

**ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”**

**Técnico em Administração**

**Aline Oliva Mateus**

**Bárbara Donata de Oliveira**

**Juliana Cristina da Silva Candido**

**OS IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NO MERCADO DE  
TRABALHO: O olhar do departamento de recursos humanos de  
uma empresa metal mecânica situada na cidade de Araraquara**

**Araraquara  
2018**

**Aline Oliva Mateus**  
**Bárbara Donata de Oliveira**  
**Juliana Cristina da Silva Candido**

**OS IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NO MERCADO DE  
TRABALHO: O olhar do departamento de recursos humanos de  
uma empresa metal mecânica situada na cidade de Araraquara**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Administração sob a orientação do Professor Tiago Luiz Hilário e da Professora Gabriela Messias da Silva.

**Araraquara**  
**2018**

**Aline Oliva Mateus**  
**Bárbara Donata de Oliveira**  
**Juliana Cristina da Silva Candido**

**OS IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NO MERCADO DE  
TRABALHO: O olhar do departamento de recursos humanos de  
uma empresa metal mecânica situada na cidade de Araraquara**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à ETEC Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Administração**.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Banca Examinadora:

---

Prof. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

---

Prof. Orientador: Tiago Luiz Hilário

---

Prof. Avaliadora: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Dedicamos esta obra aos nossos familiares que sempre nos apoiaram na nossa trajetória, aos nossos amigos que sempre nos ajudaram e a todas nos integrantes do grupo que nos demos força para seguir.

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos primeiramente a Deus e a quem nos deu força nos momentos em que pensamos em desistir.

Ao Prof. Thiago e a Prof.<sup>a</sup> Gabriela que nos orientaram de maneira clara, competente e profissional.

A empresa ZF – Sachs que nos possibilitou e forneceu informações para que enriquecermos o nosso TCC.

A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.

JOHN RUSKIN

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a forma como a crise financeira se inicia, especificando como ela afeta o setor de Recursos Humanos e quais são seus reflexos na vida das pessoas. Com os estudos foi possível observar que crise econômica, financeira e política influenciam as organizações e a sociedade como um todo, atingindo o mercado de trabalho em relação à demissão, motivação e empregabilidade dos funcionários. Constatou-se que a vida pessoal é também impactada no que diz respeito ao desequilíbrio causado tanto emocionalmente quanto racionalmente a sociedade. Através da pesquisa quantitativa (metodologia – pesquisa de campo) realizada na empresa ZF Friedrichshafen por meio de entrevista objetiva e clara sobre os assuntos em questão e pesquisas qualitativas embasada em pesquisas, jornais, sites referenciáveis e bibliografias, foi possível identificar quais são os problemas enfrentados pela empresa e pela sociedade diante dessa situação e algumas maneiras de amenizar seus efeitos. Pode-se concluir que é necessário haver um conjunto de medidas decorrentes do setor de recursos humanos para que a empresa sobreviva.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, Crise financeira, Empregabilidade, Motivação.

## ABSTRACT

This work aims to analyze the way in which the financial crisis begins, specifying how it affects the human resources sector and what their reflections are in people's lives. With the studies it was possible to observe that economic, financial and political crisis influence organizations and society as a whole, reaching the labour market in relation to the resignation, motivation and employability of employees. It was found that personal life is also impacted with regard to the imbalance caused both emotionally and rationally the society. Through the Quantitative research (Methodology – field research) carried out in the company ZF Friedrichshafen by means of an objective and clear interview on the subjects in question and qualitative research based on research, newspapers, sites References and Bibliographies, it was possible to identify what are the problems faced by the company and society before this situation and some ways to mitigate its effects. It can be concluded that there needs to be a set of measures arising from the human resources sector in order for the company to survive.

**Keywords:** Human resources, Financial crisis, Employability, Motivation.

## **Lista de Figuras**

**Figura 1** – Vista aérea da empresa ZF Friedrichshafen

28

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	12
1 CONCEITO DE CRISE.....	13
1.1 Tipos de crise: financeira, econômica, política .....	15
1.2 Fatores determinantes de uma crise financeira .....	16
2 COMO AS PESSOAS SÃO AFETADAS .....	18
3 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS.....	20
3.1 Evolução.....	21
3.2 A motivação no trabalho diante a crise .....	22
3.3 Empregabilidade.....	24
3.4 As dificuldades encontradas pelo departamento de recursos humanos diante à crise .....	25
4 HISTÓRIA DA EMPRESA ZF FRIEDRICHSHAFEN AG.....	27
4.1 Estudo de caso .....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERÊNCIAS.....	31
Apêndice A – Termo de Autorização para Coleta de Dados.....	35
Apêndice B.....	36
Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação .....	37
Anexo B – Declaração de Autenticidade .....	38

## INTRODUÇÃO

A crise financeira gera um grande impacto em toda a camada da sociedade e em todos os ambientes, tanto no profissional, como no pessoal.

Não tem como separar um assunto do outro, pois eles se completam. As organizações são formadas por pessoas e estas são as responsáveis pelo sucesso da empresa. Cabe ao setor de Recursos Humanos (RH) avaliar, selecionar, integrar e motivar os colaboradores, além de analisar o ambiente empresarial e desenvolver planos estratégicos para superar as dificuldades que são apresentadas ao decorrer do tempo.

Com a grande velocidade de transformações no mercado de trabalho e financeiro, as mudanças no ambiente corporativo também se tornaram constantes e rápidas, obrigando a acompanhar e adaptar-se com as mudanças e exigências da economia.

O estudo tem como finalidade apresentar o olhar do RH de uma empresa Metal mecânica situada em Araraquara diante dos desafios da crise financeira, com embasamento na pesquisa de campo feita através de entrevista, abordando questões que mostram a relação de colaborador e empregador e como a empresa lida com os obstáculos relacionados à gestão de pessoas.

O trabalho será desenvolvido com base em pesquisas bibliográficas destacando o impacto que a crise financeira tem no mercado de trabalho, ligado diretamente com o departamento de recursos humanos, integrando o método de pesquisa de campo e entrevista relacionada ao tema.

## 1 CONCEITO DE CRISE

Atualmente estamos vivendo diante de um cenário econômico e financeiro conturbado, não apenas no Brasil, como no mundo, essa situação foi nomeada como crise financeira.

Para Ferreira (2013) crise é conceituada por um, ou diversos acontecimentos que não foram esperados e que tendem a prejudicar os objetivos da organização, obrigando a uma mudança de um sistema que não funciona mais.

Em 1929 iniciava uma das maiores crises da história, a crise de 1929 conhecida como "a grande depressão" foi considerada o pior e mais longo período de recessão econômica do século XX.

Quando houve o fim da 1ª guerra mundial, a Europa estava coberta no processo da guerra e, portanto passava por uma situação de fome e desemprego, sem condições de produzir. (VELASCO, 2014).

Segundo Gazier (2009) no Brasil com a proibição da venda de café e com as fabricas fechando, as pessoas estavam à beira da calamidade, sem empregos, proteção e à espera de alimentos e agasalhos que eram distribuídos gratuitamente.

Segundo Velasco (2014) Os Estados Unidos passam a suprir a demanda da Europa de necessidades fisiológicas, no entanto, a Europa se reestabeleceu economicamente, após diverso investimento da sua economia interna. Desse modo, o continente Europeu não precisou mais importar produtos americanos o que gerou o acúmulo de estoque.

Em vista disso, e uma série de outros fatores, como o aumento das produções e a diminuição da procura do consumidor, fez com que inúmeras empresas começassem a falir por não conseguirem vender suas mercadorias e aumentando o desemprego.

A população, observando o cenário desfavorável da época e com medo de deixar seu dinheiro investido, buscaram vender suas ações, porém com o excesso de ações e poucos compradores, o preço caiu, arruinando as pessoas, gerando o famoso *crash* da bolsa. (DEURSEN, 2017).

No dia 24 de Outubro de 1929, conhecido como a "quinta-feira negra" as ações atingiram os mais baixos valores do mercado, 85 mil empresas faliram, os

salários encolheram 40% e os famintos na fila do pão somavam 2 mil por dia num único distrito de Nova York e o PIB despencou. (CARVALHO, 2008).

Em 1933 o Presidente Roosevelt é eleito e implementa o *New Deal*, que buscava restabelecer o mercado através da ampliação das obras públicas, visando o aumento das vagas de emprego, a criação de empresas estatais, o restabelecimento das indústrias que passam a produzir para suprir as obras de estradas, canais, portos, escolas, moradias e canais de irrigação. (VELASCO, 2014).

A crise de 2008 teve início nos Estados Unidos da América (EUA), quando houve um “estouro” em seu setor imobiliário, o que ocasionou uma grande redução de empréstimos, créditos e empregos.

De acordo com Bação et al (2009, p.52) sobre o motivo do início da crise “Essa crise, teve a sua origem no mercado da habitação, cujos preços mantiveram uma tendência crescente nos anos anteriores à crise, indiferentes aos altos e baixos dos índices bolsistas, até começarem a cair em 2006”.

Conforme Sato (2009) os EUA estava importando mais do que exportando e receberam uma ajuda de países como a China e Inglaterra, com esse dinheiro injetado pelo exterior houve uma oferta maior de crédito para todos os clientes, até mesmo os considerados alto risco.

Ainda sobre a crise de 2008 Silber apud Sato (2009) “A expansão do crédito financiou a bolha imobiliária, já que a grande procura elevou o preço dos imóveis”.

Não só os EUA sofreram com essa situação, praticamente todos os países foram afetados, o Brasil teve os reflexos dessa crise, prejudicando o país.

Silber apud Sato (2009) afirma “Sem crédito internacional, também diminui o crédito no Brasil, caem às exportações e o preço das nossas mercadorias aumenta o risco e a taxa de juros”.

Segundo Lima e Deus (2013) os setores que mais sofreram com os impactos da crise são:

- Construção civil: queda de produção de insumos entre 2008 e 2009;
- Agricultura: queda na produção de máquinas agrícolas no mesmo período;
- Automobilística: queda nas vendas de carros nacionais, motos e autopeças;

- Móveis e eletrodomésticos: queda nas vendas.

Ainda nesse contexto Lima e Deus (2013, p.58) “[...] a desaceleração da economia mundial em 2008 impactou fortemente na redução do volume exportado, e nos fluxos de capitais transacionados no Brasil”.

### **1.1 Tipos de crise: financeira, econômica, política**

Uma crise financeira pode ter inúmeros motivos. Porém um de mais destaque é “quando em determinada nação há um número maior de agentes pessimistas em relação aos otimistas”. (FERREIRA, 2013).

A crise financeira tem impacto em todo país, ela abala as estruturas e setores de diversas empresas. O equilíbrio de oferta X demanda mantém se em harmonia em momentos de estabilidade econômica, porém com a explosão de uma crise, este equilíbrio tende a ser afetado e desproporcional. (FERREIRA, 2013).

O termo oferta versus demanda gira em torno de tudo o que é ofertado no mercado e a procura que há deste produto. Quando um produto tem uma alta demanda, há um grande otimismo gerando uma bolha especulativa (quando um ativo é supervalorizado devido às especulações do mercado momentâneo). “O momento preciso da conversão de bolha em crise é sempre incerto, e por isso devastador.” (FERREIRA, 2013).

Segundo Appy et al (2015) a crise econômica tem relação com a progressiva desaceleração da economia que pode se transformar em uma profunda recessão (queda generalizada na atividade econômica). Ela começa afetar um país quando o PIB – Produto Interno Bruto (soma do valor dos bens e serviços que o país produz num período, na agropecuária, indústria e serviços.) está caindo. Para melhor compreensão, presuma que o salário que você recebe todo mês comece a diminuir. Isso fará com que você passe por dificuldades. O PIB precisa crescer mesmo que 1% ou 2% todos os anos, para que a renda das pessoas não fique estagnada ou comece a cair.

Contudo a crise começa a atingir diretamente as empresas, elas diminuirão sua produção e venderão menos, dessa maneira, começam a quebrar e

consequentemente o desemprego aumenta. “As empresas começam a reduzir os custos e demitir os funcionários tendo o “efeito dominó”.” (ROSA, 2016).

A crise econômica tem como contraparte a crise política. Diversos projetos aprovados no Congresso minaram o ajuste fiscal. Os severos problemas financeiros e criminais nas empresas estatais adicionam injúria ao grave momento do País. (APPY et al, 2015).

Todos esses tipos de crise estão interligados, sendo que uma afeta diretamente a outra, acarretando cada vez mais problemas em todos os segmentos.

Segundo Curado (2017) a crise política afeta a economia, pois amplia a incerteza e contribui para prejudicar a confiança dos agentes, que se manifestam nas formas de mercados mais líquidos e sujeitos a movimentos especulativos de curto prazo, como a bolsa de valores e o mercado de câmbio.

## 1.2 Fatores determinantes de uma crise financeira

Há vários fatores determinantes de uma crise mundial, alguns autores definem quais seriam tais. É notório que há uma junção desses vários fatores, que ocasionam nesse momento de caos que alguns países, ou todos são afetados.

Por um lado, a redução dos requerimentos de reserva aumentou a capacidade de empréstimos, permitindo a acomodação de uma maior demanda de crédito. Por outro lado, a entrada de novos competidores induziu os bancos a se engajarem em atividades de maiores riscos e contribuiu para o aumento dos créditos de má qualidade. (BÉRNÍ, 2000, p.123/124).

Segundo Wolf (2010) a literatura apresenta seis explicações amplas sobre os motivos que ocorrem as crises:

- Desequilíbrios globais ou superabundância de poupanças;
- Política monetária frouxa dos Estados Unidos e de outros países avançados;
- Ganância e imoralidade dos praticantes de atividades financeiras;
- Instabilidade intrínseca do capitalismo financeiro;
- Uso irresponsável de inovações financeiras;

- Prevaricação do governo: quando há uma omissão ou promoção ativa de empréstimos duvidosos.

De acordo com Portes (2009) a falta de confiança no mercado e o medo de calotes, fez com que os bancos não emprestassem mais dinheiro, para pessoas físicas e jurídicas, acarretando problemas como paralisia dos planos de investimentos das empresas e queda de consumo pela população.

Como toda teoria específica sobre as crises financeiras carrega consigo os elementos matriciais do corpo teórico do qual faz parte, a aparente capacidade de cada teoria em explicar o fenômeno depende, em larga medida, do papel dos mecanismos de ajustamento em torno da posição de equilíbrio de longo prazo. (GONTIJO, 2011, p.2).

Continuando nessa mesma linha de pensamento o autor Gontijo (2011, p.2) afirma “[...] as crises somente podem surgir de choques externos ou de erros dos agentes econômicos, inclusive de fraudes e, mesmo assim, há de se assumir que existam mecanismos que transformem os choques em desequilíbrios”.

## 2 COMO AS PESSOAS SÃO AFETADAS

Assim como países, governos, economias são afetadas, as pessoas não são diferentes. Há uma grande mudança em comportamentos, hábitos e principalmente na condição financeira.

Houve um aumento na porcentagem de desemprego no país, de acordo com Massad (2016) a taxa de desemprego é um dos elos de um círculo vicioso e representa queda de produção, conseqüentemente uma taxa de inadimplência maior e uma queda de consumo.

Ainda nessa linha de raciocínio Massad (2016) afirma que grande parte da população não cumpriu com as suas obrigações como consumidores, ou seja, não efetuaram seus pagamentos no dia correto.

De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apud Abel et al (2017) nos últimos dois anos, os jovens estão entre os setores mais afetados pela crise econômica, se encontram na faixa etária entre 18 a 24 anos e são um quarto dos trabalhadores desempregados.

O site Solides (2016) afirma sobre como o momento ruim na economia afeta as pessoas “[...] estamos sendo afetados por uma congruência de indicadores negativos, que incluem alto desemprego, sensibilidade dos índices inflacionários, aumento de juros e redução sistemática do crédito, pessoal ou empresarial”.

Conforme Houtart apud Viana (2012) diz em relação às conseqüências sociais dessa crise “Desemprego, custo de vida crescente, a exclusão dos mais pobres, a vulnerabilidade das classes médias, expandindo a lista de vítimas no mundo”.

Uma crise financeira pode afetar diretamente o comportamento das pessoas, tanto dentro das empresas como fora delas. Insegurança, angústia e tensão são sentimentos que frequentemente acompanham indivíduos no trabalho em momentos de instabilidade financeira. (ZENKLUB, 2017).

Ainda nesse mesmo contexto Zenklub (2017) aponta que além do clima da empresa, os relacionamentos interpessoais entre os funcionários também sofrem uma modificação, pois há um aumento de competitividade entre eles e até mesmo um abuso de função já que as taxas de desemprego está alta.

As crises não afetam apenas as pessoas, afetam também as organizações já que estas são formadas e dirigidas por pessoas.

De acordo com Pinheiros (2015) é necessário que se tenham pessoas equilibradas emocionalmente e racionalmente para poder ter uma organização equilibrada.

“Uma boa forma de investimento é consolidar esforços que fortaleçam sua capacidade emocional e lhe permitam continuar firme, mesmo em ambientes nervosos, como um mercado à beira do pânico.” (PINHEIROS, 2015).

### 3 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos (RH) é uma determinada área da organização que tem como suas principais funções: planejar, recrutar e selecionar pessoas, análise de cargos e funções, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, planos de cargos e salários, qualidade de vida e segurança no trabalho, formação e desenvolvimento profissional. Isto é, a Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo fazer com que a organização se torne competitiva no mercado valorizando e desenvolvendo seus colaboradores. (CHIAVENATO, 1999).

De acordo com o mesmo autor citado acima, com as rápidas mudanças que ocorrem no decorrer do tempo, a tecnologia hoje existente nos disponibiliza melhores informações, comunicação e ferramentas para o desenvolvimento do trabalho. Onde antigamente não era possível, pois o departamento atuava de maneira em que os empregados estavam sujeitos a trabalhos em locais insalubres, à não valorização de seu trabalho e a obediência e comando dos chefes.

Com as transformações que ocorrem no mercado de trabalho e financeiro, é necessário que o departamento de RH se adapte as dificuldades encontradas elaborando planos estratégicos, analisando o ambiente interno e externo da empresa e motivando os empregados. (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999) também cita que o planejamento estratégico na área de recursos humanos é uma ferramenta primordial, os colaboradores fazem total diferença, pois a empresa não alcança seus objetivos sem pessoas eficazes. Sendo assim, o treinamento, recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, avaliação e motivação são fundamentais para a organização.

A motivação em tempos de crise é essencial, de acordo com Silva (2015) se não houver uma comunicação de forma correta e as pessoas não souberem o que está acontecendo dentro e fora da empresa, é muito difícil hoje em dia alinhar todo o plano estratégico, sendo isto fundamental para o sucesso.

É importante que os Recursos Humanos planeje e execute métodos para que seus colaboradores mantenham -se motivados em tempos de dificuldades, pois pode acarretar em baixa produção e baixa estima no ambiente organizacional.

### 3.1 Evolução

Até o ano de 1930 o Departamento de Recursos Humanos era denominado como administração de pessoal, pois não havia um departamento designado apenas para a área de gestão de pessoas; os donos da empresa eram responsáveis por coordenar a empresa como um todo. (MILDEBERGER, 2011).

Na década de 1930 as funções da administração de pessoal eram trabalhar basicamente com atividades operacionais como recrutamento e seleção e o único documento que certificava o registro de seus funcionários era chamado de Livro de Escrita de Pessoal – registro este que poderia ser facilmente alterado ou descartado, pois não havia nenhuma segurança. (MILDEBERGER, 2011).

Na década seguinte, ocorreu a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que passou a ser gerenciado por um chefe designado aos Departamentos de Pessoal. Os departamentos eram responsáveis pela aplicação das leis trabalhistas enquanto a área administrativa era responsável pelas tarefas rotineiras como folha de pagamento, admissão, demissão, treinamento, etc. (MILDEBERGER, 2011).

Os Departamentos de Pessoal eram competentes, porém não havia a preocupação de desenvolvimento de melhores condições de trabalho, pois não havia a consciência de mão de obra saudáveis e justos. Com a globalização passou a ser uma necessidade a evolução de melhorias, pois assim há uma vantagem competitiva no mercado. (MILDEBERGER, 2011).

A partir dos anos 1970 iniciou-se o grande desenvolvimento de direitos e deveres dos trabalhadores a partir de movimentos operários e mobilizações de Sindicatos Trabalhistas buscando assegurar melhores benefícios e condições como saúde e segurança no trabalho. (MILDEBERGER, 2011).

De acordo com Araújo (2006, p. 3-4 apud Mildeberger, 2011) foi assim que a área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Assim chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução às demandas de excelência organizacional.

Com a era da globalização as mudanças passam a ocorrer de maneira rápida, seja socialmente, politicamente, economicamente, tecnologicamente, etc. São fatores que afetam toda sociedade de maneira direta, e por esse motivo,

ocorrem incertezas e impreviões para as organizações. (CHIAVENATO, 1999, p.37).

De acordo com Chiavenato (1999, p.37) há necessidade de se intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Com isso, a valorização e desenvolvimento organizacional passam a constituir uma vantagem competitiva no mundo globalizado.

### **3.2 A motivação no trabalho diante a crise**

Um das coisas mais importantes para um colaborador dentro da organização é se sentir motivado, bem e feliz com o seu trabalho e desempenho. Diante disso as empresas percebem como é essencial essa motivação, muitas vezes sendo esse o principal motivo de maior desempenho e qualidade do trabalho desenvolvido.

Para Chiavenato (2004, p.476) “O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas”.

Manter a motivação dos colaboradores é sem dúvida um dos principais objetivos de toda empresa. Isso porque sem esse elemento, embora os profissionais dominem as competências técnicas para o cargo, sem motivação dificilmente conseguirão demonstrar seu potencial e alcançar bons resultados. (MARQUES, 2013).

De acordo com o site Project Builder (2017) há seis maneiras de se motivar os colaboradores, sendo elas:

- Comunicação interna: transparência em passar todas as informações, falar de maneira objetiva o quadro geral da empresa, criando uma confiança entre a organização e os colaboradores;
- Recompensas: recompensar esforços e resultados, com a possibilidade de ser aumento de salário, bonificações e até mesmo confraternizações comemorativas de metas alcançadas;

- *Feedbacks* construtivos: o reconhecimento nem sempre precisa ser financeiro, elogios e críticas construtivas é uma forma de estimular o colaborar a evoluir com novas competências e desafios;
- Metas mensuráveis: definir metas e objetivos que sejam alcançáveis por todos os envolvidos;
- Treinamento: investimento no desenvolvimento das competências para que o desempenho do profissional atenda às necessidades. Cursos, iniciativas de capacitação e treinamentos, além de contribuir para a eficiência da empresa, também é uma ótima forma de motivação;
- Ser o exemplo: líder ter uma boa conduta para que possa inspirar e ser o “exemplo” para sua equipe. É preciso inspirar para poder cobrar resultados.

É importante manter os funcionários motivados, principalmente em tempos de crise, pois uma empresa precisa ter uma boa gestão de seus processos, um atendimento diferenciado, qualidade de seus produtos e serviços que na maioria das vezes, depende fortemente da eficiência e empenho da equipe, e isso leva a bons resultados para a organização trazendo satisfação para os gestores e aumentando a rentabilidade e a capacidade de crescimento.

Conseguir a motivação dos funcionários é uma tarefa complicada e em tempos de crise isto se agrava, pois cada um deles tem que ter uma base de motivação própria e quando essa base está abalada, é muito difícil entrar no mérito da motivação que venha só por parte da empresa e então temos que nos voltar para as pessoas em si e fazê-las pensar “Por que, e Para que, eu corro no dia a dia?” (SILVA, 2015).

Para Silva (2015), as pessoas precisam entender o porquê de acordar e sair para trabalhar num contexto de crise, pois não é a empresa que dará essa motivação sozinha, portanto é necessário mudar o foco da motivação e voltar-se para a automotivação do indivíduo. A grande questão enfrentada pelos líderes está em como transmitir a necessidade de automotivação às pessoas, que por sua vez vivem com dificuldades, que não ganham o suficiente, que não sabem se continuarão empregadas, como muita gente vive hoje em dia.

É preciso mostrar aos funcionários que independentemente se estão em época de crise, de dificuldades, de corte orçamentário, eles precisam entender que

se forem improdutivos ou ainda estiverem desmotivados a situação será ainda pior. (WEISZ, 2017).

Para que esses percebam, é necessário refletir sobre qual propósito de estarem trabalhando, o porquê devem levantar da cama todos os dias, os objetivos a curto e a longo prazo, as metas estabelecidas para a vida e o prazer e felicidade que os resultados os trará. (WEISZ, 2017).

O líder precisa estar preparado para atuar como mentor e utilizar as ferramentas adequadas, ampliando o mapa mental ou visão de mundo dos seus subordinados e com isto, quando eles atingem a consciência da real situação, existe uma grande probabilidade de eles desenvolverem a vontade de realizar seus porquês de vida, se auto motivando para isso. (SILVA, 2015).

### **3.3 Empregabilidade**

Ser empregável é diferente de estar empregado. Segundo Entschew, ter um emprego é somente à segurança da carteira assinada e dos direitos de um funcionário, mas não significa que você estará empregado para o resto da vida. Já ser empregável é a capacidade de conseguir ser e manter-se empregada. (SANTOS, 2010).

“Quanto mais suas habilidades se aproximarem do perfil profissional exigido pelos novos tempos, maiores serão as chances no mercado de trabalho; ou seja, maior será sua empregabilidade.” (CABRAL, 2014).

Para Cabral, toda pessoa deve buscar o desenvolvimento de suas habilidades, administrar sua carreira para tornar-se empregável, pois ficar parado é o mesmo que andar para trás.

Quando você para de se atualizar, de estudar, sente-se confortável e acomoda-se no lugar, não tem interesse em ler anúncios de emprego, não se permite conhecer pessoas novas ou adiar seus projetos está colaborando para a inexistência da sua empregabilidade.

Como melhorar sua empregabilidade? Buscando informações e conhecimentos, lendo livros, participando de treinamentos ou voltando a estudar; melhorando a comunicação, saber expressar-se da forma correta é importante;

trabalhando em equipe; interagindo socialmente e estabelecendo uma posição de liderança. (JUNIOR, 2017)

As empresas estão à procura de pessoas que podem fazer a utilização do conhecimento como um diferencial competitivo. É importante correr atrás de novos desafios, descobrir sua própria sobrevivência, e melhorar sua empregabilidade, ou seja, aprenda a pescar e sempre terá peixes. (CABRAL, 2014).

### **3.4 As dificuldades encontradas pelo departamento de recursos humanos diante à crise**

Diante do cenário atual, as empresas estão cada vez mais reduzindo os investimentos e os custos, o que implica diretamente em seu desenvolvimento. O departamento de recursos humanos é um dos mais afetados, pois com isso precisam buscar benefícios mais acessíveis, diminuir as capacitações oferecidas para os funcionários, cortar os convênios comerciais e o mais preocupante: reduzir as contratações e o quadro de funcionários.

De acordo com Ventura (2017), o desempenho econômico e o aquecimento da economia trouxeram como consequência negativa a falta de mão de obra, e expuseram isso como um dos problemas para o crescimento da economia brasileira a longo prazo. Ainda que incompleto, o cenário atual carrega grandes conquistas, principalmente para as gerações que conheceram um Brasil de inflação desenfreada e emprego escasso.

O departamento de recursos humanos enfrenta desafios diários, pois administrar a gestão de pessoas é uma das grandes dificuldades das empresas. (COSTA, 2015).

O RH deve cuidar para que a organização consiga trabalhar com custos competitivos no que tange as pessoas, assim como é tarefa do RH a realização de um acompanhamento do desempenho das equipes e dos grupos. É importante ressaltar que o protagonista para que aconteça o desenvolvimento das equipes e a conquista dos resultados é o gestor, o RH tem a responsabilidade de fornecer as ferramentas adequadas para aumentar esses resultados. (VENTURA, 2017).

Em tempos de crise é o momento ideal para as empresa avaliarem a sua estrutura organizacional, política interna de trabalho e o perfil de colaboradores que deseja manter e investir. Além disso, é crucial que o RH saiba detectar os problemas e agir no momento certo para supera-la e garantir a sobrevivência da organização. (HAVIK, 2018).

Segundo Cabrera citado no site Wharton (2008), solução mais comum encontrada nesses casos é o corte de pessoal, porém é necessário fazer uma análise em profundidade da situação (condições de mercado, competitividade dos produtos, capacidade de inovação etc.). De acordo com numerosos estudos, as empresas que tomam decisões a longo prazo, buscando soluções criativas, obtêm o retorno desejado e conseguem resultados melhores do que quando recorrem exclusivamente à demissão.

“Quando a empresa decide evitar a demissão, passa a buscar soluções inovadoras. Sendo bem-sucedida, a rentabilidade econômica da empresa cresce.” (CABRERA APUD WHARTON, 2008).

Para saber qual decisão tomar, é preciso reconhecer esforços e contribuições dos funcionários, além disso, é importante ser transparente, para isso, a ferramenta mais indispensável é a comunicação interna alinhada com essa iniciativa de compartilhar informações de maneira clara e objetiva fazendo com o que todos saibam as dificuldades que a empresa enfrenta e a partir daí, surjam novas soluções e melhores resultados. (DOLAN APUD WHARTON, 2008).

## 4 HISTÓRIA DA EMPRESA ZF FRIEDRICHSHAFEN AG - SACHS

Em 1895, surge em Schweinfurt, na Alemanha, a Fichtel & Sachs, fundada por Karl Fichtel e Ernst Sachs. Na época, a empresa produzia rolamentos e cubos. Os fundadores logo se deram conta das oportunidades e da revolução tecnológica que estavam por vir. Em 1937, o legendário Mercedes Silver já rodava pela Europa com embreagens e amortecedores SACHS. A Saxomat foi a primeira embreagem automática para veículos de passeio. Na incessante busca por melhores soluções, parcerias importantes foram enriquecendo a história da SACHS. Em 1987, a também poderosa Mannesmann assume a organização. Em novembro de 2001, o sólido Grupo ZF Friedrichshafen AG, líder mundial no fornecimento de sistemas de transmissão e tecnologia de chassis, adquire o Grupo, reunindo numa só organização o que há de mais avançado em tecnologia automotiva. A organização passa a chamar-se ZF Sachs. Presente em 16 países, onde mantêm 21 unidades fabris, a ZF Sachs conta atualmente com mais de 10 mil funcionários.

No Brasil, a SACHS instalou-se em 1953, tornando-se a primeira fornecedora de embreagens para as montadoras recém-chegadas Ford e Volkswagen. Hoje, a ZF Sachs conta com unidades fabris em São Bernardo do Campo e Araraquara, ambas no estado de São Paulo. Detém o Centro de Desenvolvimento de Materiais de Fricção (revestimentos de embreagem – São Bernardo do Campo), que atua como centro mundial de competência para todo o Grupo ZF Sachs. A unidade brasileira é uma das poucas do mundo com tal autonomia.

Atualmente, a ZF Sachs Brasil fornece seus produtos para as principais montadoras, acumulando inúmeros prêmios outorgados pelas mesmas, além de certificados de qualidade emitidos por organizações de seriedade inquestionável.

Atualmente a unidade de Araraquara é responsável pela montagem de platôs e discos de embreagem, sendo estes destinados a montadoras, exportação e reposição para toda linha automobilística (carros, pick-ups, caminhões, ônibus e agrícolas).

**Figura 1** - Vista aérea da empresa ZF Friedrichshafen



**Fonte:** ZF South América

#### **4.1 Estudo de caso**

O estudo de caso foi realizado na empresa ZF – Sachs, onde foi possível verificar e identificar quais foram os momentos mais críticos e as soluções encontradas diante de um cenário que não era esperado.

Segundo o entrevistado as empresas de cadeia automobilísticas (incluindo autopeças, como a ZF) são empresas que sempre são afetadas por crises. No início não havia indícios que seria tão grave e a expectativa era que a cada ano as coisas melhorassem, porém a queda normal do segmento se transformou em uma crise econômica maior e se agravou com a crise política, o que resultou em anos de muitas incertezas com relação á previsões de vendas e produções. Previsões essas que são feitas pelas associações automotivas, onde há sempre a necessidade de revisões, pois o cenário é completamente instável.

Em relação á impactos internos e ao RH, os maiores impactos identificados são as demissões (que são solicitadas pelas áreas responsáveis, cabendo ao RH oferecer o suporte necessário, fazendo cálculos e apresentando

número), redução dos custos com benefícios, alternativas para flexibilizar a mão de obra (redução de um turno, aumento de horas extras, alteração de horários e jornadas de trabalho), negociações com o sindicato para reduzir custos, redefinição dos trabalhos e melhorias de segurança do trabalho.

Para lidar com a crise no ambiente interno é de extrema importância estar próximo aos colaboradores, para mantê-los informados sobre a real situação da empresa e o clima tende a ser melhor.

Quando há necessidade de redução de custos, todos os setores são afetados, nesse caso, todas as áreas foram atingidas e a solução encontrada foi à redução de custos com pessoas, investimentos em novos equipamentos, novos projetos e infraestrutura. Tudo é reduzido e é feito o essencial para que as áreas possam continuar em funcionamento.

Diante do momento de crise e no ambiente de trabalho e de demissões, é normal que haja insegurança entre os funcionários, pois ficam mais receosos em apresentar alguma insatisfação. Esta insegurança também é ruim para a empresa, uma vez que a produção é afetada, acidentes de trabalho ocorrem com mais frequência. Por isso é importante, na medida do possível, sempre ser claros e passar as informações de qual a real situação que a empresa se encontra.

Atualmente existe um grande percentual de desemprego no país, ocasionando em vários candidatos para uma determinada vaga, quando essa surge no mercado de trabalho, é a procura maior que a oferta. Os que sobressaem são realmente os que são mais preparados e estão mais aptos a assumir novos desafios.

Com uma visão voltada para o futuro empregatício, é possível ver um momento de ligeira melhora ou de uma estabilidade um pouco maior. Houve uma decisão estratégica da ZF, com contratações, porém não tem relação direta com a melhora no mercado – é basicamente devido à vinda das linhas de montagem, da linha pesada e da remanufatura, que estavam em outra região.

Observa-se também um cenário um pouco melhor, já que algumas empresas da região e de outros seguimentos estão em fase de contratação.

Porém, todo movimento de melhora depende de uma estabilidade política, que não está acontecendo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com essa pesquisa é possível perceber que a crise tem impacto em todo país, envolvendo empresas, instituições e famílias.

O setor de recursos humanos é responsável por analisar os impactos da crise como um todo, focando em seus colaboradores, que são os mais afetados com reduções dos custos com benefícios e redefinições do trabalho.

Um dos principais fatores das crises é gerado a partir de decisões tomadas pelo governo, o que gera a crise política, aumento dos impostos, queda do PIB, recessão econômica, entre outros.

Para as empresas é importante verificar os projetos de curto, médio e longo prazo, analisar ou até mesmo refazer seu planejamento estratégico, política interna de trabalho e o perfil de colaboradores que ela deseja manter ou investir.

Já para a sociedade, é necessário entender os tempos difíceis como oportunidades para ser empregável, melhorar o desempenho, conhecimentos, habilidades e encontrar a motivação própria para vida.

## REFERÊNCIAS

- APPY, Bernard; et al. **Os desafios para sair da crise**. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,os-desafios-para-sair-da-crise,1761199>>. Acesso em: 30 mar. 2018.
- ABEL, J. et al. **Como a crise financeira afeta a vida da população brasileira**. 2017. Disponível em: <<http://agemt.org/contraponto/2017/05/09/como-a-crise-economica-afeta-a-vida-da-populacao-brasileira/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.
- BAÇÃO, P. et al. **A crise financeira internacional: estado da arte**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009.
- BÊRNI, D. A. **Reflexos da reestruturação produtiva mundial sobre a economia do Rio Grande do Sul**. Rio Grande do Sul: EDIPUCRS, 2000.
- CABRAL, Glauber H. **O que significa o termo empregabilidade?** 2014. Disponível em: <<http://www.campograndenews.com.br/marketing-pessoal/o-que-significa-o-termo-empregabilidade>>. Acesso em: 05 abr. 2018
- CARVALHO, Herbert. **Crise econômica lembra lições de 1929**. 2008. Disponível em: <[https://www.sescsp.org.br/online/artigo/4892\\_CRISE+ECONOMICA+LEMBRA+LICOES+DE+1929](https://www.sescsp.org.br/online/artigo/4892_CRISE+ECONOMICA+LEMBRA+LICOES+DE+1929)>. Acesso em: 01 abr. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.
- COSTA, J. G. **A importância da área de RH em períodos de crise econômica**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-da-area-de-rh-em-periodos-de-crise-economica/90970/>>. Acesso em: 16 abr. 2018.
- CURADO, M. **A crise política e seus impactos sobre a economia**. 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaop/ artigos/a-crise-politica-e-seus-impactos-sobre-a-economia-dw1dfff5yzml8jcfcbtiuezzq>>. Acesso em 30 mar. 2018.
- DEURSEN, Felipe V. **Entenda o contexto histórico da Crise de 1929**. 2017. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/entenda-o-contexto-historico-da-crise-de-1929/>>. Acesso em: 01 abr. 2018.
- ENTSCHEV, Bernt. **Empregabilidade, você sabe o que é isso?** 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/colunistas/talento-em-pauta/empregabilidade-voce-sabe-o-que-e-isso-48v7hh7hwp8u6f1nhzln42atq>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

FERREIRA, Denis. **Crise financeira: o que é? Como se prevenir?** 2013. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/crise-financeira-o-que-e/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

FERREIRA, E. P. **Crônicas de anos de chumbo (2008–2013)**. Lisboa/Portugal: EDIÇÕES 70, 2013.

GONTIJO, C. **A teoria das crises financeiras: uma apreciação crítica**. Minas Gerais: ANPEC: Escolas de Pensamento Econômico, metodologia e economia política, 2011.

HAVIK. **Entenda a importância do RH em um momento de crise**. 2018. Disponível em: <<https://blog.havik.com.br/entenda-a-importancia-do-rh-em-um-momento-de-crise/>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

JUNIOR, E. S. B. **5 dicas para melhorar sua empregabilidade**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/5-dicas-para-melhorar-sua-empregabilidade/106386/>>. Acesso em: 05 abr. 2018.

LIMA, T. D.; DEUS, L. N. **A crise de 2008 e seus efeitos na economia brasileira**. Revista cadernos de economia, Chapecó, v. 17, n.32, p. 52-65, jan./jun.2013.

MARQUES, J. R. **Psicologia Organizacional e a Motivação**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/psicologia-organizacional-2/>>. Acesso em: 18 abr. 2018

MASSAD, A. **7 Indicadores da crise econômica de 2016 com impacto sobre sua empresa**. 2016. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/7-indicadores-da-crise-economica-2016-com-impacto-sobre-sua-empresa.>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

PEREIRA, Paula. **Administração de Recursos Humanos nos dias de hoje**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-recursos-humanos-nos-dias-de-hoje/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

PORTES, I. **Entenda a crise financeira mundial**. 2009. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/entenda-a-crise-economica-mundial-20091027.html>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

PROJECT BUILDER. **6 dicas de como motivar uma equipe e ter sucesso em tempos de crise**. 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/6-dicas-de-como-motivar-uma-equipe-e-ter-sucesso-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 18 Abr. 2018.

PINHEIROS, A. **2015: como as crises afetam as pessoas?** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/2015-como-as-criises-afetam-as-pessoas/88897/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

**Qualidade e Tradição em mais de um Século.** Disponível em: <<http://www.zfsachs.com.br>>. Acesso em: 20 de abr. 2018.

ROSA, Leonardo. **Efeito dominó da crise.** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/efeito-domino-da-crise/96168/>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SANTIS, Sandra. **Planejamento estratégico em recursos humanos.** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/planejamento-estrategico-em-recursos-humanos/30303/>>. Acesso em: 18 de abr. 2018.

SANTOS, Julio. **Empregabilidade conceitos e definições.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/empregabilidade-conceitos-e-definicoes/48762/>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

SATO, P. **O que causou a crise econômica mundial entre 2008 e 2009?** 2009. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/363/o-que-causou-a-crise-economica-mundial-entre-2008-e-2009>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

SILVA, Herbert. **“Liderar e Motivar em tempo de crise - O grande desafio”.** 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/liderar-e-motivar-em-tempo-de-crise-o-grande-desafio/88290/>>. Acesso em: 18 de abr. 2018.

SOLIDES. **Como a crise afeta a qualidade de vida dos brasileiros.** 2016. Disponível em: <<http://www.solides.com.br/como-crise-afeta-qualidade-de-vida-dos-brasileiros/>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

VELASCO, Valquiria. **Crise de 1929 (Grande Depressão).** 2014. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/historia/crise-de-1929-grande-depressao/>>. Acesso em: 31 de mar. 2018.

VENTURA, Roberto. **Os desafios do RH em um novo cenário brasileiro.** 2017. Disponível em: <<http://revistamelhor.com.br/os-desafios-do-rh-em-um-novo-cenario-brasileiro/>>. Acesso em: 15 de abr. 2018.

VERAS, Denise. **A importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacoes/59904/>>. Acesso em: 18 de abr. 2018.

VIANA, N. **“A causa da crise financeira é a lógica do próprio capitalismo”.** 2012. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/node/8647/>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

WEISZ, Carla. **Como se manter motivado em tempos de crise.** 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/como-se-manter-motivado-em-tempos-de-crise/104258/>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

WHARTON. **As dificuldades da gestão de talentos em épocas de crise.** 2008. Disponível em: <<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/as-dificuldades-da-gestao-de-talentos-em-epocas-de-crise/>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

WOLF, M. **A reconstrução do sistema financeiro global.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZENKLUB. **Crise financeira afeta o emocional e relações no trabalho.** 2017. Disponível em: <<https://blog.zenklub.com.br/crise-financeira-afeta-trabalho/>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

ZF South America. **A ZF na América do Sul.** Disponível em: <[https://www.zf.com/southamerica/pt\\_br/corporate/company\\_corporate/zf\\_in\\_country\\_corporate/zf\\_in\\_country.html](https://www.zf.com/southamerica/pt_br/corporate/company_corporate/zf_in_country_corporate/zf_in_country.html)> Acesso em: 06 jun. 2018.

## Apêndice A – Termo de Autorização para Coleta de Dados



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS

Ilmo. Sr.  
Orlando Silva  
Coordenador de Recursos Humanos  
ZF Friedrichshafen – Divisão Sachs

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Administração**, solicitamos a V. Sa. a autorização para coleta de dados nessa instituição, com a finalidade de realizar a pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“OS IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NO MERCADO DE TRABALHO: O olhar do departamento de recursos humanos de uma empresa metal mecânica situada na cidade de Araraquara”**, sob orientação da Profª **Gabriela Messias da Silva**, que será apresentado na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**. A coleta de dados ocorrerá mediante a utilização de pesquisa de campo. Igualmente, assumo o compromisso de utilizar os dados obtidos somente para fins científicos, bem como de disponibilizar os resultados obtidos para esta instituição. Agradecemos antecipadamente e esperamos contar com a sua colaboração.

Araraquara, 21 de Junho de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Aline Oliva Mateus	43.621.293-6	
Bárbara Donata de Oliveira	57.535.971-7	
Juliana Cristina da Silva Candido	46.330.537-1	

## Apêndice B



---

### QUESTIONÁRIO PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

1. Quais foram os primeiros indícios de que a empresa seria afetada pela crise?
2. De que maneira a crise afetou o recursos humanos?
3. Qual foi o método utilizado para lidar com a crise interna?
4. Qual setor foi necessário fazer a maior redução de custos?
5. Qual o percentual de custos que foi necessário reduzir nessa área?
6. Houve alguma mudança de comportamento do colaborador diante da crise?
7. A insegurança dos funcionários afetou a produção da empresa?
8. Qual foi o projeto motivacional para as pessoas que ficaram na empresa?
9. Com o grande percentual de desemprego e a alta procura para uma determinada vaga, quais são os critérios utilizados para fazer a contratação além dos pré-requisitos da vaga?
10. Qual a visão que a empresa tem para o futuro empregatício?

## Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação



### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Administração**, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“OS IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NO MERCADO DE TRABALHO: O olhar do departamento de recursos humanos de uma empresa metal mecânica situada na cidade de Araraquara”** apresentado na **EETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 21 de Junho de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Aline Oliva Mateus	43.621.293-6	
Bárbara Donata de Oliveira	57.535.971-7	
Juliana Cristina da Silva Candido	46.330.537-1	

## Anexo B – Declaração de Autenticidade



### DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Administração**, na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“OS IMPACTOS DA CRISE FINANCEIRA NO MERCADO DE TRABALHO: O olhar do departamento de recursos humanos de uma empresa metal mecânica situada na cidade de Araraquara”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 21 de Junho de 2018.

Nome	RG	Assinatura
Aline Oliva Mateus	43.621.293-6	
Bárbara Donata de Oliveira	57.535.971-7	
Juliana Cristina da Silva Candido	46.330.537-1	