

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DE SERRA

**HEDCELLY CAROLINE SOUZA REIS
DAYANE FREITAS POLEZI**

**RECURSOS HUMANOS
A GESTÃO DE RH E A CRISE ECONÔMICA**

**SERRA
2016**

**HEDCELLY CAROLINE SOUZA REIS
DAYANE FREITAS POLEZI**

**RECURSOS HUMANOS
A GESTÃO DE RH E A CRISE ECONÔMICA**

Trabalho de conclusão de curso submetido à Faculdade Doctum da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Professor (a) Eduardo Miranda

**SERRA
2016**

HEDCELLY CAROLINE SOUZA REIS
DAYANE FREITAS POLEZI

RECURSOS HUMANOS: A GESTÃO DE RH E A CRISE ECONÔMICA

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 22 de Junho de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Me.: EDUARDO SILVA MIRANDA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof.ª Mª.: JAKLINE STOFEL DE OLIVEIRA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

RECURSOS HUMANOS: A GESTÃO DE RH E A CRISE ECONÔMICA¹

REIS, Hedcelly Caroline Souza; POLEZI, Dayane Freitas²

RESUMO

O Recursos Humanos (RH), tem se destacado como uma ferramenta estratégica na organização pois através dele tem-se descoberto talentos, aprimorado o mesmo e retendo-os, com uma boa e eficaz gestão de pessoas a organização tem conseguido atingir metas, manter os indicadores e ao mesmo tempo reduzir os custos com pessoal. Sendo a proposta do RH selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa, nesse momento de crise econômica a gestão de pessoas busca se adequar as necessidades do mercado e ser aliada ao planejamento estratégico da organização. Este trabalho tem como objetivo analisar como o RH pode ser estratégico em tempos de crise, assim como os resultados que traz através de suas ferramentas para desenvolver pessoas, motivar e reduzir custos. A pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, analisando artigos, estudo de caso, revistas e livros específicos do assunto.

O estudo de caso foi feito em uma empresa que está diretamente ligada ao contexto que estamos abordando no desenvolvimento do artigo. A gestão de pessoas aliada à gestão estratégica também pode ter seu quadro de pessoal afetado de forma direta em tempos de crise e necessidade de redução de custo, não é uma questão de “desvalorização” do colaborador do setor, mas que o colaborador do setor de RH não é avaliado de forma diferenciada dos demais, pelo contrário, já que os colaboradores dos outros setores são considerados como cliente interno, se a demanda para esse cliente diminui, automaticamente a demanda do RH também diminui.

O RH então pode ser estratégico em tempos de crise oferecendo soluções inteligentes que nem sempre podem ser visualizadas por gestores de outra área. Com as ferramentas de gestão que o setor utiliza é possível se antecipar as drásticas mudanças, apresentando opções de redução de custos sem gerar insatisfação e desmotivação ao colaborador, como por exemplo, deixar estável os benefícios e salários dos colaboradores.

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2016/1. E-mail dos autores: dayanefreitas3@hotmail.com; hedcellycaroline@hotmail.com.

Aplicar as ferramentas de gestão deve ser uma tarefa contínua e levada ao pé da letra na organização de forma mais regular nesse momento, pois junto com a crise vêm as transformações internas e externas do mercado. Investir nos talentos internos é primordial, mas deve se mudar anteriormente a cultura da empresa, para que esta venha ver o colaborador como um investimento em longo prazo a ser feito, e não como uma despesa a mais, cabe a gestão de pessoas este desafio de quebrar os paradigmas existentes, pois até algum tempo atrás se tinha a concepção que a empresa deveria ter um olhar especial no cliente, consumidor, ou seu público alvo e hoje essa concepção foi alterada, a empresa tem que olhar de maneira especial também para o cliente interno.

PALAVRAS-CHAVE

Recursos Humanos (RH); Gestão de pessoas; Crise;

1. INTRODUÇÃO

Há muito tempo vem se discutindo o verdadeiro papel da área de Recursos Humanos e de seus profissionais dentro das organizações. O RH pode ser considerado estratégico quando há um efetivo alinhamento entre sua estratégica e a estratégia definida pela organização, isto é, quando suas estratégias são desenhadas a fim de apoiar as estratégias corporativas (PINHEIRO, 2009).

No início dos anos 1990, a contabilidade financeira ainda era o principal sistema de avaliação estratégica na organização e não fornecia fundamentos para a mensuração e gestão do valor criado pelos ativos intangíveis. (KAPLAN e NORTON, 2004). Passou-se, então, a aceitar que esses ativos “escondidos”, tais como relacionamento com clientes, fidelidade a marcas, posicionamento de mercado, qualidade de processos e a liderança, no sentido de gestão da mudança e transformação organizacional, dizem mais sobre as capacidades futuras de geração de valor de uma empresa do que medidas convencionais de desempenho, como o potencial de crescimento (ROOS e ROOS,1997). Entre os ativos intangíveis que podem existir em uma organização, o patrimônio da companhia baseado no conhecimento é o que melhor explica a questão da diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de organizações (BRENNAN e CONNEL, 2000).

A proposta do RH seria selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da organização. Em tempos atuais o RH também pode ser um conjunto de colaboradores ou pessoas da organização, focados em tarefas que visam adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores de uma dada empresa, alinhando suas políticas com a estratégia da organização.

Ao citar recursos humanos, não podemos deixar de mencionar a gestão de pessoas. Esta se divide em: prover, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar.

A *prover*, o recrutamento visa atrair vários candidatos para determinadas vagas disponibilizadas pela organização, dentre os quais serão selecionados os participantes para a futura seleção. Esse recrutamento pode ser interno ou externo ou seguir novas tendências como e-recruiting ou processo de R&S, recrutamento e seleção de candidatos a vagas de emprego a partir da Internet é, na rotina atual das organizações, uma atividade em ascensão e que vem se tornando cada vez mais interessante tanto para os Departamentos de RH das organizações quanto para a própria organização em seu contexto geral e para os profissionais que buscam uma vaga no mercado de trabalho (FAE, 2007). Seria o momento do recrutamento e seleção, suprimindo a necessidade de mão de obra.

Aplicar cargos é à base da associação de pessoas a determinadas tarefas da organização. O cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, e para desempenhar suas funções ela deve ter uma posição definida dentro do desenho da organização. Para desenhar quatro condições são fundamentais. Conteúdo do Cargo: tarefas e atribuições a desempenhar; Métodos e processo de trabalho: como serão realizadas as tarefas; Subordinação: a quem se reporta; Autoridade: quem irá supervisionar ou dirigir (TEGON, 2007). A aplicação também é a habilidade do indivíduo durante a execução de tarefas.

Quanto a *recompensar*, trata-se de valorizar o desempenho pessoal levando retorno ao profissional. O processo de recompensar pessoas compreende: remuneração, programa de incentivo e benefícios e serviços que são elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado os objetivos individuais a serem satisfeitos. (BARROS, 2012).

O *desenvolver* caracteriza-se pelos processos utilizados para capacitar e incrementar a evolução profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. (CHIAVENATO, 1999).

Além de recrutar, selecionar, remunerar e desenvolver seus colaboradores as empresas têm a necessidade de *manter* esse recurso humano trabalhando para ela, ou seja, a empresa precisa desenvolver todos os processos iniciais mantendo esses colaboradores satisfeitos com a organização em longo prazo. Esse processo que visa manter os colaboradores satisfeitos e motivados precisa trabalhar um conjunto de cuidados especiais como, estilos de gerência, programas de higiene e segurança do trabalho e outros aspectos que assegurem a qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2008).

Por fim, *monitoração* se caracteriza por desenvolver e estimular autocontrole e flexibilidade, tendo em vista que os profissionais devem manter com a organização e seus públicos uma atitude de cooperação e engajamento na missão (RITS, 2007). A empresa deverá manter um banco de dados com informações atualizadas sobre seus colaboradores. Também deverá ter regras definidas para a demissão de um profissional. É importante haver um controle em relação a objetivos e tarefas executadas pelos funcionários, bem como também um rígido controle de frequência dos empregados.

Em uma crescente intensificação das funções e responsabilidades do RH, a eficiência continua a ser fundamental. Empresas líderes de mercado alinham cada vez mais as políticas de recursos humanos com a política geral da empresa, como forma de diminuir custos e sustentar objetivos de longo prazo. No primeiro patamar, gestores de recursos humanos lutam por aperfeiçoar a eficiência negocial de processos, através da padronização, automação e integração de processos de negócio, baseados em casos de sucesso e modelos tecnológicos. (PUATI, 2009)

Essa otimização dos processos negociais, libera recursos que podem ser aplicados em áreas de crescimento e de produtividade. Centralizar e consolidar as operações

de recursos humanos, de forma partilhada aumenta a eficiência e eficácia dos processos de recursos humanos.

Apesar de todas as possibilidades listadas até agora, é essencial perguntar: como o Recursos Humanos com a gestão de pessoas faz para motivar os colaboradores e reter custos em tempos de crise econômica? A crise, uma vez instalada, pode comprometer grande parte dos processos de uma organização, gerando perdas produtivas e conflitos interpessoais, dentre outros males.

Este artigo tem como objetivo analisar como o RH pode ser estratégico em tempos de crise, assim como os resultados que produz através de suas ferramentas para desenvolver pessoas, reter talentos e ser aliado nos custos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde foram analisados artigos, revistas e livros específicos do assunto e de um estudo de caso.

Cabe salientar que este trabalho está organizado em seis seções. A primeira é uma introdução ao assunto a ser desenvolvido. A segunda, conceitos que descrevem a relevância da gestão de pessoas e citações. A terceira as ferramentas aplicadas pelo RH. A Quarta seção abordará sobre a crise econômica e seus impactos na organização. A quinta explica aspectos metodológicos e apresenta os resultados da pesquisa através do estudo de caso, e, por fim, seguem as considerações finais e referências.

Para seguirmos com o assunto abordado e cumprir o objetivo do mesmo, abaixo segue citações, conceitos e definições que achamos primordial mencionar no desenvolvimento desse artigo.

2. CONCEITUANDO RECURSOS HUMANOS

Diante de muitos conceitos e definições que o Recursos Humanos possui, escolhemos algumas que consideramos essenciais.

A proposta do RH é selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Sua natureza pode ser definida como princípios estratégicos e técnicos que atraem, mantem, motivam, treinam e desenvolvem o patrimônio humano da organização; também seria o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a

integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. (TOLEDO, 1986).

Pode-se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional. (CHIAVENATO, 1981).

Gerenciar pessoas se tornou uma atividade estratégica dentro das empresas, pois a globalização e o acirramento da concorrência nivelaram as organizações nos produtos e nos preços, e quando falamos de RH não podemos deixar de mencionar o principal modelo de gestão de pessoas atualmente que é o foco nas competências. Esse modelo de gestão tem como objetivo fornecer ao Recursos Humanos (RH), coordenadores, gerentes, diretores, gestores da empresa, ferramentas para realizar gestão de desenvolvimento de pessoas, de maneira clara, criteriosa e com foco. Sendo que todas as ferramentas são alinhadas às atribuições dos cargos e funções de cada organização.

Sendo assim, a cada momento fica mais importante selecionar novos funcionários que demonstrem capacidade de absorção de novas habilidades e uma forte tendência a reagir positivamente aos processos motivacionais.

A seleção de profissionais com esse perfil, aliada aos sistemas de avaliação de desempenho focados em resultados e complementados por sistemas motivacionais, poderá levar as empresas a se destacar no mercado.

Dessa forma, a adoção do gerenciamento de pessoas será o grande diferencial entre as empresas, visto que cada vez mais, o bom atendimento aos clientes internos e externos, a racionalização dos custos, o cuidado com os bens da empresa (produtos, insumos e ativos) e a permanente motivação de seus Recursos Humanos serão condições básicas de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo e globalizadas.

O RH não é só um setor que busca gestão de líderes, equipes e melhores relações interpessoais, é um aliado nos resultados, apresenta ferramentas que agregam na diminuição de custos e constrói boas relações com o cliente interno e retém talentos.

Chiavenato (2005), define a gestão de pessoas dizendo que as pessoas são os principais recursos das organizações, porque são elas que agem e decidem muitas coisas em seu nome. As empresas sempre focaram em lucratividade, produtividade, eficácia, maximização dos recursos físicos e financeiros, redução de custos, mas ao longo do tempo foi se verificando que as pessoas eram responsáveis para que todos estes processos acontecessem.

Como vemos acima, Chiavenato concorda com o fato de que as pessoas da organização são responsáveis por todos os processos lucrativos, produtivos e de redução de custos dentro da mesma. Essa afirmação é clara, tratando da importância das pessoas no ambiente organizacional.

A gestão de pessoas é de extrema importância para as organizações, e é a principal chave para fazer com que todos os processos aconteçam de forma a trazer crescimento e prosperidade dentro das empresas. As organizações visam cada vez mais a satisfação e o bem-estar de seus funcionários, para que, mais animados, consigam executar suas atividades de forma perfeita (PESTANA, et al, 2003).

A função do RH vai muito além de um setor com pessoas competentes e capazes de criar um bom relacionamento interpessoal, é necessário formar perfil de pessoas, estimular a motivação dos colaboradores, zelar pelo clima organizacional, identificar habilidades e talentos, com todo esse trabalho a empresa ganha em vários pontos e com tudo isso a receita aumenta.

Segundo Academia Pearson (2010), as pessoas têm necessidade de coordenar a capacidade de trabalho em qualquer grupo social em que estejam inseridas, tendo em vista os novos métodos de gestão de pessoas e administração em geral. A princípio, as pessoas eram geridas de forma intuitiva e até mesmo amadora. [...] A gestão de pessoas passa, então, a ter um papel importante nas organizações, tornando-se um campo específico de atuação e pesquisa, cujas descobertas não são importantes somente para os gestores de pessoal, mas também para os líderes e gestores de forma geral.

Christian *Orglmeister*, um dos autores do relatório *Creating People Advantage*, da BCG, ouviu 3.500 profissionais de Recursos Humanos (RH) e de outros departamentos em 101 países, que as organizações que contam com um Recursos

Humanos eficiente têm resultado econômico duas vezes maior do que aquelas com uma fraca gestão de pessoas. A empresa BCG (*Build Connect Grow / Construir, Conectar, Crescer*), uma empresa global de consultoria de gestão e líder mundial em estratégia de gestão, chegou a essa conclusão depois de analisar a diferença entre as 100 melhores e as 100 piores empresas em desempenho financeiro (levando em conta a média da margem operacional e da variação da receita durante 2012 e 2013). Eles perceberam que aquelas com rentabilidade maior não precisavam de nenhuma ação emergencial nos dez tópicos de Recursos Humanos avaliados. Em contrapartida, aquelas com pior receita apresentavam uma necessidade de melhoria não só nos dez tópicos, mas também em 27 subtemas de gestão de pessoas. Nas companhias com maior receita, o líder de Recursos Humanos era bom em quase todos os 27 subtópicos analisados, principalmente nos que se referiam ao engajamento dos funcionários, ao ambiente e à cultura, à comunicação, à gestão de desempenho e à estratégia de recrutamento. (DIAS, 2015, s.p.).

A diferença entre o RH que gera lucro e o RH comum é que o primeiro sabe exatamente o que engaja os empregados e, assim, consegue criar uma forte proposta de valor. “O RH diferenciado tem um modelo mental diferente, e olha os funcionários com o mesmo viés que o executivo de marketing olha o cliente”, diz Sandra Gioffi, especialista da área de talentos da consultoria de negócios Accenture.

Segundo estudo de outra consultoria, a *Towers Watson*, uma empresa com proposta de valor forte tem funcionários três vezes mais engajados e é, no mínimo, uma vez e meia mais rentável do que as demais. (DIAS, 2015, s.p.).

Estar envolvido diretamente como os empregados é extremamente importante. Observar de perto, avaliar, analisar é essencial na hora de identificar o que engaja os colaboradores no âmbito geral e específico, levando em consideração que cada um é diferente do outro e que possuem valores e inspirações individuais.

Sem pessoas, as empresas não funcionam. Este é um conceito básico que demorou para ser reconhecido. O grande mérito é ter bons profissionais na parte técnica e comportamental, e que sejam engajados e identificados com o negócio e com o segmento em que atuam. (AMARAL, 2012, s.p.)

Compreendemos que sem pessoas competentes e qualificadas as empresas não funcionam, por isso cada vez mais é necessário o trabalho específico da gestão de pessoas, pois ela identifica os valores individuais, recrutando, identificando, desenvolvendo e retendo talentos.

De acordo com Chiavenato, existe uma considerável diferença entre gerenciar as pessoas e gerenciar com pessoas. Gerenciar as pessoas torna-se então o objeto de quem gerencia, elas são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. Já gerenciar com as pessoas, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos pessoais. Sendo assim a segunda situação é ideal para o alcance dos objetivos organizacionais, pode ser alcançada, quando o gestor entende que o papel do RH é estratégico e pode contribuir decisivamente no negócio. (CHIAVENATO, 1994).

Como vemos acima, há uma diferença entre as formas de gerenciar, pois o fato de gerenciar pessoas ocorre com certo distanciamento; já quando se gerencia *com* pessoas forma-se um grupo e isso traz mais resultados, embora as vezes seja mais trabalhoso.

O que se percebe atualmente é que as organizações estão se ajustando as exigências trabalhistas à realidade do mercado. Os vínculos empregatícios são substituídos por parcerias, surgindo novas formas de trabalho, portanto a abertura dos dados de desempenho da empresa passa a ser fundamental. A tecnologia da informação acelera novas formas de gestão de pessoas e equipes. O tele trabalho substitui o escritório e bancos de dados que atualizam e disponibilizam informações sobre pessoas (CALDAS, 2000, p 53).

Portanto é imprescindível que a nova administração de RH seja capaz de corresponder às novas exigências mudando a maneira de sentir, agir, pensar, compartilhar, conviver, transformar e levando em consideração os conceitos abordados diante da moderna gestão de pessoas. (SANTOS, 2015)

Sendo assim, para se ter colaboradores engajados, inspirados e dedicados, é necessário ter uma proposta clara de valores da organização, é preciso estar ciente do objetivo de se executar tarefas, a importância de alcançar as metas, o porquê de alcançá-las, o que isso trará de retorno, quais são os benefícios individuais e gerais, e principalmente, a gestão direta com pessoas. Com uma boa estruturação do setor de Recursos Humanos e uma boa e qualificada equipe de gestão de pessoas é possível aumentar a receita da organização.

O RH está envolvido diretamente no sucesso da empresa, na admissão é necessário identificar as exigências da vaga junto ao perfil a ser procurado, após a

contratação, é necessário identificar o desempenho do mesmo nas funções e tarefas desenvolvidas, pontos fortes e fracos, avaliar e estabelecer metas e melhorias individuais, se o colaborador não atender as expectativas após o período de experiência pode-se apresentar plano de ação para aproveitar o talento que o mesmo tem evitando despesas, o RH que gera lucro sabe o valor financeiro que cada funcionário tem e reconhece a hora de promovê-lo, entre outras observações e ferramentas. Dessa maneira a empresa lucra financeiramente, aumenta seu capital tangível e intangível, evita gasto com demissões, com processos trabalhistas, com fluxo de colaboradores, com multas e no final de tudo, tem uma organização comprometida com a meta, a política, a missão e passam a ter seu marketing valorizado, pois os clientes internos estão satisfeitos.

3. FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DO RH

O setor de Recursos Humanos tem um papel importante no planejamento estratégico dentro das organizações. Sendo assim, sua atuação no processo de planejamento estratégico ocorre através do fornecimento de informações importantes e de orientações que auxiliem nas tomadas de decisões e no planejamento estratégico da organização. Para apurar e levantar dados os setores ligados ao RH contam com ferramentas importantes que precisam ser desenvolvidas de forma que as informações obtidas e transmitidas sejam mensuráveis e realistas, (MIGUEL, 2015). A seguir, são descritas algumas dessas ferramentas.

A avaliação de desempenho é um programa de mapeamento dos conhecimentos e habilidades dos colaboradores dentro da organização. Com tal avaliação é possível verificar aspectos técnicos, comportamentais e de habilidade dos colaboradores, identificando o desempenho satisfatório e insatisfatório dos mesmos. Possibilita verificar se os processos de recrutamento, seleção e capacitação estão ocorrendo de forma eficiente e eficaz e fornecem subsídios para o desenvolvimento de planos de formação contínua (SEBRAE, 2015).

A Descrição de Cargos caracteriza os cargos definindo as tarefas, atividades, responsabilidades e perfil das funções na organização. Tem como procedimento mapear as atividades através da coleta de dados, especificação dos cargos, titulação e realizar a estrutura de cargos da organização.

A descrição de cargos, de acordo com a visão estratégica da empresa, visa proporcionar o equilíbrio interno e externo entre os cargos da organização e em comparação ao mercado, desenvolver plano de política salarial, entre outros (OLIVEIRA, 2013).

O Diagnóstico de clima organizacional busca analisar o clima organizacional, ação importante para mensurar os níveis de satisfação e insatisfação dos colaboradores que compõe a organização em relação à cultura organizacional, políticas da empresa, processo de comunicação, valorização profissional, entre outros. Por meio da pesquisa de clima a área de Recursos Humanos tem a possibilidade de apresentar propostas de melhorias para a direção da empresa a respeito dos pontos que apresentam os menores índices de satisfação (GASPARETO, 2008).

Já o *Feedback*, é uma das ferramentas essenciais da Gestão de Pessoas, pois é por meio dele que todos os profissionais, de qualquer grau hierárquico, podem obter os subsídios necessários para potencializar suas habilidades e eliminar comportamentos sabotadores. Para isso, o *feedback* deve ser aplicado de modo objetivo, claro e justo, oferecendo ao colaborador a visualização clara dos pontos que precisam ser melhorados.

Entretanto, o *feedback* também é uma forma extraordinária de o gestor reconhecer seus profissionais e equipes pela realização efetiva de seu trabalho e pelos resultados obtidos por meio de sua dedicação, profissionalismo e empenho (VERAS, 2012).

Os Programas de capacitação se traduzem no desenvolvimento dos profissionais e é fundamental para qualificá-los, eliminar suas deficiências, aprimorar habilidades e potencializar os resultados. Neste sentido, os programas de capacitação, por meio de planos de Treinamento & Desenvolvimento são poderosas ferramentas para expandir as competências técnicas, emocionais e comportamentais de líderes e liderados. Também são excelentes meios para descobrir e reter os talentos, reconhecer o comprometimento e produtividade dos funcionários, fortalecer sua autoestima profissional e mostrar o comprometimento da empresa com a evolução contínua de todos. Por isso, hoje, grande parte das organizações, já incluem em

seus planejamentos estratégicos anuais, o orçamento e os treinamentos em que irão investir, em determinado período, visando alcançar seu estado desejado (IBC,2016).

Os Indicadores de desempenho, apontam para a possibilidade de três objetivos, principais: Conhecimento detalhado da situação atual da companhia, apoio para definição de novas metas, para o futuro, análise de resultados para comparar os resultados obtidos com a projeção de metas. Tais indicadores não respondem, exatamente, a razão de se obter tal resultado, tampouco como se deve proceder para reverter a situação e gerar aproximação em relação à meta. Para chegar à razão mais específica o importante será um estudo criterioso e detalhado para que, ao final, se possa elaborar um planejamento de atuações para atacar os obstáculos que atrapalham o crescimento da empresa e da equipe. (BORGES, 2015).

A seguir, é caracterizada a questão da crise econômica, conceito essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

4. CRISE ECONÔMICA

Economia pode ser definida como a ciência que estuda os processos de produção, intercâmbio e consumo de bens e serviços. Já a crise é uma mudança consideravelmente grande ou uma situação de escassez, como por exemplo, o desemprego. Sendo assim, uma crise econômica faz referência a um período de escassez no nível da produção, da comercialização e do consumo de produtos e serviços. A economia é cíclica, combina etapas de expansão com fases de contração. Estas flutuações sucessivas são conhecidas sob o nome de ciclo econômico. Partindo desses princípios podemos afirmar que todo momento de escassez, dificuldade e descontrole culmina em bons resultados, crescimento e mudança e vice-versa. (CONCEITO.DE, 2011, S.P.).

O ciclo econômico são divididos em quatro fases, são elas: o *boom*, depressão, recessão e a recuperação. O *boom* onde aumenta a atividade econômica até ao seu auge. A Depressão se dá quando caem os indicadores. A recessão por sua vez é quando a depressão se estende por mais de dois trimestres consecutivos e a recuperação ou estagnação, os índices voltam a subir e o *boom* do ciclo seguinte inicia. A crise econômica decorre em algum momento da depressão. Pode tratar-se de uma crise generalizada com quebra de todos os índices, ou de crises que afetam em especial certos setores, crise da oferta ou da procura, por outro lado, fala-se de

crise de subsistência sempre que um grupo social não possa satisfazer as suas necessidades básicas. (Rothbard, 2008)

Em 2016, falamos em crise econômica não como um tempo futuro ou de possibilidades, como no início do ano que se passou, mas sim como um período que se abateu sobre o país de forma intensa. Não se trata mais de indagar se a crise econômica irá acontecer ou não, já que depois de um ano onde nenhum dos fatores estruturais da economia brasileira a piora do cenário econômico é dada como favas contadas.

Hoje de alguma forma a crise já afetou a todos, seja de maneira direta ou indireta, o fato agora é identificar como sair dela, pois a crise tem afetado tanto os diversos setores da economia quanto as finanças individuais. As perspectivas para esse ano ainda são de dólar e inflação altos, restrição de créditos, e recorde de desemprego. Diante desse cenário atual as grandes, pequenas e renomadas organizações têm sofrido as consequências desse descontrole econômico que se instalou. Esse descontrole, afeta diretamente o pessoal de cada empresa, pois quem ainda está empregado sente-se inseguro esperando a qualquer momento uma redução de quadro, com isso, o desenvolvimento, segurança, humor, atividades e metas diárias ficam comprometidas. Os relacionamentos interpessoais internos sofrem oscilações frequentes, e quando não há uma gestão estratégica tudo pode se agravar na organização. (VALLE, 2016)

A comunicação interna seria um dos primeiros pontos a serem estratégicos na organização, e junto com essa estratégica existem algumas outras ferramentas da gestão que contribuem para o equilíbrio, crescimento, desenvolvimento e motivação em tempos de crise, e para sermos mais específicas, destacamos algumas ferramentas mais utilizadas pelas organizações em tempos atuais. (CLEMEN, 2005)

O RH para desempenhar seu papel estratégico precisa conhecer profundamente, saber utilizar e desenvolver os diversos programas dos subsistemas de RH que auxiliam no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico da organização. De agora em diante aplicaremos a metodologia e abordaremos sobre o estudo de caso.

5 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta um referencial teórico coletado em fontes bibliográficas e um estudo de caso, que será apresentado a seguir.

5.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi feito em uma empresa que está diretamente ligada ao contexto que estamos abordando no desenvolvimento do artigo. A proposta foi realizar a amostra sobre o caso estudado no momento, visando investigar a atividade no ambiente real.

Sendo assim, o estudo de caso foi feito em uma empresa do seguimento de Mecânica e Instrumentação (*on-shore* e *off-shore*), localizada no município da Serra no estado do Espírito Santo, no Brasil, está no mercado há 32 anos e o quadro de lotação atual é de 796 funcionários.

Nosso contato para a pesquisa foi a Gestora do setor de Recursos Humanos, Bacharel em Administração de empresas, atua no cargo administrativo a 2 anos e 4 meses na empresa, com experiência de 8 anos no setor de RH.

Quanto aos princípios e valores, o RH desta empresa tem como base sistematizar as atividades de treinamento de acordo com os requisitos normativos, requisitos da C.S.E. e de contrato com clientes envolvendo treinamentos de qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social, com isso o RH tem conseguido seguir dentro desses princípios porque tem uma equipe qualificada.

Sobre a gestão de pessoas e crise econômica, a equipe tenta manter o quadro de profissionais estável visando sempre o bem-estar e harmonia no meio de trabalho.

Infelizmente o ramo é de 70% na área *off-Shore*, com essa crise no ramo de petróleo em nosso país, estão tendo que ter cortes na mão de obra, e com isso reduzindo a mão de obra nas oficinas e no *off-Shore*, automaticamente o trabalho de RH diminuiu e o quadro de funcionários também.

Uma de nossas indagações é, porque a empresa quando passa por momento de crise tem corte de pessoal no próprio RH, sendo um setor estratégico na organização e o que foi dito pela gestora da empresa é que, quando reduz a demanda nas oficinas e no *off-shore*, automaticamente o trabalho do setor diminuiu e com isso há necessidade de redução no quadro de colaboradores.

Diante da crise econômica que se instalou sobre o mercado, a empresa está tentando ajustar os seus programas de RH deixando estável o que já possuem como, os benefícios e salários dos trabalhadores e diminuindo custos, hora extra, aluguel de galpão, máquinas, energia, água e consumos em geral.

Mesmo em tempos de crise a expectativa da empresa demonstra ser positiva acreditando que podem participar de novas licitações e mudar o quadro para melhor. O RH abordado busca ser aliado e estratégico na diminuição de custo reduzindo a utilização de material de escritório e consumo consciente da energia.

Manter o absenteísmo e *turnover* controlados nesse momento é um ponto a ser avaliado de forma estratégica também, e a empresa usa como aliada nesse momento a orientação dos colaboradores para fazerem exercícios físicos, manter a alimentação saudável, prevenindo e diminuindo os imprevistos que geram impacto nos indicadores da organização.

As perspectivas de futuro e planejamento para a superação da crise que a C.S.E tem é, definir objetivos mais imediatos, com foco na sobrevivência da organização no período de crise e, ao mesmo tempo, ter nitidez da visão de futuro (objetivo de médio ou longo prazos), com perspectiva inovadora, seja no desenvolvimento de novos produtos/serviços ou na prospecção de novos mercados ainda não atendidos.

Na introdução deste artigo citamos o papel do RH e que o mesmo é um aliado da organização na gestão estratégica de pessoas, e com o estudo de caso podemos constatar que na empresa pesquisada isso é aplicado, que tem como princípios e valores, sistematizar as atividades de treinamento de acordo com os requisitos normativos, de contrato com clientes envolvendo treinamentos de qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social, com isso o RH tem conseguido seguir dentro desses princípios porque tem uma equipe qualificada.

A estratégia da gestão está voltada tanto para os clientes externos como os internos e quando há zelo com a segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social isso conta positivamente para o clima organizacional.

O tema do artigo é gestão de pessoas e a crise econômica, e sobre essa relação, a C.S.E vem sofrendo impactos da crise e tem buscado enfrentar com estratégias de gestão pessoal, mas mesmo assim declara que infelizmente tem sido necessário

fazer cortes na mão de obra, já que a empresa está lidando com o ramo do petróleo e com essa diminuição de pessoal não da para se manter a mesma equipe de RH. Sendo assim então, o desafio da gestão de pessoas é gerir com quadro reduzido e ser mais eficaz e inovador e isso também é exposto pela gestora entrevistada quando a mesma diz que a empresa esta tentando ajustar os seus programas de RH, tentam deixar estável os benefícios e salários dos trabalhadores diminuindo em outros custos, como, horas-extras, aluguel e etc.

Logo, temos algumas constatações e esclarecimentos através do estudo de caso aplicado. A gestão de pessoas aliada a gestão estratégica também pode ter seu quadro de pessoal afetado de forma direta em tempos de crise e necessidade de redução de custo, não é uma questão de “desvalorização” do colaborador do setor, mas que o colaborador do setor de RH não é avaliado de forma diferenciada dos demais, pelo contrário, já que os colaboradores dos outros setores são considerados como clientes internos e se a demanda para esses clientes diminui, automaticamente a demanda do RH também diminui.

O RH então pode ser estratégico em tempos de crise oferecendo soluções inteligentes que nem sempre podem ser visualizadas por gestores de outra área. Com as ferramentas de gestão que o setor utiliza é possível se antecipar as drásticas mudanças, apresentando opções de redução de custos sem gerar insatisfação e desmotivação ao colaborador, como por exemplo, quando a gestora da C.S.E diz que buscam sempre deixar estável os benefícios e salários dos colaboradores.

Aplicar as ferramentas de gestão deveria ser uma tarefa contínua e de forma regular nesse momento, pois junto com a crise vêm as transformações internas e externas do mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs, como objetivo geral, analisar como o RH pode ser estratégico em tempos de crise, que é o momento atual que vivemos, assim como, o resultado que traz através de suas ferramentas que tem para desenvolver pessoas, motivar e reduzir custos. Para que o artigo não se resumisse só em teorias buscada

por fontes como revistas, livros, sites e artigos, o estudo de caso veio para analisarmos o tema de forma atual no mercado.

No desenvolvimento desse artigo foram expostas algumas ferramentas da gestão de RH. Para desenvolver pessoas, a avaliação de desempenho é uma ótima sugestão para a organização, pois proporciona a avaliação dos aspectos técnicos, comportamentais e de habilidade dos colaboradores, identificando o desempenho satisfatório e insatisfatório dos mesmos. Como ferramenta de motivação, temos dentre outras, o *feedback*, é por meio dele que todos os profissionais de qualquer grau hierárquico, podem obter os subsídios necessários para potencializar suas habilidades e eliminar comportamentos sabotadores. Reduzindo custo o controle de indicadores que mostra como estão às metas do setor, apontam para a possibilidade de três objetivos, principais: Conhecimento detalhado da situação atual da companhia, apoio para definição de novas metas, para o futuro, análise de resultados para comparar os resultados obtidos com a projeção de metas. Com as aplicações das ferramentas citadas é possível controlar a satisfação dos funcionários e custos da organização, gerando assim mais estabilidade para a empresa.

A metodologia utilizada foi consideravelmente valiosa para que alcançássemos o objetivo do artigo.

E para finalizar, investir nos talentos internos é primordial, mas deve se mudar anteriormente a cultura da empresa, para que esta venha a ver o colaborador como um investimento a longo prazo a ser feito, e não como uma despesa a mais.

Entretanto, cabe a gestão de pessoas este desafio de quebrar os paradigmas existentes, pois até algum tempo atrás tinha se a concepção que a empresa deveria ter um olhar especial no cliente, consumidor, ou seu público alvo e hoje mudou a concepção, a empresa tem que olhar de maneira especial para o cliente interno, ou seja, dos colaboradores.

Contudo faz-se necessária a atribuição da gestão de pessoas com a ajuda de todos os setores organizacionais como uma forma estratégica para que a empresa venha enfrentar a crise econômica de forma racional e visionária, impulsionando assim

seus colaboradores a motivação diária, inovando e buscando novas expectativas no mercado.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CALDAS, M. E WOOD JR., T. Transformação e Realidade Organizacional. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. 2.ed. São Paulo: Makron books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2005.

OLIVEIRA, Manual de descrição de cargos e salários, 4º Edição, Atlas 2013.

PESTANA, Maria Cláudia. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, maio/ago. 2003.

GASPARETTO, Pesquisa de clima organizacional, 1º Edição, Scortecci, 2008.

ROTHBARD, Murray - Como ocorrem os ciclos econômicos - Disponível em: <<http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=53>>.

Portal CATHO – Investimentos em RH ganham força - Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/mercado-gestao-rh/investimentos-em-rh-ganham-forca>>.

Portal Conceito.de – Conceito de crise econômica - Disponível em: <<http://conceito.de/crise-economica>>.

Portal Convibra - A liderança para gestão de pessoas: O líder que as empresas procuram - Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7682.pdf>.

Portal EXAME.COM - O RH que gera lucro - Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/36/noticias/o-rh-que-gera-lucro>>.

Portal ECR Consultoria - Tendência na gestão de pessoas - Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-de-pessoas/tendencias-na-gestao-de-pessoas>>.

Portal Unigran - Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea - Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>>.

Portal Administradores - Gestão de pessoas - Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>.

Portal SuccessFactors - Gestão de desempenho - Disponível em: <http://www.successfactors.com/pt_br/lp/ppc/performance-management.html?Campaign_CRM=CRM-XJ14-HCM-BRM_GPPCPM&CmpLeadSource=Search%20Engine&source=Google_ppc&kw=%20Bsistema%20%2Bde%20%2Bavalia%C3%A7%C3%A3o%20%2Bde%20%2Bdesempenho&ad-%E2%80%90id=80218511939&adgroup=Google&gclid=CPHzyv_mmskCFYiBkQoddioF0A>.

Portal AEDB - A Gestão Estratégica de Pessoas: Uma contribuição á qualidade dos serviços - Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/20118468.pdf>>.

Portal AON - RH Estratégico aumenta faturamento de empresas - Disponível em: <http://www.aon.com/brasil/textos_internos/noticias/2012/folhadelondrina_3001.pdf>.

Portal Gestão das operações - A gestão eficiente de recursos humanos (melhores praticas) - Disponível em: <<http://gestaoperacoes.blogspot.com.br/2008/02/gesto-eficiente-de-recursos-humanos.html>>.

Portal Future Trends - Como aumentar as receitas de um negocio: o conceito de gestão de receitas - Disponível em: <http://www.futuretrends.pt/fotos/editor2/aumentar_Receitas_negocio.pdf>.

Portal RH portal - Ferramentas estratégicas do RH - Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=hh4fm7zdj>.

Portal EmpreendedoresWeb – Crise econômica de 2016 - Disponível em: <<http://www.empreendedoresweb.com.br/crise-economica-de-2016/>>.

Portal IBC – Conheça algumas ferramentas essenciais de gestão de pessoas - Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conheca-algumas-ferramentas-essenciais-de-gestao-de-pessoas/>>.

Portal BLOG.LUZ.VC – Principais Indicadores de Recursos Humanos para Empresas - Disponível em: <<http://blog.luz.vc/como-fazer/principais-indicadores-de-recursos-humanos-para-empresas/>>.

Portal RH – Ferramentas estratégicas do RH – disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/ferramentas-estratgicas-do-rh/>>.

Portal BLOG.LUZ.VC – Os melhores indicadores para medir a eficiencia da sua equipe - Disponível em: <<http://blog.luz.vc/como-fazer/medir-eficiencia-da-equipe/>>.

SEBRAE, 2015 - A gestão de pessoal e as características dos cargos envolvidos. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho_bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

VERAS, MARCIA. Porque é tão difícil dar e receber Feedback?. Endeavor.org.br – disponível em <<https://endeavor.org.br/por-que-e-tao-dificil-dar-e-receber-feedback/>>