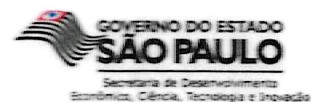




CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico Em Recursos Humanos

Daiane Cristina de Araújo

Jeici Cristina Germano

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS DE CRISE

**Araraquara
2015**



CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico Em Recursos Humanos

Daiane Cristina de Araújo

Jeici Cristina Germano

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS DE CRISE

**Araraquara
2015**

Daiane Cristina de Araújo

Jeici Cristina Germano

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS DE CRISE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do
Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a obtenção
do título de Técnico em RECURSOS HUMANOS
sob a orientação das Professoras: Gabriela
Messias da Silva e Luciana Fabiano Almeida
Steinle.

**Araraquara
2015**

AGRADECIMENTO

Agudece-se o pensamento e a vida e a obra se torna mais rica e mais humana.

Aos nossos pais, por todo o amor e todo o apoio que nos deram, e a todos os amigos que nos ajudaram e nos inspiraram.

Aos professores, em especial os professores da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, por todo o conhecimento e toda a experiência que nos transmitiram, e a todos os alunos que nos ajudaram e nos inspiraram.

A todos os professores que estiveram conosco, por todo o apoio e toda a experiência que nos transmitiram, e a todos os alunos que nos ajudaram e nos inspiraram.

Aos nossos colegas de curso que passaram por esta parte da vida conosco, e a todos os amigos que nos ajudaram e nos inspiraram.

E a todos os amigos que nos ajudaram e nos inspiraram, e a todos os amigos que nos ajudaram e nos inspiraram.

Dedicamos esta obra aos nossos
familiares e amigos.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente à Deus pela sabedoria, toda inspiração e força que ele tem nos concedido.

Aos nossos pais por todo amor e apoio que nos tem dado em todos os momentos de nossas vidas.

As professoras Gabriela Messias Da Silva e Luciana Fabiano de Almeida Steinle, pela dedicação em suas orientações, nos incentivando e colaborando para o desenvolvimento de nossas ideias.

A todos os professores que estiveram conosco, pela paciência e pelo empenho para nos proporcionar um pouco de conhecimento e preparo para o futuro.

Aos nossos colegas de classe que passaram grande parte do seu tempo ao nosso lado e que nos acompanharam nesse tempo.

E agradecemos também a Denise Araujo pela ajuda, por nos suportar, apoiar quando quisemos desistir e por ter nos ajudado a finalizar esse projeto. Obrigada Dhídi.

RECIBO

Recebi de Vossa Senhoria o valor de R\$ 1.000,00 (um mil reais) em pagamento de prestação de serviços, conforme contrato nº 001/90, celebrado entre a Prefeitura Municipal de São Paulo e a empresa contratada, inscrita no CNPJ nº 00.000.000/0001-00, sob o nº de inscrição estadual nº 000.000.000.000-00, e sob o nº de inscrição municipal nº 000.000.000.000-00. O valor foi recebido em plena satisfação e sem qualquer ônus, sendo o mesmo destinado ao pagamento de prestação de serviços, conforme contrato nº 001/90, celebrado entre a Prefeitura Municipal de São Paulo e a empresa contratada, inscrita no CNPJ nº 00.000.000/0001-00, sob o nº de inscrição estadual nº 000.000.000.000-00, e sob o nº de inscrição municipal nº 000.000.000.000-00. A empresa contratada, inscrita no CNPJ nº 00.000.000/0001-00, sob o nº de inscrição estadual nº 000.000.000.000-00, e sob o nº de inscrição municipal nº 000.000.000.000-00, é responsável por todos os encargos e despesas decorrentes do contrato nº 001/90, celebrado entre a Prefeitura Municipal de São Paulo e a empresa contratada, inscrita no CNPJ nº 00.000.000/0001-00, sob o nº de inscrição estadual nº 000.000.000.000-00, e sob o nº de inscrição municipal nº 000.000.000.000-00.

Para as chaves: Cód. Organização: 00000000, Motivo: 00000000.

No que diz respeito ao empenho, compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.

AYRTON SENNA

RESUMO

Este artigo mostra que o papel do recursos humanos é primordial para o funcionamento de toda ou qualquer empresa . Diante desse período de crise as demissões acabam se tornando um fator comum nas organizações, e o RH é o responsável por todo o processo, desde realizar programas pra tentar contornar a crise dentro da organização mantendo o diálogo e a transparência com os colaboradores, até motivando-os para que todos façam seu trabalho tornando-se peça-chave nesse processo produtivo, contribuindo para o sucesso da organização. O RH tem uma boa capacidade de analisar o ambiente e o clima organizacional, tem habilidades para levantar o ânimo e a disposição das pessoas em situações de crise ou dificuldade. A área de Recursos Humanos é importante como um elo entre os anseios dos colaboradores e as necessidades da empresa, bem como capacidade de fazer com que as pessoas se movam em busca de novos objetivos maiores e mais centrados no resultado e indispensável senso de foco.

Palavras-chave: Crise. Organização. Colaboradores. Motivação.

RESUMEN

En este artículo se muestra que el papel del profesional de recursos humanos es fundamental para el funcionamiento de la totalidad o parte de cualquier empresa. Frente a este período de crisis los despidos terminan convirtiéndose en un factor común en las organizaciones, y el recursos humanos es responsable por todo el proceso, desde la implementación de programas para tratar de resolver la crisis dentro de la organización con diálogo y transparencia con los empleados, para motivar que todos hagan su trabajo convirtiéndose en un jugador clave en este proceso de producción, lo que contribuye al éxito de la organización. RH tiene una buena capacidad de analizar el ambiente y el clima organizacional, tiene habilidades para levantar el ánimo y la voluntad de las personas en situaciones de crisis o de dificultad. El área de Recursos Humanos es importante como un vínculo entre los deseos de los trabajadores y las necesidades de la empresa y su capacidad para hacer que las personas se desplacen en busca de nuevas metas más altas y más centradas en los resultados y el sentido indispensable de enfoque.

Palabras clave: Crisis; Organización; Empleados; Motivación.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 METODOLOGIA UTILIZADA	9
2 CRISE	10
3 REPERCURSAO DA CRISE NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS	11
3.1 Como contornar uma crise interna na empresa?	12
3.2 Diálogo e transparência	13
4 CULTURA ORGANIZACIONAL	16
5 MOTIVAÇÃO: DESAFIO DAS EMPRESAS.....	17
5.1 Painei Motivacional.....	18
5.2 Fatores Desmotivacionais.....	19
5.3 Motivação não é problema.....	20
5.4 Tipos de liderança	22
6 DESLIGAMENTO DE PROFISSIONAIS	25
6.1 Motivação para os “sobreviventes”	26
CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXO	29

INTRODUÇÃO

É incrível a velocidade com que mudanças acontecem atualmente e isso inclui o mercado de trabalho que tem se mostrado cada vez mais turbulento. As transformações no ambiente organizacional tem sido constantes e intensas, obrigando as corporações se adaptarem as novas exigências da economia global. Com o cenário atual de crise financeira mundial onde esse tem sido o principal e mais preocupante assunto, não só nas mídias mas também no ambiente organizacional, é quase impossível saber o que poderá acontecer nas próximas horas, cabe a cada empresa elaborar seu plano estratégico para superar os obstáculos. O RH tem a habilidade de analisar o clima e o ambiente organizacional, promover ações estratégicas, conhecimento sobre as competências de seus colaboradores, valorizar e motivar os empregados em situações de dificuldades, relação com sindicatos e demais órgãos reguladores, programas de qualidade e gestão de mudança cultural, dessa forma, o setor de recursos humanos se torna um dos principais trunfos em situações desfavoráveis. Diante desse contexto atual, o presente estudo aborda como tema principal o desafio de apresentar metodologias e estratégias com embasamentos práticos e pesquisas de campo, de como se manter no mercado em tempos hostis e que requerem alternativas, procurando abordar questões sobre alternativas voltadas para a área de recursos humanos, que podem ser tomadas, tais como: meios para evitar cortes, táticas de motivação, como decidir quem será desligado, entre outros.

1 METODOLOGIA UTILIZADA

Para a realização desse trabalho foi utilizado o método descritiva através de: pesquisa bibliográfica, realizadas a partir de sites, conteúdo dado no curso de Recursos Humanos pelo Centro Paula Sousa, artigos de jornais e revistas online, dentre outros. A natureza da pesquisa foi qualitativa, onde os dados mais importantes foram explorados.

A análise procurou expor as ideias de diferentes autores, profissionais, e empresas, confrontando suas metodologias procurando ressaltar, dentre elas, a mais indicada a ser seguida.

2 CRISE

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

De acordo com Aurélio (2008) trata-se de uma “manifestação repentina de ruptura do equilíbrio. Fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos acontecimentos, das ideias. Período de instabilidade financeira, política ou social”.

3 REPERCURSAO DA CRISE NA GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS

Ultimamente temos falado tanto na crise econômica e hoje sabemos que ela já é um fato decorrente no nosso dia-a-dia. Não se trata mais de questionarmos se ela realmente irá acontecer pois essa questão já nos pode ser mostrada através do que estamos vivendo, o que nos resta agora é saber qual será o tamanho dessa crise econômica e de qual forma ela irá impactar nos diversos setores da economia e também nas finanças das pessoas.

Segundo o site Administradores um dos principais impactos da crise econômica de 2015 sobre a vida das pessoas e negócios das empresas será a retomada da inflação em um ritmo muito rápido, principalmente no primeiro semestre.

A inflação já nos atingiu a algum tempo mas vem sendo maquiada através de artifícios contábeis que não se sustentarão por muito tempo. Os preços básicos da economia, como luz e combustíveis precisaram sofrer um reajuste monstruoso para compensar os reajustes que não foram dados para conter de forma artificial os índices inflacionários atuais.

O resultado disso será um imenso salto na inflação com todas as consequências que isso pode trazer. A atual situação econômica do Brasil dá nítidos sinais de que esse é o cenário mais provável em 2015.

No artigo também informa que política cambial praticada pelo governo nos últimos tempos tem mantido o dólar em um nível artificial através da injeção diária de volumes gigantescos de recursos que compõe nossas reservas internacionais e manobras contábeis nas cotas públicas, cinicamente chamadas de *"contabilidade criativa"*.

Isso resultara em um dólar barato que irá incentivar a importação destruindo a indústria nacional, e prejudica as exportações contribuindo ainda mais para a estagnação da nossa economia. O resultado dessa combinação nefasta é um rombo gigantesco na balança comercial que provocara um forte ajuste na cotação do Dólar e outras moedas fortes como o Euro, queira o futuro governo ou não.

As empresas irão sofrer muito com os efeitos da crise econômica, principalmente as que dependem de crédito abundante para manutenção dos

negócios. Por uma questão de coerência econômica, diretriz que rege as decisões do mercado financeiro, ao contrario do que acontece na esquipe econômica atual, os bancos deverão reduzir suas linhas de credito, tanto a pessoas físicas quanto jurídicas. Com a instabilidade na economia, o risco de inadimplência cresce e isso faz com que imediatamente os bancos aumentem a rigidez das suas condições para concessão de credito. O resultado será um cenário muito mais difícil para se obter financeiramente as instituições privadas. Como os bancos públicos estará na mesma situação, e até mesmo, por imposições regulatórias, também não terão como evitar a redução de credito, fazendo assim com que a obtenção de empréstimos se transforme em um desafio a mais para as empresas neste momento de crise.

Por isso no site diz que para os empreendedores, a melhor recomendação é que se preparem para tempos difíceis. Não pensamos em desespero ou desanimo, pois ao contrario do que muita gente imagina, momentos de crise podem ser épocas de grandes oportunidades de negócios. O *Barão Rothschild* dizia que o melhor momento para ganhar dinheiro é quando o sangue corre nas ruas. Talvez seja o momento de retardar alguns investimentos, adiar decisões estratégicas que envolvam expansão de negócios onerosas e esperar para que se tenha uma visão melhor do que esta por vir ai.

3.1 Como contornar uma crise interna na empresa?

O RH por natureza é uma das lideranças chaves dentro de uma organização, principalmente quando a organização se encontra nesse contexto de crise mundial, pois ele tem um forte poder de influenciar, possuindo maior responsabilidade, uma vez que é capaz de equilibrar as tomadas de decisões e auxiliar ao demais lideres. A Área de Recursos Humanos representa um diferencial nas empresas em épocas de turbulência, porque é a mais capacitada para lidar com os processos de mudanças e nesse momento entra em cena o profissional de Recursos Humanos. Para sempre trilhar no caminho do sucesso, uma empresa precisa que seus diversos elementos trabalhem em harmonia. O modelo de negócios precisa estar alinhado, a sinergia da equipe de colaboradores precisa funcionar e as decisões mais estratégicas devem ser tomadas pelas suas

lideranças. No entanto, todo esse bom trabalho pode ser comprometido se uma crise interna não for bem administrada. Os motivos para uma crise surgir podem ser dos tipos mais variados. O mercado ou a empresa podem estar passando por alguma dificuldade financeira; a relação entre os profissionais pode ter ficado abalada com algum acontecimento; ou ainda pode ser um quadro de desmotivação geral, o que tem o potencial de atingir todos os setores. Em casos mais graves, crises internas podem tomar proporções ainda maiores, chegando à esfera externa e interferindo nos negócios. O ponto mais importante a se considerar quando tratamos de gerenciamento de crises internas em empresas é conciliar a agilidade com a precisão. Uma resposta errada dada de forma apressada pode agravar ainda mais a situação, assim como uma resposta certa que foi dada fora do ritmo necessário. As lideranças devem ter pensamento estratégico e considerar todas as esferas da crise antes de tentar atacá-la, mas não devem perder o *timing*.

[...] Também é fundamental que os profissionais de RH entendam profundamente os números da organização, trazendo sugestões que desafiem e otimizem as estruturas atuais. Vale ressaltar que o profissional de RH é o responsável pela gestão da cultura organizacional e dos colaboradores, principais ativos de uma organização. Em um momento de crise, é essencial contar com engajamento de todos os profissionais da empresa e o trabalho da área de RH neste sentido torna-se ainda mais relevante. (DONADÃO apud PENHA, 2015)

3.2 Diálogo e transparência

O diálogo é uma base indispensável para se administrar crises, sejam elas do âmbito profissional ou até do pessoal. As principais tendências modernas de gestão de negócios e empresas ditam que cada vez mais o ambiente corporativo deve ser aberto e transparente para os seus funcionários. Um local de trabalho assim aproveita diversas vantagens, sendo uma das principais a facilidade na resolução de problemas. Um profissional que tenha perfil de liderança e habilidades de estratégia corporativa deve ser o encarregado de traçar um planejamento para lidar com crises internas. Em certos casos, ainda é válido incluir a participação de mais de uma liderança, dependendo do perfil da empresa e da situação. Em casos

de empresas maiores, é importante que seja considerada uma ação conjunta por parte de diversos departamentos, com o intuito de evitar que os efeitos negativos da crise se espalhem entre eles. Uma cultura corporativa que valoriza o diálogo e a transparência só traz reflexos positivos para a empresa. Dessa forma, as decisões são tomadas de forma mais rápida e eficiente, além de servirem como uma representação do coletivo da empresa. Vale lembrar que em locais com esse perfil, não existe uma imunidade a crises, mas sim uma maior agilidade em contorná-las e conter seus efeitos. No entanto, tal postura não pode ser adotada de forma súbita, da noite para o dia. Uma mudança na cultura corporativa deve ser um processo gradual, e de forma alguma ser feita emergencialmente, no auge de uma crise. Para essas situações, o planejamento estratégico deve levar em consideração o contexto administrativo da empresa, do mercado onde ela se situa, os reflexos da situação e o timing das decisões. No atual período em que vivemos, de crise econômica e dificuldade comercial nas Empresas, a área financeira tem sido vista como de extrema relevância, de forma a garantir a sobrevivência do negócio, reduzindo custos. Sob este aspecto, a produtividade dos Brasileiros nas Empresas passou também a ser discutida, pois nunca se produziu tão pouco em um país com gastos tão elevados. Sendo assim, como o RH pode atuar de modo a motivar a equipe a produzir, aumentando a lucratividade para as Empresas, em um contexto atual de insegurança e medo frente a Economia? A resposta leva a uma estratégia real de competitividade, na qual o RH atua alinhado ao core business. Neste momento de crise, em que as Empresas não estão crescendo como o planejado, em que os salários estão sendo diminuídos, as cargas horárias estão sendo reduzidas e as especulações sobre possíveis demissões estão a todo vapor, o papel do RH é fundamental. Como vias mais simples de atuação do RH, o diálogo direto e aberto com os colaboradores, esclarecendo sobre os possíveis impactos da crise e como a Empresa está reagindo a ela, trará mais tranquilidade e menor preocupação. Um ambiente mais transparente motivará a equipe a continuar produzindo bem e trazendo bons resultados. O RH deve também manter como prática a realização de pesquisas de clima organizacional ou avaliação de desempenho, para obter informações sobre os clientes internos. Com estes dados é possível nortear possíveis ações a serem tomadas e avaliar quais serão os impactos das mudanças realizadas. Deve-se atentar para o fato de que os profissionais precisam estar no lugar certo, tendo clareza sobre suas responsabilidades, estando preparados para

assumi-las, motivando-se constantemente. Em um cenário como esse, as ferramentas de gestão de pessoas desempenham um papel importante em cada ação do RH estratégico. Será como montar um *big puzzle*, colocando uma peça e pensando nas seguintes, avaliando os pormenores e o todo, em atitudes conectadas. Neste momento de crise, o papel do RH é intermediar os problemas e os conflitos gerados por este problema, criando soluções, utilizando de todas as ferramentas possíveis e com foco na gestão de pessoas.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um conjunto de princípios, normas, hábitos e crenças que direcionam todos os membros de uma organização e ao mesmo tempo, a distingue das outras. A cultura é muito particular de cada empresa, como se fosse uma identidade, ela surge a partir de valores, símbolos, ritos, heróis, histórias e tabus partilhados na organização ao longo dos anos.

Enfim, a cultura organizacional define como a corporação se comporta, como por exemplo, se é uma empresa que tem as diretrizes alinhadas mais rigidamente ou de forma mais flexível. O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com clientes e fornecedores, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. Dessa forma ela influencia direta e indiretamente o comportamento, a motivação, a produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Assim sendo o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação.

Podemos identificar a cultura de uma determinada empresa observando quais são suas políticas administrativas, padrões de desempenho, quais os perfis dos líderes, estilos de gerencia, estrutura hierárquica, linguagem apropriada, como todos se vestem, etc. Em períodos de crises, o conhecimento da empresa sobre sua própria cultura organizacional pode fazer a diferença, apesar de o cenário econômico ser desfavorável, o conhecimento sobre a cultura pode vir a mostrar os melhores caminhos a serem seguidos para superá-la. Quando a atual política não traz resultados esperados, a cultura organizacional deve sofrer alterações para se adequar as necessidades do mercado, de forma que não perca sua identidade e beneficie todos. Podemos identificar a cultura de uma determinada empresa observando quais são suas políticas administrativas, padrões de desempenho, quais os perfis dos líderes, estilos de gerencia, estrutura hierárquica, linguagem apropriada, como todos se vestem, etc.

5 MOTIVAÇÃO: DESAFIO DAS EMPRESAS

Não basta despertar a motivação nos colaboradores, é preciso mantê-la e esse é o maior desafio das empresas contemporâneas. Segundo especialistas da área de Recursos Humanos é preciso criar um ambiente motivacional, ou seja, um local onde se encontram bons motivos para agir. Neste ambiente o colaborador se sente confiante para enfrentar os desafios e percebemos a repercussão positiva do seu esforço. As empresas costumam contratar palestrantes para tentar dar uma injeção de animo, mas por melhor que seja o profissional, pouco efeito o conteúdo motivacional terá se o ambiente de trabalho for desmotivador. O prazo de validade de um produto perecível está intimamente ligado ao ambiente de conservação, o mesmo acontece com a motivação que precisa de um ambiente que forneça subsídios motivacionais, ou seja, bons motivos para ação. Neste sentido, existem duas ferramentas que podem contribuir de forma significativa na construção de um ambiente motivacional, são elas: os exercícios de criatividade e o painel motivacional.

Um dos grandes papéis do RH neste momento é ajudar a gerar condições para pensar e criar. Reuniões de lideranças e liderados, por exemplo, não podem tratar apenas de coisas ruins – é necessário manter a disposição e a produtividade. Crises vêm e vão, e é preciso saber lidar com os momentos de queda e dificuldades. (NASCIMENTO apud PENHA, 2015)

Para encontrar bons motivos para agir o colaborador necessita de criatividade, via de regra o indivíduo mais criativo é mais motivado, pois, em função da sua capacidade criativa consegue enxergar mais alternativas diante dos problemas. Ainda são poucas as empresas que investem em programas de incentivo a criatividade. As empresas intolerantes aos erros de seus colaboradores inibem iniciativas criativas. A capacidade de inovação da empresa têm se mostrado determinante para a sobrevivência das empresas e a manutenção do clima motivacional. Para começar a programar esta ideia é recomendado refletir

sobre as sugestões criativas que a empresa recebeu no último ano e quantas delas foram implantadas.

5.1 Painel motivacional

Basicamente o painel motivacional é um quadro onde é divulgada uma série de indicadores de desempenho, principalmente qualitativos que dá uma ideia precisa de como está a situação e o quanto a empresa avançou num determinado período. É ele que informa a distância que a empresa está do alvo. O painel motivacional oferece subsídios motivacionais e fornece uma visão clara da situação que traz segurança para a implementação das soluções. Quanto maior for número de indicadores de desempenho principalmente qualitativos mais qualificados serão os motivos para ação. Um painel motivacional inteligente é aquele que controla os fatores que interferem no resultado. Jamais um técnico de futebol consegue definir uma estratégia de jogo baseando-se apenas no placar. Ele precisa saber mais sobre o comportamento e o processo, quantas bolas foram chutadas ao gol, número de passes perdidos, quanto tempo o seu time ficou com a bola dominada, e outros detalhes. São essas informações que dão subsídios motivacionais e segurança na estratégia.

Estudos indicam que o investimento em Ambiente Motivacional é cinco vezes mais rentável que qualquer outro tipo de investimento nesta área. A ideia central baseasse no seguinte conceito: Mostre-me como sou avaliado e me de condições para exercitar a minha criatividade que eu te apresento os resultados.

De acordo com o consultor Dermeval Franco seminários, palestras e cursos, isoladamente, não motivam ninguém. O máximo que fazem é criar um "amortecedor" temporário nas pessoas e aliviar, nas chefias, a responsabilidade por incentivar e reforçar o comportamento positivo no dia a dia de trabalho. Para ele motivação é um processo, "não um evento isolado onde aperta-se um botão e pronto. O funcionário está motivado".

Motivação é consequência, não causa. Falta de motivação está em algum lugar da empresa. Pode estar na estrutura organizacional ou nos processos

de trabalho. Não são sorrisos que encantam clientes, mas processos bem desenhados e orientados para a satisfação dos clientes (internos e externos). A burocracia é uma ducha de água fria na motivação.

5.2 Fatores desmotivacionais

Quando a empresa contrata alguém, esta pessoa entra naturalmente motivada. Disposta a contribuir, rezar o terço da organização e com grandes expectativas de crescer com a empresa. O que faz com que estas pessoas se desmotivem com o passar do tempo são três coisas:

Primeiro, a falta de perspectiva de futuro, da rotina enfadonha do trabalho, da falta de reconhecimento e, até mesmo, da falta de conhecimento da empresa onde trabalha. Por isso é importante que as empresas façam um bom endomarketing de seus "produtos" e "serviços" da sua imagem, de suas políticas de RH, da sua missão e de seus valores. A empresa deve mostrar que possui "produtos e serviços" muito bons e competitivos. Agora, se não tem, são pobres ou fracos, está na hora de pensar seriamente na contribuição do RH para o negócio da empresa.

O segundo motivo que leva à desmotivação na empresa são os processos de trabalho. Por mais boa vontade e competência que um indivíduo possa ter, ele não resiste a um processo de trabalho defasado, burocrático ou desenvolvido para atender os interesses da direção.

O terceiro é a falta de reconhecimento pelo trabalho. Para a motivação se manter é preciso manter o reconhecimento pelos bons resultados conseguidos pela equipe, não apenas nas primeiras vezes, mas sempre. Para motivar as pessoas basta desenvolver programas de reconhecimento instantâneo.

Eis os locais para procurar a motivação perdida. O endereço, quase sempre, está no estilo de liderança. O que faltam aos chefes são instrumentos que torne o ato de liderar algo palpável, mensurável, tangível e agradável. As pessoas desejam ser reconhecidas, valorizadas e recompensadas pelo que fazem. Os

chefes também. E isto somente ocorre, quando é feito o reconhecimento instantâneo. Para motivar as pessoas basta desenvolver programas de reconhecimento instantâneo como, por exemplo, cheques reconhecimento, brindes, ingressos para teatro, futebol, um dia de folga, um mês de estacionamento grátis, enfim. São muitas e simples as maneiras de reconhecer e valorizar o comportamento positivo dos funcionários. Mas lembre-se, não se trata de uma campanha. Portanto, elabore o seu programa e treine as chefias para utilizá-lo de forma justa e honesta. É só aguardar os resultados positivos. Programas gerenciais são válidos, importantes e dão solidez a cultura organizacional, mas é no dia a dia que as pessoas, líderes ou não, demonstram as suas habilidades, o seu conhecimento e, principalmente, as atitudes vencedoras e motivadas. O desafio da liderança é reforçar continuamente os comportamentos e as atitudes positivas dos funcionários. Manter a motivação em alta não é fácil e exige a mesma atenção dada ao caixa da empresa.

5.3 Motivação não é o problema

Segundo a professora e pesquisadora Hilda Maria Rodrigues Alevato, da UFF - RJ que dirigiu uma pesquisa sobre a motivação no trabalho, a motivação não é problema. Ela cita que: ainda hoje muitos acreditam que a motivação seja uma espécie de qualificação especial, indispensável para a realização de qualquer tarefa. Hilda diz que em suas palestras e contatos com empresas, a chamada "falta de motivação" ou "desmotivação", é, sem dúvida, a característica mais citada dos ambientes de trabalho em crise. Outras pesquisas de autores dos Estados Unidos revelam ser a motivação uma atitude que faz parte das nossas emoções, então, diz o estudo, as pessoas não podem estar motivadas o tempo todo, e sim passamos por diversos estágios que vão desde a desmotivação total até a motivação eufórica, tudo isso dependendo conforme os princípios da ação e reação do nosso organismo, pessoa, ambiente, situação, etc. Uma emoção, tal como o medo, a raiva, etc., é natural e faz bem ao ser humano.

A inteligência emocional ajuda a indivíduo a conviver com as emoções

para poder produzir melhor.

A motivação é algo que brota mais do coração que da mente das pessoas. Ninguém tem o poder de motivar ninguém. O que podemos fazer, quanto muito, é sensibilizar as pessoas, tocando algo dentro delas que as leve, por si próprias, a abrirem esta porta

A motivação é uma porta que só abre por dentro. É algo que brota mais do coração que da mente das pessoas. Ninguém tem o poder de motivar ninguém. Motivação é sempre automotivação, pois é a pessoa, a cada momento, que faz a escolha. Podemos, quanto muito, sensibilizar as pessoas, tocando algo dentro delas que as leve, por si próprias, a abrirem esta porta.

Motivação verdadeira não é ameaçar, sutilmente ou não, as pessoas com penalidades: isto é provocar o medo, a ira, a humilhação. A melhor imagem que representa uma pessoa motivada é um autêntico sorriso no rosto. A alegria é o melhor sinal da motivação.

Existem recursos perenes e voláteis para a busca da motivação. Os perenes se conectam as causas, ao passo que os voláteis se ligam mais aos efeitos. Palestras, encontros e workshops de motivação têm impactos altamente positivos, trazendo percepções novas sobre as tarefas, os relacionamentos, os desafios, a visão nova que se pretende implantar. Tem um poderoso efeito motivacional, mas, por si só, são efêmeros, um "fogo de palha", se não forem persistentemente apoiadas por ações que assegurem a perenidade da motivação (isto é entendido por todos, mas dificilmente praticado: assume-se que a "palestra motivacional" resolverá o problema da motivação). Quanto mais a palestra ou workshop estiver ligada, alinhada e integrada à realidade concreta de uma equipe ou empresa, maior a possibilidade de não estarmos criando uma "ilha da fantasia" e podermos construir pontes para a realidade do dia-a-dia.

A melhor maneira de agir em tempos de crises é ouvir! A ajuda para essa crise seguramente virá de um processo de escuta ativa de todas as vozes a organização. Ao contextualizar a situação da sua empresa, trabalhe junto aos diversos níveis hierárquicos da organização e pergunte: o que devemos, o que queremos e o que podemos fazer para sair da crise em que estamos. E, claro, ouvir ativamente as respostas! (TRAJANO apud PENHA, 2015)

Os líderes não têm poder de motivar ninguém, mas podem criar as condições para que as pessoas se motivem. Eles têm, no entanto, um enorme poder para muito facilmente "desmotivar". Na busca da motivação de suas equipes, os líderes podem criar condições para que ela floresça. É o papel do jardineiro, que prepara a terra, aduba, semeia, rega, tira as ervas daninhas, afasta as pragas para que a motivação floresça. Os recursos perenes para a verdadeira e total motivação indicam que os líderes devem assegurar os seguintes pontos, oferecendo condições para que as pessoas:

- Sintam-se participantes, conectadas e orgulhosas quanto aos propósitos de suas áreas, unidades de negócio e empresa.
- Tenham o treinamento e a capacitação para as tarefas que executam.
- Tenham as informações, equipamentos, ferramentas e materiais para o desempenho de seu trabalho.
- Tenham o reconhecimento emocional (reforço positivo) por resultados destacados que atingiram.
- Tenham a recompensa material proporcional à contribuição que trouxeram salários, benefícios, bônus, prêmios, participações, etc.
- Tenham a possibilidade de auto-realização, de crescer e de se desenvolver tanto como pessoas, tanto como profissionais.
- Tenham a possibilidade de criar, influenciar e melhorar processos, relações e ambiente de trabalho.
- Sintam-se integrantes e participantes das equipes.
- Integrando causas e efeitos com ações perenes e voláteis, a motivação virá com toda a certeza, e com ela a correspondente contrapartida de dedicação, desempenho, entusiasmo e alegria.

5.4 Tipos de liderança

Existem vários estilos de liderança, cada um com suas particularidades, vantagens e desvantagens. O espírito de liderança pode surgir de forma natural,

quando alguém se destaca no papel de líder mesmo sem ocupar uma função de liderança, ou, quando uma pessoa é eleita a assumir um cargo de líder dentro de uma organização. A liderança é uma habilidade que pode e deve ser aperfeiçoada. Existem situações nas quais determinados perfis de liderança possuem mais eficácia e são adotados com maior frequência pelas organizações, principalmente, aqueles que possuem a capacidade de influenciar seus subordinados de forma positiva.

Abaixo foram selecionados alguns dos principais padrões de liderança que podem ser destacados no mercado hoje, relacionando suas principais características e comportamento e qual a sua consequência na equipe de trabalho.

- **Exigente:** Observa todos os processos nos mínimos detalhes e não deixa nenhuma falha passar despercebida. Esse tipo de líder acredita que perfeição é o caminho certo para o sucesso, costuma ser muito crítico, perfeccionista e observador e acredita que não existe espaço para erros mesmo que pequenos. Esse modelo de liderança pode trazer bons resultados, mas seu modo inflexível pode causar desconforto e desmotivação por parte da equipe.
- **Autoritário/ Autocrático:** Não incentiva a participação da equipe nas tomadas de decisões e não aceita opiniões, enxerga nos outros colaboradores possíveis concorrentes, normalmente é extremamente dominador e soberano, determina sozinho o que e como será executado exigindo a obediência por parte dos demais. Sempre conduz os processos com muita energia e vigor, mas não valoriza as competências, o empenho e os resultados dos subordinados, como consequência, sua equipe se torna desmotivada, hostil e não tem um bom desempenho. Esse perfil se enquadra mais como um chefe do que um líder.
- **Indeciso:** Não assume responsabilidades, não toma decisões, não sabe delegar e normalmente não gosta de mudanças, prefere deixar as coisas como estão. Não direciona seus subordinados e não tem uma liderança efetiva, consequentemente, seus colaboradores ficam desorientados e inseguros, podendo ainda, gerar atritos por divergências.
- **Democrático:** Trabalha em equipe, ouve opiniões e acata sugestões, pondera antes de agir, permite que todos participem das tomadas de decisões, preocupa-se com o entrosamento de todos, estimula e orienta. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios, sabe corrigir sem insultar. Um líder democrático é de extrema importância para uma organização ter sucesso e se destacar no mercado. Com um líder desse perfil, os liderados tornam-se mais motivados e participativos e há um maior sincronismo na equipe. Entre os maiores anseios das organizações, atualmente, está a

descoberta de líderes que se enquadrem nesse perfil.

- Liberal/ Laissez-Faire: Participa o mínimo possível nos processos, deixa seus funcionários livres para supervisionarem os próprios resultados. Não interfere diretamente, apenas direciona e sugere alternativas, dando mais autonomia aos colaboradores. Apesar de demonstrar confiança, é necessária a atenção do líder para sua equipe permanecer coesa e não ficar sem direcionamento e acabar cometendo erros graves que possam prejudicar o desempenho da organização.
- Visionário: Tem visão além do alcance, é empreendedor e otimista. Esse tipo de líder consegue prever as reações do mercado, capaz de antecipar tendências não tem medo de se arriscar. Reconhece o valor dos subordinados para a obtenção de bons resultados e busca mantê-los sempre motivados. Esse tipo de profissional tem criatividade de sobra e está sempre em busca de melhoria.
- Situacional: Seu estilo de liderança depende mais da situação do que da personalidade, a postura deste líder varia de acordo com a situação enfrentada, por causa de suas adaptações pode causar receio por parte da equipe, mas a reação também pode ser de segurança.
- Emergente: Aquele que surge e assume o comando quando necessário, não costuma supervisionar todos os processos nem subordinados, mas sempre estará presente em casos extraordinários onde ações devem ser traçadas imediatamente e decisões devem ser tomadas. A equipe se sente segura e motivada pois tem consciência de que se houver emergência, o líder saberá o que fazer.

6 DESLIGAMENTO DE PROFISSIONAIS

O RH deve estar pronto para preservar os desligados e os que ficaram na empresa em épocas de crises e demissões

Em tempos de ajuste de pessoal o RH deve ser o mais humanista possível. Infelizmente, demissões não têm fórmula mágica, o desligamento sempre mexe com a autoestima de quem sai e desestabiliza quem fica. Mesmo que o RH busque processos mais humanizados e saídas menos traumáticas, enxugamento, corte de pessoal ou reengenharia são consequências de um mesmo problema: redução de despesas com pessoal diante do momento econômico desfavorável ou algum problema interno passageiro. Em geral, quando isso acontece, são cortados os salários mais altos, os funcionários com mais tempo de casa ou aqueles com benefícios mais generosos.

Algumas empresas adotam outros critérios para a escolha de quem será desligado da instituição, tais como: baixo desempenho, colaboradores mais jovens, quem não tem filhos pequenos, etc. A dispensa do aviso prévio é uma ótima opção para evitar piorar ainda mais o clima. Para os colaboradores que permanecem, o medo de ser cortado numa eventual próxima vez, é constante. Com a atual recessão no país, impostos em alta e crescimento em baixa, é possível encontrar muitas pessoas nessa situação.

Demissão na companhia é um grande desafio para o gestor, principalmente, em épocas de crises, quando os números são ainda mais altos. O RH deve estar atento ao acúmulo de trabalho sobre os colaboradores que restaram, que muitas vezes já acumulavam outras funções. É necessário prestar atenção ao clima que vai se formando dentro da organização, a instabilidade pode vir a crescer e a "rádio peão" se encarrega de espalhar em forma de pânico. O RH tem um papel importante no sentido de treinar e apoiar os gestores a fazerem as demissões de forma justa e respeitosa. Um dos aspectos primordiais é o planejamento da reunião de demissão, baseando-se em fatos e dados claros como justificativa.

6.1 Motivação para os “sobreviventes”

Motivação, entre varias definições, é uma “espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento” (BOWDITCH; BONO, 2006).

Para criar motivação no time que sobreviveu aos cortes só mesmo com muita transparência, cumplicidade e divisão de tarefas. Os colaboradores precisam saber que os cortes foram realmente necessários para a sobrevivência da empresa e que a companhia agora depende de todos eles para se recuperar. Dividir responsabilidades, acatar ideias e prestigiar os colaboradores que ficaram depois do enxugamento, são atitudes que os fazem vestir a camisa e trabalhar duro. Devido a situação econômica mundial é cada vez mais forte o debate nas organizações a respeito de como motivar seus colaboradores em períodos de incerteza ou crises.

Essa situação se agrava quando o assunto é demissão coletiva. Por esse motivo, é preciso que a área de Recursos Humanos organize ações com o intuito de deixar claro para os profissionais que permanecerão na organização de que não há mais cortes planejados, proporcionando assim, uma maior segurança aos que ficam. Acima de tudo é essencial engajar os colaboradores no plano de repercussão da empresa estabelecendo metas e prazos claros.

O reconhecimento é extremamente importante para manter os profissionais motivados, tanto quanto a empresa inovar nas campanhas de incentivos. Ações como estas garantem que os “sobreviventes” reajam mais favoravelmente aos cortes de pessoal. Pois desta forma eles percebem que são necessários para a empresa, que foi tudo amplamente divulgado e que o processo foi administrado com cuidado.

CONCLUSÃO

A crise econômica global apresenta às empresas, e seus gerentes, uma série de diferentes desafios relativos à adaptação à nova realidade de negócios embora alguns segmentos ainda enfrentam tempos menos difíceis, é fato que nenhuma área da economia real pode se dizer imune. Embaladas por anos de prosperidade e por uma perspectiva de crescimento contínuo, muitas empresas foram pegadas de surpresa pelos acontecimentos atuais.

Isso indica que a crise, embora seja uma ameaça à estabilidade das empresas também oferece uma oportunidade de crescimento. As empresas podem aumentar sua rentabilidade, ganhar Market share e tornaram-se líderes em seus segmentos.

Esta claro que as empresas devem enxergar na crise uma oportunidade. Aproveitar esse momento para ratificar revisar seus objetivos de curto médio ou longo prazo, confrontando-os as perspectivas que os atuais resultados estão projetando. Assim como rever suas práticas mudar processos produtivos rever ações do R.H marketing/comunicação e finanças.

Nos momentos de crise é necessário aumentar a produtividade a qualquer custo, já que só sobrevivem as organizações que forem mais rápidas em suas decisões e mais produtivas. É necessário ouvir a intuição e ter agilidade. Nessas situações é preciso ter cuidado, mas não ter medo de realizar ações ousadas. Deve-se acreditar que é possível atingir as metas, desde que arregacem as mangas.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida. **Como motivar colaboradores em tempo de crise.**

Disponível em: <http://economico.sapo.pt/noticias/como-motivar-colaboradores-em-tempo-de-crise_103630.html> Acesso em: 03 out. 2015

BONELLI, Chies Rh Inteligente. **A Importância do RH estratégico nos momentos de crise.** Disponível em : <<http://www.chiesbonellirh.com.br/artigos/a-importancia-do-rh-estrategico-nos-momentos-de-cr-18#sthash.ToOFGs8C.dpuf>>. Acesso em: 03 out. 2015.

CINTRA, Marcos Antonio Macedo, FARHI Maryse. **A crise financeira e o global shadow banking system.** Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002008000300002&script=sci_arttext>. Acesso em 05 out. 2015.

ORGANIZE. **Como contornar uma crise interna na empresa?** Disponível em:

<<http://gestaoempresarial.organizze.com.br/como-contornar-uma-crise-interna-na-empresa/>>. Acesso em: 04 out. 2015.

PENHA, Cícero Domingos. **Gestão de pessoas em tempos de crise.** Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/618>. Acesso em: 02 out 2015.

ZANNI, Adriana. **Como o RH pode ajudar as empresas a se reinventar e sair melhor de uma crise?** Disponível em:

<<http://www.abrhpb.com.br/artigos/como+o+rh+pode+ajudar+as+empresas+inventar+e+sair+melhor+de+uma+crise-43>>. Acesso em: 04 out. 2015.