVERKE; HELL-GREN; NÄSWALL, 2006).

A importância de se trabalhar e estimular o capital humano nas empresas está cada vez mais em foco. Em momentos de turbulência como se vivem no cenário atual, os recursos financeiros para se investir em pessoas estão cada vez mais escassos. Entretanto, as transformações que estão ocorrendo no mundo do trabalho nas últimas décadas implicam novas concepções sobre o futuro das pessoas e das organizações.

O exposto justifica a escolha da temática desta pesquisa, e o que justifica a escolha do segmento para a realização da pesquisa, o setor de confecções, consiste no fato de que este se encontra entre os dez mais afetados pela crise no Brasil, inclusive com maiores números de demissões, conforme pesquisa divulgada na *Revista Exame* (GASPARINI, 2016). A matéria revela que, no período de 2014/2015, foram contratados 452.505 e demitidos 512.469, um saldo negativo de 59.964. Portanto, o objetivo geral deste artigo consiste em compreender como as indústrias de médio porte de um município do norte do Rio Grande do Sul do setor de confecção investem em pessoas em tempos de crise.

Este artigo está organizado em cinco seções. Após essa introdução, a p r e senta-se a fundamentação teórica, dividida em subseções. A primeira subseção trata da crise financeira no contexto atual, a segunda tem como foco a importância da

inovação nesse contexto, a terceira trabalha sobre a motivação e a quarta subseção, sobre as adaptações às mudanças. Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos delineados. A análise dos dados é exibida na quarta seção. Por fim, são feitas as considerações finais provenientes desta pesquisa, inclusive com a indicação de novas pesquisas e limitações desta.

# 2 Crescimento industrial em tempos de crise: investimento em pessoas e inovação

Para superar momentos difíceis, as empresas precisam fazer uso de estratégias que alavanquem competências-chave da organização, ou seja, habilidades diferenciadas em relação à concorrência, processo complexo pelo qual levam tempo para serem desenvolvidas. Por levarem tempo, é normal que a empresa use as habilidades que ela dispõe em épocas de crise, priorizando a sobrevivência da organização no curto prazo, em detrimento dos planos de longo prazo (MELLO, 2016).

Segundo Berchielli (2000), o investimento em capital humano propicia um aumento na produtividade, causando também uma melhoria no perfil da distribuição de renda em longo prazo. Um aumento no investimento em educação vem geralmente acompanhado por maiores gastos na saúde e na boa nutrição, os quais, mais tarde, resultam em maior desempenho socioeconômico do país. De acordo com o autor, os resultados mais evidentes são os seguintes: maior produtividade; maior mobilidade da força de trabalho para setores dinâmicos; menor pressão demográfica, mediante redução da taxa de fertilidade. Uma proposta de ação que conduza a um aumento dos investimentos no capital humano torna-se, portanto, de oportunidade inquestionável, pois eleva o padrão de vida da comunidade. Contudo, é sempre aconselhável analisar algumas condicionantes dessas possibilidades. A primeira delas está ligada ao fato de que o rendimento dos investimentos em capital humano varia de acordo com o estágio de desenvolvimento de cada país, isto é, há sempre um tipo de inversão melhor recomendado para cada economia, que leva em consideração as particularidades do crescimento nacional.

Em alguns países, em razão de suas particularidades, a melhoria da distribuição da renda deve vir acompanhada de medidas específicas de gestão de política econômica ou de ampliação do grau de liberdade do mercado. No Brasil, alguns grupos empresariais vêm exigindo, nas negociações com sua mão de obra, maior

flexibilização nas relações jurídico-trabalhistas, sem, contudo, oferecer maiores investimentos em capital humano, como, por exemplo, em programas de treinamento e qualificação. Trata-se de um mero aproveitamento, por parte do setor empresarial, da crise recessiva que atravessa o país.

#### 2.1 Crise

De acordo com Cechin e Montoya (2017, p. 150), "a crise demonstra uma situação anormal, pois ela não rompe apenas com a prosperidade recebida e desfrutada até o momento, mas também cria um conjunto de escassez e de dificuldades para a grande maioria dos envolvidos".

Nesse contexto, conforme afirma Brandão (2017), com o aprofundamento da crise mundial, as movimentações geopolíticas e geoeconômicas em processo e as opções conservadoras pelas decisões prefiguradas pelas forças do mercado têm conduzido à reestruturação regressiva dos mercados de trabalho, bem como à individualização, à precarização e à intensificação da exploração da força de trabalho, colocando em xeque o movimento de mobilidade ascendente na base da pirâmide social e a formalização das ocupações que estavam se estruturando, desmontando, assim, sistemas de proteção, garantias e segurança que vinham sendo duramente erguidos, mesmo sob forte ataque antipopular nas últimas décadas.

De acordo com Costa (2017), além da flexibilização das instituições do trabalho, negativa para os trabalhadores, ao lado da degradação das condições de empregos e salários, torna-se também precária a proteção social. Esta que foi justamente criada em torno do emprego, sustentada por ele, também entra em crise quando se agrava o desemprego ou são reduzidas ou extintas as cotizações sociais advindas dos empregos ditos precários, cada vez mais informais, que são os que mais crescem na nova economia, gerando vínculos instáveis e inseguros, de baixa qualificação (mas nem sempre), de baixíssimos salários, de fraca organização sindical, predominantemente ocupados pelos trabalhadores imigrantes, pelas mulheres e pelos jovens.

Portanto, como já apontava Baltar (1996), está ocorrendo uma crise no emprego urbano. A geração de empregos sempre foi insuficiente e o nível das remunerações do trabalho, muito baixo. O problema, entretanto, agravou-se com a estagnação da economia e, mais ainda, com sua desestruturação a partir de abertura indiscriminada, valorização artificial da moeda nacional e elevadas taxas de juros.

As manifestações da crise do emprego são os aumentos do desemprego e da fração das oportunidades ocupacionais que não oferecem qualquer perspectiva de ascensão profissional e social para a população urbana.

As crises são cíclicas e ocorrem de tempo em tempo com algumas características similares, por mais que as causas difiram. A exemplo do que explica Baltar (1996), os anos 1980 foram de estagnação da economia, ocorrendo recessão em 1981/1983, recuperação em 1984/1986 e oscilação mais curta e suave em 1987/1989. A década foi marcada pela maneira como a economia se adaptou à crise da dívida externa, deflagrada pelo aumento das taxas de juros no mercado financeiro internacional e agravada pela elevação, que ocorreu simultaneamente, do preço internacional do petróleo (CARNEIRO, 1993; TEIXEIRA, 1992; TAVARES; ASSIS, 1985).

Conforme Mollo (2011), na crise da época, os limites objetivos originam-se de uma produção que cresceu menos do que as finanças, se os recursos aplicados nos mercados financeiros não voltam para investimento na produção, como ocorreu com o predomínio das operações financeiras sobre as produtivas na chamada "financeirização". De acordo com o autor, as perdas nos mercados financeiros interrompem investimentos e giro dos negócios, ampliando o desemprego e levando ao cancelamento de encomendas de máquinas, matérias-primas e outros insumos. Novamente, outra onda de desemprego, em círculos viciosos, cujo fim é imprevisível. Perdem nesse processo, em particular, os trabalhadores menos qualificados e de baixa renda, com menos reservas para se manter, uma vez desencadeada a crise.

Para Schumpeter (1982), nada pode obstruir permanentemente o grande processo econômico e social pelo qual as empresas passam, as posições individuais, as formas de vida, os valores e ideais culturais descem de nível na escala social e finalmente desaparecem. Numa sociedade com propriedade privada e concorrência, esse processo marca o aparecimento das novas práticas econômicas e sociais e de rendas reais crescentes em todos os estratos sociais.

Segundo Castells, Cardoso e Caraça (2013), a crise é multidimensional e só pode ser compreendida numa perspectiva transdisciplinar. A teoria estritamente econômica não é capaz de explicar o processo de formação da crise, nem a perspectiva sociológica ou da ciência política, sem se referir às explicações econômicas e culturais. Referem os autores:

As origens da crise estão enraizadas numa determinada cultura que organizou as instituições econômicas, nas últimas duas décadas, em torno dos princípios do mercado liberal e da ganancia pessoal e que pôs a extraordinária capacidade da revolução tecnológica,

e informacional, a serviço de uma estratégia global de acumulação de capital financeiro, expansionista e desregulado. Uma vez imposta a lógica estrutural dessa economia global em rede, enraizada no mercado financeiro, os mecanismos econômicos foram responsáveis tanto pela sua expansão como pelo seu colapso. Contudo, as consequências da crise econômica afetaram profundamente a cultura e as instituições de todas as sociedades. De fato, no processo, a crise transformou-se de financeira em econômica, e de econômica numa crise institucional que ultimamente conduziu a crise cultural, caracterizada pelo fim da confiança e por uma crise social multidimensional que se manifestou com o fim da solidariedade social (CASTELLS; CARDOSO; CARAÇA, 2013, p. 99).

Conforme Gitahy (2013), a evolução do emprego industrial, nesse período, questionou as teses de alguns autores latino-americanos que afirmaram que, no caso dos países dependentes, tanto o crescimento econômico quanto a modernização levariam à criação de um número de empregos reduzido no setor industrial, tanto para os homens quanto para as mulheres, e que esses novos empregos seriam ocupados por trabalhadores qualificados. Esses supostos efeitos da introdução das novas tecnologias implementadas a partir dos anos 1950 tenderiam a aumentar o desemprego e o subemprego, e, no caso da força de trabalho feminina, o seu impacto seria duplamente negativo (HUMPHREY, 1983).

Em termos do emprego industrial, a crise acentuou-se a partir de 1981, seus primeiros sintomas já se manifestam a partir de 1974 – as taxas de crescimento econômico começam a cair, os índices de preços a subir, a inflação a crescer e a dívida externa a aumentar vertiginosamente. Nesse momento, protestos e críticas emergem de diferentes setores da economia, e o governo inicia o processo de distensão política (GITAHY, 2013).

Nesse sentido, o processo de abertura política é um dos "efeitos" dessa crise. A necessidade de rediscussão do modelo político-econômico no interior das classes dominantes e a necessidade de apoio social para enfrentar a crise abrem espaço para a manifestação de outros setores sociais. Ao mesmo tempo, os movimentos de trabalhadores se reorganizam e o descontentamento com a organização e as condições de trabalho no interior das empresas emerge. Face às greves, a atuação do Estado em relação aos movimentos de trabalhadores oscila entre a não intervenção (1978) e a intervenção direta (1979 e 1980), mas não no nível utilizado durante o "milagre", onde a polícia era chamada, pela administração das empresas, a intervir inclusive em pequenos conflitos internos (GITAHY, 2013, p. 213).

O país atravessa nova crise política e econômica, com queda nos indicadores do emprego e da renda. Nesse contexto, a aprovação de um projeto de lei que fortalece a classe empresarial e de medidas provisórias que mexem com direitos do trabalhador, a exemplo das mudanças nas regras do seguro-desemprego, aponta

para a temeridade de uma ampliação ainda maior das formas precárias de emprego no país. No entanto, a despeito dos avanços no mercado de trabalho, é ainda bastante elevada a informalidade, e muitos dos empregos criados na última década respondem a regimes de trabalho que, embora formais, fazem uso amplo e diverso do trabalho temporário, inseguro, de baixos salários. Ainda que a economia cresça e que haja uma ampliação do emprego regulado, como vem sendo registrado nos últimos anos, embora com notável instabilidade, sem reformas estruturais profundas e democráticas no sistema de relações de trabalho e na estrutura fundiária, muito dificilmente o Brasil reduzirá seu vergonhoso quadro de desigualdades econômicas e sociais (COSTA, 2017).

#### 2.2 Inovação

O Brasil necessita de alinhamentos em muitos pontos fundamentais para que consiga chegar a um patamar desejável no campo da inovação. Conforme Arbix e Miranda (2015), o país precisa alcançar equilíbrio fiscal, recuperar o controle sobre a inflação, trazendo-a para o centro da meta, e manter o câmbio e os juros nos limites adequados para o Brasil, esses são pilares essenciais de uma economia sadia.

As dificuldades econômicas do Brasil vêm da infraestrutura defasada, dos desequilíbrios do sistema tributário e dos baixos índices de concorrência. Tudo isso faz o Brasil ter participação declinante no comércio internacional e baixa ligação do sistema produtivo às correntes que movem a economia global. A crise e o baixo nível de investimento completam o quadro de variáveis-chave que explicam a baixa produtividade.

É preciso reconhecer que, não obstante os grandes avanços da ciência brasileira nas últimas décadas, o Brasil ainda segue, com raras exceções, a agenda interna-cional de pesquisa, o que cerceia sua liderança internacional. É necessário assim alcançar um novo patamar de desenvolvimento científico e tecnológico, em que o país seja proativo na formatação de agendas internacionais de pesquisa, na ciência básica e na inovação tecnológica (ARBIX; MIRANDA, 2015, p. 26).

De acordo com Arbix e Miranda (2015), para se ter maior produtividade, devese ter mais conhecimento. Somente com a elevação das habilidades de quem trabalha é possível a integração mais equilibrada entre pessoas, ideias, tecnologias e modelos de produção mais avançados. Este processo, que dá concretude ao conhecimento e o faz capaz de movimentar os mecanismos da economia, é a inovação. Para

viabilizar ganhos crescentes de eficiência na atividade econômica, é necessário incorporar, adaptar e produzir inovações de modo ininterrupto. A baixa eficiência deste trabalho é o que mais castiga a economia brasileira. Segundo os autores, o Brasil precisa priorizar e concentrar esforços e recursos para consolidar uma cultura de inovação em todas as dimensões da atividade econômica. Por isso mesmo, a elevação do patamar de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das empresas e a busca obstinada da diminuição do gap que separa a economia do Brasil da dos países que produzem na fronteira do conhecimento são os únicos caminhos que levam à reversão da trajetória de baixo desempenho. O desafio é tomar a decisão estratégica de concentrar as atenções e o investimento dos limitados recursos em educação, ciência, tecnologia e inovação (CT&I), como se vê na história de vários países, que ensina que nos momentos de crise não se pode economizar esforços em educação.

As nações que avançaram ao longo do tempo deram especial atenção às pessoas, à sua educação, à ciência e à tecnologia, mesmo em tempos difíceis. Investir sistematicamente em gente, na geração de conhecimento e em tecnologia é o que torna uma nação mais rica. Finlândia, Coreia do Sul e Estados Unidos são exemplos de alguns países que priorizaram políticas de CT&I em momentos de crise. Como referem Arbix e Miranda (2015, p. 24), a inovação é a chave para a competitividade global, para a criação de novos e melhores empregos, para o fortalecimento da economia e a realização de objeti¬vos nacionais essenciais.

#### 2.3 Motivação

Para Kienen e Wolff (2002), administrar pessoas em contextos de trabalho significa controlar os fatores que interferem nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores. No entanto, isto não significa dizer que seus comportamentos devam ser controlados, mas que é preciso identificar e propiciar as melhores condições para a execução de cada tipo de atividade, as competências necessárias a serem desenvolvidas, os fatores que motivam os trabalhadores, os recursos e as estruturas necessários para a execução das atividades, a fim de garantir qualidade de vida aos trabalhadores, sua realização profissional e pessoal, bem como o desenvolvimento e a realização da própria organização.

Segundo Ferreira, Fuerth e Esteves (2006), um dos grandes desafios das organizações é criar um ambiente de trabalho motivador para seus trabalhadores. Se esse ambiente não trouxer para os trabalhadores a satisfação desejada, em

contrapartida ao seu nível de esforço, há uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e a alocação dessa energia em ações que realmente despertem o interesse do indivíduo.

Outro ponto importante para motivação é a possibilidade de se motivar alguém. Para Bergamini (1997), isso não é possível, pois, como a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo, uma pessoa não consegue jamais motivar ninguém, o que ela pode fazer é estimular. Entende-se, assim, que a motivação seja um impulso que vem de dentro e tem suas forças no interior de cada pessoa, chamada pela autora como motivação intrínseca. O que para muitos é um motivo de lamentação, para Handy (1979 apud BERGAMINI, 1997) é um motivo de alívio: o fato de não se ter encontrado qualquer fórmula garantida de motivação, pois, se for possível prever os modos como as pessoas são motivadas, também seria possível controlar o seu comportamento, sem que estas suspeitassem que estão sendo manipuladas.

Conforme Cascio e Boudreau (2010), empresas da Europa, dos Estados Unidos e da Ásia gastam bilhões de dólares por ano com o treinamento de seus funcionários. Esses números refletem os custos agregados de acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais, os esforços e o compromisso da gestão para conseguir uma força de trabalho produtiva e a ampla gama de oportunidades a serem oferecidas aos indivíduos e às equipes para desenvolverem suas habilidades técnicas e sociais. De fato, a grande soma de recursos gasta no treinamento nos setores público e privado tem grandes chances de crescer ainda mais nos próximos anos. O Quadro 1 mostra alguns dos pontos mais desafiantes para as empresas.

| Supercompetição               | A concorrência acirrada, em âmbito nacional e internacional, é gerada por acordos comerciais e pela tecnologia (mais especificamente, a internet). Como resultado, os altos executivos deverão liderar uma reinvenção quase constante dos modelos e das estratégias de negócios e das estruturas organizacionais. |
|-------------------------------|---|
| O poder nas mãos dos clientes | Os clientes que usam a internet têm acesso fácil aos bancos de dados que os permitem comparar preços e examinar produtos; assim, existe uma demanda constante para satisfazer e atender suas necessidades.  |

| Colaboração sem fronteiras organizacionais ou geográficas | Em alguns casos, os fornecedores estão junto com os fabricantes e compartilham o acesso aos mesmos estoques. As alianças estratégicas internacionais muitas vezes exigem o uso de equipes multinacionais, que precisam lidar com questões culturais e de comunicações.                                 |
|---|--|
| A necessidade de manter altos níveis de talento           | Como serviços e produtos podem ser copiados, as capacidades de uma equipe de inovar, refinar processos, solucionar problemas e formar relacionamentos tornam-se uma vantagem sustentável. A atração, a retenção e o desenvolvimento de pessoal com competências críticas são vitais para o sucesso.    |
| Mudanças na força de trabalho                             | Jovens pouco qualificados serão necessários para trabalhos de entrada no mercado, e grupos atualmente subutilizados de minorias étnicas, mulheres e pessoas de idade precisarão de treinamento.  |
| Mudanças tecnológicas                                     | Cada vez mais os sistemas tecnológicos sofisticados exigem mais treinamento da força de trabalho.  |
| Equipes   | Uma vez que mais empresas adotam um maior envolvimento com os funcionários e com as equipes no local de trabalho, as pessoas precisam assimilar comportamentos como: perguntar a opinião, oferecer ajuda sem ser solicitado, ouvir e fornecer feedback e reconhecer e considerar as ideias dos outros. |

Fonte: elaborado com base em Cascio e Boudreau (2010).

#### 2.4 Adaptações às mudanças do ambiente organizacional

De acordo com Cesário e Feijão (2014), para se adaptarem a um ambiente em mudança, muitas empresas têm procurado a flexibilidade funcional e numérica, o que tem demonstrado algumas repercussões do ponto de vista individual, nomeadamente, os deslocamentos na procura de emprego, o desemprego involuntário e os contratos de trabalho temporários (SVERKE; HELLGREN, 2002).

Todas essas circunstâncias levaram ao desenvolvimento de um mercado de trabalho turbulento e imprevisível, o que significa que a preocupação com a possibilidade de perder o emprego se tornou um dos fenômenos mais comuns que caracterizam a vida de trabalho atual (CHENG; CHAN, 2008).

Conforme Vicente, Rebelo e Inverno (2011), os trabalhadores efetuam juízos so-bre as preocupações sociais subjacentes às ações organizacionais, sobre os resultados delas decorrentes e sobre a forma como os indivíduos, dentro e fora da organização, são tratados como resultado dessas ações. Complinados, esses juízos modelam as perceppções dos trabalhadores relativas ao nível de responsabilidade social das empresas com que trabalham, ativando respostas atitudipnais, entre as quais se encontra o seu comprometimento organizacional.

As mudanças tecnológicas também tiveram papel relevante no crescimento do capital humano, o trabalho braçal foi substituído por máquinas, restando ao homem usar sua sabedoria e inteligência para desenvolvimento de novos produtos, utilização dos recursos tecnológicos ou venda de produtos, ou seja, seu papel tornou-se fundamental para o fracasso ou o sucesso da empresa.

O novo ambiente de negócios e a importância das competências essenciais, dos recursos organizacionais e, sobretudo, do capital humano trouxeram várias implicações no modo como as organizações devem ser projetadas para serem eficazes e no modo como as pessoas se conectam com as organizações. Organizações hierárquicas são muito inflexíveis e rígidas para competir efetivamente no atual ambiente de negócios. Elas não atraem o capital humano mais indicado, não produzem as competências essenciais, nem os recursos organizacionais certos. As novas formas organizacionais, entretanto, deverão ter estruturas planas e ágeis, bem como informações abertas, poder que progride para a especialização e sistemas que geram trabalhadores educados em toda a empresa (LAWLER III, 2001, p. 30-31 apud DIAS, 2004, p. 60).

Para Ruiz (2008), a oportunidade tecnológica tem uma forte dimensão setorial e a sua dinâmica se encontra em grande parte restrita a mudanças nos paradigmas tecnocientíficos. A abertura de janelas tecnológicas decorrente da aparição ou aplicação de novos microparadigmas no cenário internacional pode levar a um reaproveitamento das competências nacionais, que, somado ao efeito "pervasivo" ou "permeável" das tecnologias, levaria a uma recondução da estrutura tecnológica nacional.

Assim como ocorre com os organismos vivos, o crescimento e o envelhecimento das organizações manifestam-se primordialmente na inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e "controlabilidade". As organizações quando jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. À medida em que as organizações envelhecem, essa relação se altera. A controlabilidade aumenta e a flexibilidade diminui. À medida que as empresas crescem e envelhecem, qualquer deficiência relativa na sua flexibilidade ou autocontrole cria dificuldades previsíveis e repetitivas que os gerentes, via de regra, rotulam de "problemas". O trabalho da gerencia não é criar uma situação em que não haja problemas, mas sim levar a

organização à Plenitude e, ao fazê-lo, trocar um conjunto de problemas por outro (ADIZES, 1990, p. 2).

Crescer significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos. A função da liderança é, portanto, gerenciar a organização de tal modo que ela possa passar para o estágio seguinte e mais exigente do ciclo de vida.

Segundo Vergara (2003), o mundo contemporâneo é caracterizado por mudanças cada vez mais velozes, pelo movimento da globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e pelo surgimento de novos valores pessoais. Pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica organizacional, conferindo vitalidade às atividades e aos processos, inovando e criando condições para a organização posicionar-se de maneira competitiva e diferenciada (DAVEL; VERGARA, 2001). Pessoas são a base da formação de equipes de trabalho, tema que vem merecendo destaque (COHEN, 1995; XAVIER; DIAS, 2003).

Segundo Hoffmann, Sausen e Trennepohl (2016), o ambiente de mudanças constantes e de incertezas reflete em uma postura organizacional para adaptação às constantes mudanças, impactando na forma como as empresas adotam estratégias. Muitos desses posicionamentos estratégicos ocorrem de forma incremental ou por mudanças revolucionárias assumidas principalmente frente aos impactos das ações das políticas públicas (ROSSETTO, 2003). Porém, a forma como uma empresa age perante um novo desafio ou oportunidade é reflexo de todo o período de sua existência, e não somente uma ação deliberada momentaneamente. Para tanto, é importante que, ao avaliar uma empresa, seu histórico seja analisado, para que uma reflexão possa ser feita sobre como as mudanças estratégicas influenciaram no desenvolvimento da empresa e/ou como o ambiente impactou no seu posicionamento estratégico (BERRUTTI; SILVA, 2013).

Para Lodi (1998), um processo de mudança complexo em uma empresa é o de sucessão, o qual pode ganhar um grau maior de complexidade quando a empresa é familiar, quando, em muitos casos, ocorre paralelamente a profissionalização da administração. As estratégias de sucessão são importantes para a continuidade da empresa e deve ser considerado o apoio de consultores e empresas especializadas para que os envolvidos não incorram em moldar a nova empresa sobre interesses individuais ao invés dos interesses da empresa.

A tecnologia passou a ser um componente básico da competitividade das organizações e, consequentemente, a valorização da mudança tecnológica passou a ter um valor estratégico fundamental para a sobrevivência do mercado. Porém, muito

mais do que a tecnologia e a mecanização, as pessoas passaram a ser o foco dos novos sistemas de gestão, pois passou-se a reconhecer sua importância nas organizações. A tecnologia, portanto, tão enfocada hoje, é apenas uma ferramenta para auxiliar os recursos humanos; estes reconhecidos como base para a construção de organizações sólidas e eficientes. Nesse contexto, a gestão de pessoas (GP) por competência surge como método moderno nesse cenário tecnológico e globalizado que exige competitividade e eficiência, somente possível por intermédio de recursos humanos capacitados (FRANCO; ROSSI; MACEDO, 2006).

Quando se fala no futuro, segundo Silva e Sachuk (2011), a nova configuração do mundo e do futuro do trabalho impacta diretamente na satisfação e produtividade dos trabalhadores, pois modifica seus comportamentos e os conduz a desenvolver atitudes consideradas positivas em relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios, tendo, dessa forma, o comprometimento como indicador da organização eficaz.

Para Berrutti e Silva (2013), em um ambiente cada vez mais competitivo, a mudança estratégica tem sido um dos principais diferenciais nas organizações para que permaneçam no mercado, trazendo, inclusive, reflexos no desenvolvimento econômico e social de uma região/país. Há tempos, a necessidade de introduzir e cultivar as mudanças estratégicas deixou de ser um modismo, tornando-se uma questão de sobrevivência e sucesso. Pettigrew (1987) enfatiza que, embora sob pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas, quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam de alguma forma limitadas pelo contexto. Para o autor, os gestores devem avaliar as mudanças e, então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

Schumpeter (1982) afirma que a função empresarial é não apenas o veículo de contínua reorganização do sistema econômico, mas também o veículo de mudanças contínuas nos elementos que constituem os estratos mais altos da sociedade. O empresário bem-sucedido ascende socialmente e, com ele, a sua família, que adquire, a partir dos frutos de seu sucesso, uma posição que não depende imediatamente de sua conduta pessoal. Esse representa o fator mais importante de ascensão na escala social, no mundo capitalista.

Conforme Duarte e Silva (2013), cada novo ciclo de carreira pode ser desencadeado por mudanças organizacionais, visto que, nessas situações, a pessoa é envolvida em um processo de tomada de decisões, adoção de novas posturas e de formas de aprendizado. Essa consideração aguça o olhar sobre os contínuos proces¬sos

de mudanças que vêm modificando o ambiente organizacional, já que, por vezes, surgem formas alternativas de gestão que provocam fortes impactos nas vidas das pessoas inseridas nas organizações.

## 3 Procedimentos metodológicos

Na presente pesquisa, desenvolveu-se, quanto aos procedimentos técnicos, um estudo multicasos (YIN, 2005), envolvendo três empresas de confecção. Segundo Pereira (2012), o estudo multicasos envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. A escolha do segmento para a realização da pesquisa se deu em razão de que o setor de confecções está entre os dez mais afetados pela crise no Brasil, com maiores números de demissões (GASPARINI, 2016), havendo um saldo negativo quanto ao desemprego.

As empresas pesquisadas são de médio porte. Considera-se empresa de médio porte aquela em que o número de empregados fica entre 100 e 499 funcionários (SEBRAE, 2013). Prezando pelo sigilo, neste estudo, essas empresas são identificadas como: E1, E2 e E3, sendo que as entrevistadas foram as gestoras responsáveis pelo RH das empresas.

A pesquisa é qualitativa quanto à abordagem do problema, a qual consiste, como afirma Pereira (2012), em parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. Quanto ao objetivo geral, caracteriza-se como descritiva, sobre a qual Pereira (2012) afirma que informações obtidas não podem ser quantificáveis, e os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo da pesquisa qualitativa.

Para a realização da pesquisa empírica, como técnica de coleta de dados, foi utilizada a entrevista com roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas e duraram em torno de trinta minutos cada uma, tendo ocorrido no período de 17 a 27 de abril de 2017. Para a análise qualitativa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006), a qual, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas

pesquisas qualitativas no campo da administração. Consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivos ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Nessa lógica, os dados foram transcritos e codificados de acordo com a abordagem teórica, analisando-se as seguintes categorias analíticas: crise atual, inovação e motivação.

#### 4 Discussão e análise dos resultados

As categorias analíticas definidas de acordo com o referencial teórico são interpretadas à luz dos conceitos trazidos pelos autores trabalhados ao longo deste artigo.

#### 4.1 Categoria 1: crise atual

Observa-se grande redução no quadro de funcionários em duas das empresas pesquisadas, além de fechamento de unidades. As principais razões apontadas pela entrevistada da E3 foram as quedas nas vendas e as altas taxas de juros cobradas pelos bancos, que fez com que a empresa pedisse a recuperação judicial. A E2 mostrou crescimento nos últimos meses e não teve redução no quadro devido ao bom planejamento, visto que, de janeiro a março de 2017, foram alcançados os maiores números de vendas.

Segue fala da gestora responsável pelo RH da E3, que revela o impacto que a empresa sofreu com a crise:

Em 2014 foram fechados as três unidades que a empresa tinha fora, Balneário Camboriú próximo a porto que facilitava a importação, Indaial que funcionava uma terceirização e loja em Porto Alegre, ficando só com as duas unidades em Erechim que teve muito redução no quadro principalmente em nível gerencial e apoio, os maiores salários foram saindo, na produção menor redução e a empresa foi se adaptando a isso. E deu certo, hoje se percebe que deveria ter sido feito antes. No RH eram em 5 pessoas, hoje somente com uma, mas as coisas continuaram sendo feitas, com menos organização e mais apagando fogo, mas tudo se manteve, teve uma grande redução no custo e deu certo. Foi bem bacana, precisava desta reestruturação, com gente nova, ideias novas, foi bem bom, isso foi sentido em todos os setores no começo foi bem difícil, porque se tinha o pensamento de que sempre foi assim.

Esta fala da gestora vai ao encontro do que Baltar (1996) se refere ao afirmar que está ocorrendo uma crise no emprego urbano. A geração de empregos sempre foi insuficiente e o nível das remunerações do trabalho muito baixo. O problema, entretanto, agravou-se com a estagnação da economia e, mais ainda, com sua desestruturação a partir da abertura indiscriminada, da valorização artificial da moeda nacional e das elevadas taxas de juros. As manifestações da crise do emprego são os aumentos do desemprego e da fração das oportunidades ocupacionais, que não oferecem qualquer perspectiva de ascensão profissional e social para a população urbana.

As ações para reduzir custos são vistas em todas as partes da empresa. Desde o copo da água, até o corte de pessoal. Procura-se otimizar processos e comprar pelo menor preço sem perder a qualidade. As reduções de custos fizeram com que elas se reorganizassem, com orçamentos menores, cada uma analisou aonde era possível reduzir e até mesmo cortar. Aqui também se faz presente as formas alternativas de aumentar as vendas, visto que as ações de marketing utilizadas eram caras, optouse por aquelas gratuitas, que acabaram dando o mesmo resultado ou até maior, fazendo o contato com o cliente ficar mais próximo, o que gera um bom resultado nas vendas.

Quando há falta de recursos financeiros, as empresas buscam otimizar aquilo que elas já têm dentro delas, conforme fala da gestora responsável pelo RH da E2: "Comunicação interna, metas mensuráveis, premiação por metas alcançadas, dar feedbacks construtivos, líder deve ser o exemplo, treinamento".

A E1 também acredita no potencial dos trabalhadores, conforme fala da gestora responsável pelo RH: "Quando a crise chega a primeira ação é investir e treinar as pessoas e tentar mantê-las motivadas, nunca cortar os treinamentos". Já a E3, em um cenário mais complicado, tenta desenvolver pessoas com base em diálogo e bom senso:

Chamando o pessoal pra nós, foi o que conseguimos de melhor, pensamos em este ano iniciar cursos de motivação do Sesi que eles vêm até nós, mas aí pega no custo de produção, porque precisa parar com a produção, não conseguimos fazer nada de diferente.

#### 4.2 Categoria 2: inovação

As empresas pesquisadas mostraram-se inovadoras no que diz respeito à qualidade dos produtos produzidos e à melhoria em processos, mas nada que seja totalmente inovador ou que as diferencie do concorrente. Elas demonstraram que estão dando maior ênfase em cortes de custos e melhoria de processos, o que também é visto como inovação. Segue a fala da entrevistada da E2:

As empresas estão avaliando e posteriormente cortando tudo aquilo que não afeta a produtividade, a qualidade do produto e o bem-estar dos funcionários. Otimizando a jornada de trabalho, muitas estão demitindo e outras calculando os custos de uma demissão, terceirizando, revendo os benefícios dos funcionários, muitas optam por férias coletivas, otimizando ao máximo processos, diminuindo contas fixas como água, luz, material escritório e etc.

Há, também, inovação nas formas de liderar. Segue a fala da entrevistada da E2:

Acho importante ter liderança moderna. É melhor qualificar um funcionário que já está na empresa do que trazer um novo funcionário e construir um time que represente e queira crescer junto de nós. Na empresa fizemos 2 convenções anuais para treinamento de representantes e acompanhamento junto ao cliente, metas mensuráveis e premiação por metas alcançadas.

A inovação faz-se extremamente necessária, conforme Cascio e Boudreau (2010), que afirmam que serviços e produtos podem ser copiados, as capacidades de uma equipe de inovar, refinar processos, solucionar problemas e formar relacionamentos tornam-se uma vantagem sustentável. A atração, a retenção e o desenvolvimento de pessoal com competências críticas são vitais para o sucesso.

#### 4.3 Categoria 3: motivação

Percebe-se a grande importância que as empresas pesquisadas dão ao desenvolvimento de pessoas, fazendo uso, principalmente, de cursos e treinamentos tanto internos quanto externos, ouvindo seus trabalhadores e percebendo a necessidade deles. A gestora da E1 fala sobre a forma pela qual a empresa busca oferecer desenvolvimento aos seus trabalhadores:

Buscamos bastante cursos, temos uma psicóloga e desenvolvemos com ela bastantes treinamentos, fizemos um levantamento do que cada funcionário pode dizer sobre o que gostaria de receber treinamento, então recebemos várias sugestões e sentamos com as gerentes e definimos a prioridade delas.

A entrevistada da E3, que enfrenta um momento de recuperação judicial, não consegue desenvolver nada nesse ponto, devido ao corte drástico em seus custos, nem nos cursos gratuitos, pois precisa parar a produção para fazê-los, e isso implicaria a redução da produtividade, conforme fala da gestora:

Não temos nada, tentamos usar um tratamento diferenciado, com conversa, tentando motivar ao máximo para eles vestirem a camisa da empresa, não conseguimos mexer em salários nem promoções, tratamento "corpo a corpo", "olho no olho" para trazer os trabalhadores para lutarem junto com a empresa, deixar os trabalhadores a par de toda situação, desde o início da recuperação judicial em 2014 foram feitas reuniões com a produção, para que todos entendam e não esperem algo que a empresa não possa oferecer.

Observa-se a imensa necessidade de se investir em pessoas, pois, conforme Berchielli (2000), o investimento em capital humano propicia um aumento na produtividade e também uma melhoria no perfil da distribuição de renda em longo prazo.

A motivação é vista por todos os gestores entrevistados como essencial para qualquer ação que possa ser feita, e o trabalho em equipe também contribui com a melhoria do clima organizacional. Seguem depoimentos comprobatórios das três gestoras entrevistadas:

Sim, muito. Motivação é um passo muito importante "mesmo que o dia não esteja legal, tentamos manter um sorriso, manter o alto-astral, hoje vai dar certo, vai ser melhor que ontem, os gerentes são ponto chave para esta questão, intervir quando o clima não está legal, é a primeira pessoa que percebe e eles trazem isso pra nós e trabalhamos em conjunto, a empresa não é separada é uma coisa só (E1).

Sim, a motivação é a chave de qualquer objetivo que temos na vida. Com motivação vamos a qualquer lugar e construímos os caminhos e buscamos oportunidades. Portanto, estimular e direcionar para os objetivos da empresa é um excelente recurso (E2).

Com certeza, sem eles motivados a gente não faz nada e para motivar é mais na conversa, puxar os trabalhadores para o lado da empresa. Foi visível que quem não tinha isso dentro de si, de crescer e trabalhar junto para reestruturar a empresa acabaram saindo e quem ficou porque queria ficar e porque acredita, isso foi bem claro, tanto na parte administrativa, apoio e produção. Hoje pensando mais friamente, este pensamento teria que ter vindo antes para ter evitado algumas coisas lá atrás (E3).

Nos relatos supracitados, pode-se fazer referência ao pensamento de Bergamini (1997), que afirma que não é possível motivar alguém, pois a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo.

## 5 Considerações finais

Observa-se que muitas foram as modificações teóricas e conceituais sobre a GP, e o enfoque direciona-se hoje na valorização do capital humano, já que este é a base para o desenvolvimento das organizações, deixando-se de centrar a gestão de cargos, para gerir competências coletivas e individuais. Observa-se que a gestão estratégica das pessoas eleva o nível de satisfação dos trabalhadores, o que gera maior e melhor produtividade e, em consequência, aumenta a lucratividade, mesmo que os custos não diminuam. Ainda assim, investindo-se em treinamento, desenvolvimento e melhor remuneração, o que acarreta custos, observa-se que esse investimento tem retorno e elimina os elevados custos com rotatividade, seleção e recrutamento de pessoal, tornando a empresa mais sólida, eficiente e com maiores possibilidades de crescer e tornar-se líder de mercado, o que irá gerar mais lucro (FRANCO; ROSSI; MACEDO, 2006).

A pesquisa realizada mostrou o cenário atual em que as três empresas do ramo de confecção se encontram, tentando reduzir custos, otimizando processos e trabalhando com o desenvolvimento de pessoas, mesmo que de forma mais reduzida. O momento atual requer cuidado e atenção para que não se perca o foco em pessoas, fator impulsionador de todas as ações das empresas e fundamental para o sucesso ou o fracasso.

Chegando ao final desta pesquisa, conclui-se que, mesmo em tempo de crise, as empresas continuam investindo em desenvolvimento de pessoas, o que é preconizado pelos pesquisadores sobre a temática. Entretanto, cabe salientar a escassez de material bibliográfico sobre o tema e a necessidade de mais pesquisas relevantes sobre a temática de GP e sua relação com a crise. Dessa maneira, recomenda-se

a continuidade de pesquisas sobre o tema em segmentos diversos, bem como pesquisas que analisem o ponto de vista dos trabalhadores em geral, não só o dos gestores em nível estratégico. Inclusive, na medida em que se entende como limitação o fato dos trabalhadores não terem sido investigados, percebe-se a oportunidade de continuidade desta pesquisa.

# "Investing in people in times of crisis?" – multicases study in clothing industries

#### **Abstract**

The objective of this article is to understand how the large garment industries of the municipality in the north of the state of Rio Grande do Sul invest in human capital in times of crisis, since the reduction of costs and cut of expenses are necessary for the organizations to remain active. The methodological procedures were based on an exploratory-descriptive, qualitative approach. Data were collected through interviews and content analysis was the technique used to analyze the data obtained. As main results, it was verified that there is great interest on the part of the companies to keep their workers always motivated, regardless of the scenario. They seek to invest in development, but admit the need for cost cutting in virtually every sector of the company.

Keywords: Human capital. Investment in people. Environment in transformation. Crisis.

### "¿Invertir en personas en tiempos de crisis?" – multi-estudio en industrias de ropa

#### Resumen

El objetivo de este artículo es buscar comprender cómo las industrias de confección de mediano porte de un municipio del norte del estado de Rio Grande do Sul, invierten en el capital humano en tiempos de crisis, ya que la reducción de costos y el recorte de gastos se hacen necesarios para que las organizaciones se mantengan activas. Los procedimientos metodológicos se basaron en una investigación exploratoria-descriptiva, de abordaje cualitativo. La recolección de datos ocurrió por medio de entrevistas y el análisis de contenido fue la técnica utilizada para el análisis de los datos obtenidos. Como principales resultados, se ha constatado que hay un gran interés por parte de las empresas en mantener a sus trabajadores siempre motivados, independientemente del escenario. Ellas buscan invertir en desarrollo, pero admite la necesidad de recortes de costos en prácticamente todos los sectores de la empresa.

Palabras clave: Capital humano. Inversión en personas. Ambiente en transformación. Crisis.

Classificação JEL: 015

#### Referências

ADIZES, I. Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morre e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALARCO, B. Conceptual and empirical similarities and differences between job insecurity and employability: a test in Peru. Doctoral dissertation, Katholieke Universiteit Leuven, Leuven, Switzerland, 2010.

ARBIX, G.; MIRANDA, Z. Inovação em tempos difíceis. *Plural*, Revista do Programa de Pós Graduação em Sociologia da USP, v. 22, n. 2, p. 18-36, 2015.

BALTAR, P. E. A. Estagnação da economia, abertura e crise do emprego urbano no Brasil. *Economia e Sociedade*, v. 5, n. 1, p. 75-111, fev. 1996.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERCHIELLI, F. Investimento em capital humano: parâmetros para a determinação de uma política de desenvolvimento econômico. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2000.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNTSON, E.; SVERKE, M.; MARKLUND, S. Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, v. 27, n. 2, p. 223-244, 2006.

BERRUTTI, M.; SILVA, C. D. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli. Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar, v. 6, n. 1, out. 2013.

BRANDÃO, C. A. Crise e rodadas de neoliberalização: impactos nos espaços metropolitanos e no mundo do trabalho no Brasil. *Cadernos Metrópole*, v. 19, n. 38, p. 45-69, abr. 2017.

CARNEIRO, R. A. Economia brasileira no período 1974-89. *Economia e Sociedade*, Campinas, n. 2, ago. 1993.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. *Investimento em pessoas:* como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTELLS, M; CARDOSO, G; CARAÇA, J. A crise e seus efeitos: as culturas econômicas da mudança. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CECHIN, A.; MONTOYA, M. Origem, causas e impactos da crise financeira de 2008. Revista Teoria e Evidência Econômica, v. 23, n. 48, set. 2017.

CESÁRIO, F. S.; FEIJÃO, A. M. P. Impacto das percepções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 1, p. 89-103, 2014.

CHENG, G.; CHAN, D. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*: An International Review, v. 57, n. 2, p. 272-303, 2008.

COHEN, S. G. A nova organização por equipes e o trabalho de equipe. In: GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, Edward E. & Associados. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais includente. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 1, p. 115-131, mar. 2017.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DE WITTE, H. Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, n. 2, p. 155-177, 1999.

DIAS, M. Desafios para a gestão contemporânea organizacional: validar e reconhecer pessoas. Revista de Administração da UNIMEP, v. 2, n. 2, p. 54-65, maio/ago. 2004.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. A reconstrução da carreira em ambientes de trabalho em transformação. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 67, p. 699-715, 2013.

FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes. *In:* ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Salvador. *Anais* [...]. Salvador: ANDAP, 2006.

FORRIER, A.; SELS, L. The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, v. 3, n. 3, p. 102-124, Jan. 2003.

FRANCO, C. E.; ROSSI, D.; MACEDO, A. L. G. Gestão de pessoas por competência: influência nos custos e na competitividade organizacional. *RACE* (Unoesc), v. 5, n. 2, p. 119-130, 2006.

GASPARINI, C. As 10 áreas que mais demitiram até agora. *Revista Exame*, 13 fev. 2016. Disponível em: http://exame.abril.com.br/carreira/as-10-areas-que-mais-demitiram-ate-agora/. Acesso em: 13 set. 2016.

GITAHY, L. M. C. Crise, trabalho e (des)emprego. Gestão & Conexões, v. 2, n. 2, p. 207-216, 2013.

HOFFMANN, A. N. W.; SAUSEN, J. O.; TRENNEPOHL, D. Adaptações as mudanças do ambiente organizacional: um estudo sobre o processo de mudanças estratégicas em uma indústria da região noroeste do Rio Grande do Sul. *In:* SALÃO DO CONHECIMENTO; SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 24. Ijuí. *Anais* [...]. Ijuí: Unijuí, 2016.

HUMPHREY, J. "The Growth of Female Employment in Brazilian Manufacturing Industry in the Nineteen Seventies" - draft-paper. Universidade de Liverpool, 1983.

KIENEN, N.; WOLFF, S. Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 2, n. 2, p. 11-37, 2002.

LODI, J. B. A empresa familiar. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MELLO, R. B de. Como driblar a crise. Revista GVexecutivo, v. 15, n. 2, p. 32-36, jul./dez. 2016.

MOLLO, M. L. R. Crédito, capital fictício, fragilidade financeira e crises: discussões teóricas, origens e formas de enfrentamento da crise atual. *Economia e Sociedade*, v. 20, n. 3, p. 449-474, dez. 2011.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

PEREIRA, J. M. Manual de metodologia da pesquisa científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies, v. 24, n. 6, p. 649-670, nov. 1987.

ROSSETTO, C. R. O estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. *In:* ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia. *Anais* [...]. Atibaia: ANPAD, 2003.

RUIZ, A. U. Persistência versus mudança estrutural da especialização tecnológica do Brasil. *Economia e Sociedade*, v. 17, n. 3, p. 403-427, dez. 2008.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo: Abril, 1982.

SEBRAE. Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\_conceito\_empregados.pdf. Acesso em: 15 jun. 2017.

SILVA, P. R.; SACHUK, M. I. Transformação do trabalho: implicações para o futuro das pessoas e das organizações. *Revista Administração em Diálogo*, v. 13, n. 1, p. 25-46, 2011.

SVERKE, M.; HELLGREN, J. The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brinck of a new millenium. *Applied Psychology: An International Review*, v. 51, n. 1, p. 23-42, 2002.

SVERKE, M.; HELLGREN, J.; NÄSWALL, K. *Job insecurity* – a literature review. SALTSA Report. n. 1, 2006. Stockholm: National Institute for Working Life. Disponível em: http://nile.lub.lu.se/arbarch/saltsa/2006/wlr2006 01.pdf. Acesso em: 18 nov. 2017.

TAVARES, M. C.; ASSIS, J. C. O grande salto para o caos: a economia política e a política econômica do regime autoritário. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

TEIXEIRA, A. Vinte anos de política econômica: evolução e desempenho da economia brasileira de 1979 a 1989. In: SEADE. São Paulo no limiar do século XXI. São Paulo: SEADE, 1992.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VICENTE, A.; REBELO, T.; INVERNO, G. Moderadores do impacto de percepções de responsabilidade social das empresas no comprometimento or ganizacional: um estudo no setor cerâmico português. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalh*o, v. 11, n. 2, p. 65-83, 2011.

XAVIER, T. A. de S.; DIAS, S. M. R. C. O que pode gerar situações de conflito intragrupal? Um estudo comparativo em uma empresa de comunicação televisiva. *In:* ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia. *Anais* [...]. Atibaia: ANPAD, 2003.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.