

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Elisa Thais Angelich Outeiro

**GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DAS CRISES
ECONÔMICAS**

Porto Alegre, 2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

Elisa Thais Angelich Outeiro

**GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DAS CRISES
ECONÔMICAS**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão de Pessoas.**

Orientadora: Silvia

Porto Alegre, 2009

RESUMO

ABSTRACT

SUMÁRIO

1 CRISE

1.1 Principais crises econômicas que afetaram a humanidade

1.2 Contexto Econômico Atual

2 REPERCUSSÃO DA CRISE NA GESTÃO DE RH DE EMPRESAS BRASILEIRAS

2.1 Comunicação Organizacional

2.2 Clima Organizacional

2.3 Desligamento de Profissionais

2.4 Motivação

CONCLUSÕES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capa (obrigatório)

Folha de rosto (obrigatório)

Folha de aprovação (obrigatório)

Resumo na língua vernácula (obrigatório)

Resumo em língua estrangeira (obrigatório)

Sumário (obrigatório)

INTRODUÇÃO

Turbulência é uma palavra freqüentemente utilizada para nos referirmos ao atual ambiente de trabalho na área da administração. As mudanças no ambiente organizacional têm sido apontadas como geradoras de inúmeras transformações nas práticas administrativas. Com o objetivo de adaptação as exigências da economia global, as organizações têm se modificado com muita rapidez.

Nesse sentido a crise financeira mundial tem sido foco de notícias diárias nos mais variados canais de comunicação e se tornou um dos assuntos mais discutidos e preocupantes do meio organizacional. Afinal, não existe uma forma de saber com exatidão o que poderá acontecer nas próximas 24 horas, inclusive na área de Recursos Humanos.

Dessa forma, o presente estudo tem por objetivo discutir as repercussões da atual crise mundial nas empresas brasileiras e principalmente na área de Recursos Humanos (RH).

Pois, o RH tem uma boa capacidade de analisar o ambiente e o clima organizacional. Tem a habilidade para levantar o ânimo e a disposição das pessoas em situações de crise ou dificuldades. A área de Gestão de Pessoas é importante como elo entre os anseios dos colaboradores e as necessidades da empresa, bem como capacidade de fazer com que as pessoas se movam na busca de objetivos maiores e mais centrados no resultado e indispensável senso de foco.

Para isso realizamos uma pesquisa bibliográfica baseada em autores clássicos, mas também levando em consideração materiais recentes que contextualizam muito bem a realidade atual. Trata-se uma visão prática, focada para a reflexão sobre o tema, trazendo idéias inovadoras e soluções criativas para as situações decorrentes de um ambiente hostil.

Iniciaremos explicando o significado de crise, as principais crises econômicas mundiais e explicando a atual crise e suas repercussões até o momento. Posteriormente, discutiremos as repercussões na área de Gestão de Pessoas, relatando sobre alguns dos processos que são extremamente afetados por um

ambiente em turbulência, como, a comunicação e o clima organizacional, demissões em massa e motivação para os profissionais remanescentes.

1 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 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 idéias. Período de instabilidade financeira, política ou social”.

1.3 Principais crises econômicas que afetaram a humanidade

Ao longo dos anos a humanidade enfrentou diversos períodos críticos, alguns desses com conseqüências graves que marcaram gerações. Até metade do século XIX as crises econômicas relacionavam-se a subprodução agrícola e afetavam, sobretudo o meio rural.

As primeiras que se tem registro que tomaram grandes proporções e influenciaram a economia foram as duas grandes guerras, que tiveram como base a briga pela macroeconômica (LAROUSSE, 2007).

O desenvolvimento da indústria pesada e das comunicações, assim como a incorporação dos sistemas monetários, provocaram crises devido a superprodução industrial, mais longas e mais extensas.

Um das crises mais importantes e graves da história mundial, sem dúvida foi a Crise de 1929. O “crack” (quebra) da Bolsa de NY é considerado o estopim de uma crise mundial originada nos estados Unidos, e que foi seguida por uma diminuição do nível da atividade econômica conhecida como a Grande Depressão, tida como a mais grave depressão da história do capitalismo. Esta culminou no Brasil a crise do Café, pois os EUA eram os principais compradores do nosso café (LAROUSSE, 2007).

Podemos citar também a crise do Petróleo na década de 70, após a quadruplicação do preço do petróleo apresentou aspectos originais: sua duração e a simultaneidade de fenômenos até então contraditórios, como o desemprego coexistindo com a inflação (estagnação econômica). Na época (assim como permanece até hoje) no Brasil os transportes eram predominantemente rodoviários, após o aumento rápido do petróleo a balança comercial apresentou um grande déficit, culminando na procura de novos meios de combustíveis.

Em outubro de 1987 o mercado de capitais internacional sofreu um novo craque de grande amplitude, consequência direta da especulação financeira e do reflexo da precariedade monetária internacional.

Em 1991, uma nova crise, ligada a guerra do golfo sacudiu a economia mundial. Outro craque da bolsa atingiu em 1997, os principais países da Ásia (como o Japão), repercutindo em todos os mercados financeiros, tornando mais lenta a retomada da economia mundial (LAROUSSE, 2007).

1.2 Contexto Econômico Atual

Para que possamos entender as repercussões da crise na atual na área de Recursos Humanos é necessária uma contextualização do cenário econômico e um breve histórico de como iniciou o processo que estamos vivendo hoje.

O início desse período crítico deu-se na maior potência econômica, militar e política de toda a história da humanidade: os Estados Unidos da América. Com pouco mais de 300 milhões de habitantes, os EUA possuem um PIB de aproximadamente US\$13,8 trilhões. Para efeito de comparação, os países da União Européia (num total de 27 países até 2008, incluindo 4 países do G8 – grupo dos países mais ricos do mundo e mais a Rússia - que são Alemanha, Itália, França e Reino Unido) é de US\$16,8 trilhões. Como se vê, sozinho os EUA produzem quase o mesmo que todo o bloco europeu. Sozinho, os EUA importam US\$ 2 trilhões em produtos e serviços do resto do mundo. Pela bolsa de Nova York são negociados US\$35 trilhões em ações todo ano. Na bolsa NASDAQ, voltada para ações de

empresas do ramo tecnológico, são outro US\$17 trilhões. Com estes números, fica evidente que quando falamos de EUA, falamos em valores realmente vultosos de dinheiro. É o centro do capitalismo (ENTENDA, 2008).

A crise no mercado hipotecário dos EUA é uma decorrência da crise imobiliária pela qual passa o país, e deu origem, por sua vez, a uma crise mais ampla, no mercado de crédito de modo geral. O principal segmento afetado, que deu origem ao atual estado de coisas, foi o de hipotecas chamadas de "subprime", que embutem um risco maior de inadimplência.

O mercado imobiliário americano passou por uma fase de expansão acelerada logo depois da crise das empresas "pontocom", em 2001. Os juros do Federal Reserve (Fed, o BC americano) vieram caindo para que a economia se recuperasse, e o setor imobiliário se aproveitou desse momento de juros baixos. A demanda por imóveis cresceu, devido às taxas baixas de juros nos financiamentos imobiliários e nas hipotecas. Em 2003, por exemplo, os juros do Fed chegaram a cair para 1% ao ano (ENTENDA, 2008).

Em 2005, o "boom" no mercado imobiliário já estava avançado; comprar uma casa (ou mais de uma) tornou-se um bom negócio, na expectativa de que a valorização dos imóveis fizesse da nova compra um investimento. Também cresceu a procura por novas hipotecas, a fim de usar o dinheiro do financiamento para quitar dívidas e, também, gastar (mais).

As empresas financeiras especializadas no mercado imobiliário, para aproveitar o bom momento do mercado, passaram a atender o segmento "subprime". O cliente "subprime" é um cliente de renda muito baixa, por vezes com histórico de inadimplência e com dificuldade de comprovar renda. Esse empréstimo tem, assim, uma qualidade mais baixa --ou seja, cujo risco de não ser pago é maior, mas oferece uma taxa de retorno mais alta, a fim de compensar esse risco.

Em busca de rendimentos maiores, gestores de fundos e bancos compram esses títulos "subprime" das instituições que fizeram o primeiro empréstimo e permitem que uma nova quantia em dinheiro seja emprestada, antes mesmo do primeiro empréstimo ser pago. Também interessado em lucrar, um segundo gestor pode comprar o título adquirido pelo primeiro, e assim por diante, gerando uma cadeia de venda de títulos (ENTENDA, 2008).

Porém, se a ponta (o tomador) não consegue pagar sua dívida inicial, ele dá início a um ciclo de não-recebimento por parte dos compradores dos títulos. O resultado: todo o mercado passa a ter medo de emprestar e comprar os "subprime", o que termina por gerar uma crise de liquidez (retração de crédito).

Após atingir um pico em 2006, os preços dos imóveis, no entanto, passaram a cair: os juros do Fed, que vinham subindo desde 2004, encareceram o crédito e afastaram compradores; com isso, a oferta começa a superar a demanda e desde então o que se viu foi uma espiral descendente no valor dos imóveis.

Com os juros altos, o que se temia veio a acontecer: a inadimplência aumentou e o temor de novos calotes fez o crédito sofrer uma desaceleração expressiva no país como um todo, desaquecendo a maior economia do planeta -- com menos liquidez (dinheiro disponível), menos se compra, menos as empresas lucram e menos pessoas são contratadas (ENTENDA, 2008).

No mundo da globalização financeira, créditos gerados nos EUA podem ser convertidos em ativos que vão render juros para investidores na Europa e outras partes do mundo, por isso o pessimismo influencia os mercados globais.

É importante frisar que o crédito é muito importante no mundo capitalista, a escassez do mesmo faz as engrenagens emperrarem. Como a desconfiança é generalizada pelo mundo, todo o sistema capitalista pode sofrer um solavanco e entrar em recessão junto com o coração dele, os EUA, que foram irresponsavelmente os criadores de um buraco sem fim de empréstimos que poderá tragar o resto do mundo. O modelo neoliberal permitiu que os mercados ultrapassassem o limite da irresponsabilidade.

2 REPERCUSSÃO DA CRISE NA GESTÃO DE PESSOAS DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Nosso país, assim como grande parte do mundo foi afetado pelos resultados da crise. Um bom exemplo disso pode-se observar no caso das empresas subsidiárias presentes no Brasil. Muitas delas vão bem em sua produção e em seus resultados. Contudo, em outros países os resultados não são satisfatórios, dessa forma, a consequência são demissões nas unidades brasileiras, pois essas são gerenciadas pelo valor das ações e "cortar" pessoas reflete nas bolsas de valores.

Para Pieracciani (2009) o profissional de Recursos Humanos enfrentará uma série de exigências que aumentará a cada dia. Será preciso agregar valor, ser estratégico e trazer resultados para a organização. Nesse sentido, quatro competências serão destacadas e valorizadas: flexibilidade, capacidade de inovação, tolerância ao risco e saber lidar com o estresse.

O RH por natureza é uma das lideranças chaves dentro das organizações 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 decisão e auxiliar os demais líderes. Ainda de acordo com Pieracciani (2009) a área de Recursos Humanos representa um diferencial nas empresas em períodos de turbulência, porque é a mais capacitada para lidar com os processos de turbulência. Os gestores técnicos são os menos experimentados em processos de mudança e nesse momento entra em cena o profissional de Recursos Humanos.

No que diz respeito aos processos internos de RH, fica claro que alguns destes são fortemente impactados pelos resultados da crise é importante que seus gestores estejam aptos a avaliarem os efeitos e buscarem soluções visando sempre o sucesso e o bem estar de todos os envolvidos.

Na opinião de Pieracciani (2009) os processos mais afetados serão: comunicação interna, clima organizacional, desligamento de profissionais e desenvolvimento no que diz respeito à motivação dos profissionais que continuam na organização. A seguir serão discutidos detalhadamente esses processos e como eles podem ser trabalhados nesse período.

2.1 Comunicação Organizacional

Segundo Chiavenato (1997) comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É o processo de passagem da informação e compreensão de uma pessoa para outra, é a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas.

No que tange às organizações, a comunicação atua como mecanismo de adaptação crucial para seus membros e para a sobrevivência (KREPS, 1995). Nesse sentido, está relacionada primeiramente como uma atividade simbólica, um mecanismo de adaptação para a humanidade, uma ferramenta para ajudar as pessoas a reconhecer e responder às ameaças da existência. Além de, um processo de recolhimento, envio e interpretação de mensagens. Este processo permite às pessoas compreender suas experiências, gerar e compartilhar informações, além de ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar-se.

Dentro das organizações, este processo de comunicação é utilizado para facilitar o desempenho de suas atividades. O autor afirma ainda, que as organizações só estão organizadas porque seus membros trabalham para esse fim e estão continuamente comprometidos com um processo de organização e de reorganização.

A comunicação insere-se neste contexto como elo norteador da interação da organização com seus diversos públicos, na medida em que o relacionamento entre as pessoas é considerado fator primordial na vida organizacional.

Contudo, é pertinente ressaltar que os departamentos das organizações não dependem apenas da comunicação para que possam alcançar suas metas, mas também de modernas tecnologias de armazenamento e recuperação de informação (KREPS, 1995). Nesse sentido, é possível afirmar que os membros de cada setor necessitam compartilhar informações relevantes entre si para que todos os setores da organização trabalhem conjuntamente.

Na vida da organização, a informação é fundamental e necessária, pois os indivíduos que possuem conhecimento podem responder apropriadamente às diversas tarefas, problemas e ações da organização. A informação ajuda a dirigir o

comportamento nas organizações ao indicar a maneira mais frutífera de interpretar e cumprir essas atividades. A carência desta pode conduzir a organização a resultados desastrosos.

Dessa forma, Valter Pieracciani (2009) ressalta que a comunicação interna será um processo muito afetado pela crise na área de Recursos Humanos, pois em momentos assim, a demanda por informações confiáveis aumenta muito. Em uma fase de mudança, muitos se fecham e não falam.

Cabe à Gestão de RH estimular a organização a fornecer informações claras e mais precisas possíveis, sobre os planos de ação de empresa e a repercussão destes na vida do profissional e na sociedade como um todo.

A participação dos gestores nesse processo é indispensável. Afinal, são eles que estão constantemente com as equipes e têm a oportunidade de conhecer a personalidade, as competências e o potencial de cada profissional. Assim, há mais credibilidade nas informações repassadas aos colaboradores, além de ser uma forma de valorizar o funcionário uma vez que ele está diante do porta-voz oficial da empresa. Dessa forma, a possibilidade de surgirem rumores ou boatos que prejudiquem a organização diminui, já que os colaboradores tomam conhecimento das "novidades", através de uma fonte confiável e que representa a empresa.

Outro benefício que uma comunicação eficiente proporciona é a possibilidade de uma maior proximidade entre as pessoas. Um gestor que mantém com regularidade espaços para comunicação em sua equipe identifica mais facilmente o clima organizacional, a presença ou não do espírito de equipe ou de camaradagem entre os profissionais, o grau de integração entre os membros de uma equipe e a existências de conflitos. Ainda é possível identificar determinados comportamentos como, por exemplo: assertividade, criatividade, tendência à liderança, flexibilidade, resistência a mudanças, entre outros.

A falta de informação ou informações imprecisas impacta diretamente no clima organizacional, na produtividade, na motivação dos profissionais, podendo resultar na perda de talentos, aumentando a rotatividade (BERGAMINI,1997).

Portanto, é papel do RH promover ações com objetivo de garantir uma comunicação eficiente dentro da organização, provocando assim uma sensação de

maior segurança e conseqüentemente um clima organizacional favorável para que a organização consiga atingir os resultados esperados.

2.2 Clima Organizacional

De acordo com Souza (1978), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também é resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização.

O clima organizacional reflete como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. Dessa forma, ele 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 entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2001), (CHIAVENATO, 2004), (BARÇANTE & CASTRO, 1999).

Tem sua primeira origem dentre os valores, tradições que cada um dos envolvidos no processo trouxeram para dentro da organização, sendo que esses pressupostos influenciarão diretamente no estilo gerencial ou de liderança.

Abbey & Dickson (1983) definem clima organizacional como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduta dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades.

Na mesma linha seguem Isaksen et alli (2000), associando-o à repetição de um modelo padrão de comportamento, atitude e sentimento, que caracteriza a convivência na organização. No nível individual de análise, o conceito é chamado de clima psicológico e se refere às percepções dos modelos de comportamento

(avaliações cognitivas - feitas por um indivíduo - dos atributos do ambiente em termos daqueles que têm mais valor e significado pessoal para si próprio). Quando as avaliações são consideradas em conjunto, o conceito é denominado de clima organizacional, baseado na crença que as pessoas na organização compartilham objetivamente suas percepções das características da convivência na organização.

Embora o clima seja percebido por indivíduos de dentro do ambiente de trabalho, ele existe independentemente destas percepções e é considerado um atributo da organização (ISAKSEN ET ALLI, 2000).

Assim, pode-se dizer que inúmeras variáveis que atuam sobre o clima organizacional se dispõem em três grandes níveis. Um nível macro, que abrange todos os fatores externos à empresa, e que atua tanto sobre ela, enquanto organismo, quanto sobre cada um de seus membros, enquanto cidadãos. Um outro nível, micro, em que se situam os sistemas próprios da empresa. E um terceiro, individual, em que se colocam as experiências individuais de cada funcionário, determinando a maneira como a realidade organizacional é percebida.

Portanto, de acordo com o exposto é claro a repercussão de uma crise econômica desse porte dentro das organizações. Uma situação como essa afeta todos os níveis citados por ____ : macro, micro e individual. Essa situação se agrava quando ocorrem casos de demissões em massa, assunto que iremos abordar no próximo capítulo.

2.3 Desligamento de Profissionais

Desde o final do ano de 2008, quando os primeiros sinais da crise apareceram no Brasil, executivos e empresários reincorporaram ao seu vocabulário expressões como "corte de pessoal" e "demissão em massa". De acordo com a Amorin (2009) em dezembro, o Brasil perdeu 654 900 vagas - a pior marca dos últimos 17 anos - e os cortes devem continuar. Amorin (2009) ainda cita uma pesquisa recente feita pela consultoria Ernst & Young com 73 companhias brasileiras revela que 43% delas planejam cortes de pessoal ao longo de 2009.

Em virtude dessa realidade, torna-se essencial que a área de Recursos Humanos esteja preparada para esse período difícil, buscando opções inovadoras e

dando suporte para o desenvolvimento do plano de ação da organização para enfrentar a crise.

Ainda conforme **Amorin (2009)** especialistas são unânimes em defender que a demissão nunca deve ser a primeira opção. Antes é necessário esgotar as possibilidades de outros cortes, sendo a dispensa de funcionários uma ação extrema.

No Brasil identificamos muitas outras estratégias de redução de custos, evitando assim a demissão, pelo menos em um momento inicial. Ao deparar-se com uma situação de crise como a que estamos vivendo, uma das primeiras estratégias para o corte de custos é o congelamento de contratações. **Milkovich e Boudreau (2000)** destacam outras estratégias comumente utilizadas como: congelamento de salários, cortes de viagens e treinamentos, aposentadoria antecipada, demissão voluntária, realocação de pessoal (deslocar pessoal de áreas com excesso de empregados para aquelas com escassez, ou mesmo para outras unidades, inclusive em outros países), acordos com sindicatos para reduzir carga de trabalho e salário, férias coletivas.

Já **Amorin (2009)** identifica estratégias mais inovadoras como algumas organizações que reúnem demitidos com interesses comuns para que eles montem uma cooperativa e abram um novo negócio. Há empresas agindo dessa forma, intermediando contatos com o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para viabilizar novos negócios aos demitidos.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que se cortar pessoal para reduzir custos for inevitável, estabeleça um conjunto de prioridades para fazê-lo (corte os terceirados e temporários primeiro, por exemplo) e seja fiel a elas. Deixe claro em palavras e atos que os empregados permanentes e produtivos serão os últimos a serem mandados embora.

Entretanto, caso essa alternativa não seja suficiente existem maneiras de diminuir a intensidade da repercussão de uma grande redução sobre a organização e principalmente para profissionais que ficam.

Nesse caso, recordaremos **Maquiavel (1531)** que afirma “faça o mal de uma vez e o bem aos poucos”. Ou seja, quando a única alternativa é a demissão em massa, estas devem ser das todas em uma só vez. Anúncios em partes resultam em

insegurança entre os funcionários. E por maior que seja o corte, demissões por carta ou telegrama estão vetadas, independentemente do número de demitidos, a empresa tem de se organizar para ter conversas individuais.

As reduções podem ser bem gerenciadas, mesmo sendo desagradáveis. Cabe aos principais executivos (incluindo RH) planejar com muito cuidado um corte de pessoal ou o fechamento de uma unidade, articulando isso ao planejamento estratégico da empresa (a visão do que a empresa pretende alcançar). Da mesma forma, a organização deve, dentro do possível, comunicar e envolver os empregados no processo de reestruturação.

É papel da área de Gestão de Pessoas primar pela aplicação do conceito de demissão humanizada que segundo **Delaroli (2009)** se caracteriza por um meio através do qual a empresa, apesar de ter que demitir, desenvolve projetos e processos de apoio aos que vão. Este tipo de ação se inicia por ajudar os dispensados a reavaliar suas carreiras, pensando em um plano de desenvolvimento de suas competências.

Outra atitude que beneficia os profissionais que estão sendo demitidos é mantê-los por um período até encontrarem outro lugar no mercado de trabalho, seja estendendo benefícios ou oferecendo-lhes bônus por tempo de dedicação.

É comum atualmente que os profissionais recebam auxílio da empresa para a busca por outra colocação, seja por com ações mais simples como: elaboração de currículo, dicas ou conselhos a respeito de carreira, busca ativa de oportunidades em empresas parceiras ou clientes, até a contratação de empresas de recolocação ou qualificação.

Bem como **Milkovich e Boudreau (2000)** destacam que a organização deve preocupar-se em manter parcerias com sindicatos e entidades de classe, a fim de evitar transtornos legais ou junto à imagem da empresa.

O RH também tem um papel importante no sentido de treinar e apoiar os gestores a fazerem a demissão 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.

Além disso, o gestor deve conduzir o processo e fazê-lo em um ambiente privado, prezando pela preservação e respeito ao colaborador. Recomenda-se

realizar uma reunião curta e ir direto ao ponto, logo no início. Posteriormente, explicar as razões que levaram a empresa a tomar essa atitude de maneira objetiva, sem entrar em por menores ou questões particulares.

A postura do gestor deve ser empática, oferecendo apoio, mas tendo cuidado para não estimular falsas expectativas, como a idéia de que a situação possa ser revertida. Bem como, deve encorajar o colaborador a tomar atitudes positivas e construtivas. É importante que o superior controle as próprias emoções, tendo uma postura firme e tranqüila.

Ainda de acordo com os autores, após a saída do profissional, o gestor deve Informar os demais funcionários, clientes e fornecedores de uma forma que não lance culpas sobre o demitido (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) (DELAROLI, 2009).

Conseqüentemente, há fortes indícios de que as queixas trabalhistas por parte dos demitidos diminuem; que os profissionais que permanecem na empresa sentem-se mais comprometidos (comprovado em pesquisas de clima) e que os que foram dispensados desenvolvem carinho e gratidão pela empresa, aceitando até voltar a trabalhar lá, quando houver nova oportunidade (DELAROLI, 2009).

Assim, a organização deve demonstrar para os profissionais que permanecerão na empresa, que ela tem valores e que responsabilidade social não é só discurso. Essa atitude certamente influenciará positivamente na motivação e conseqüentemente nos resultados desses profissionais.

2.4 Motivação para os remanescentes

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

Bergamini (1997) ressalta que a motivação não existe sem estar ligada a um objetivo concreto, isto é, uma pessoa pode estar ao mesmo tempo, motivada para determinado fim e desmotivada para outro. Ela destaca também que existem fatores individuais envolvidos no processo motivacional, assim como infinitas variáveis que

influenciam na forma como irão se constituir as orientações motivacionais, trata-se de um processo singular e mutável.

No que diz respeito ao contexto organizacional percebe-se que o que torna uma empresa motivadora são seus programas de melhoria e incentivo, treinamentos e fomento de ambiente propício ao desenvolvimento do talento de seus colaboradores.

Devido à situação econômica mundial é cada vez mais forte o debate nas organizações a respeito de como motivar seus colaboradores em períodos de incertezas ou crises. Essa situação se agrava quando o assunto é demissão coletiva.

Observa-se que na pressa em cortar custos e reduzir a folha de pagamento, muitas organizações não prestam a devida atenção nos efeitos mais duradouros de uma dispensa coletiva: a produtividade e a atitude dos remanescentes. Há uma forte repercussão nos profissionais que continuarão atuando na empresa, sendo muito difícil manter a motivação e dedicação com comprometimento, caso a organização não tenha uma política específica para trabalhar esses aspectos.

Por esse motivo, a empresa deve se fortalecer com estratégias para lidar com a repercussão de um grande corte de pessoal. Nesse sentido a área de RH deve servir como uma ponte entre os interesses da empresa e o dos colaboradores, pois ela tem a capacidade de gerar um clima de desenvolvimento favorável, além de um papel estratégico e decisivo podendo moldar os rumos e acontecimentos de uma organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) (VIOLIN, 2005).

Os autores ainda relatam que têm sido cada vez mais comuns em várias empresas americanas o aparecimento de problemas com qualidade após quadros de demissões, a ponto das organizações repensarem seus planos de redução de pessoal. A pressão e a ansiedade que se instala sobre os que ficam têm como efeito diminuir a criatividade e piorar o trabalho em equipes.

Por esse motivo, é preciso que a área de Gestão de Pessoas organize ações com o objetivo 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 recuperação da empresa, estabelecendo metas (realizáveis) e prazos claros (BERGAMINI,1997).

Entretanto, viabilizar essas ações exige disposição da alta gestão da empresa, investimento e comprometimento. Se essa prática não for legitimada pelo corpo executivo, esta não tem muitas chances de dar certo. Contudo, Violin (2005) ressalta que apenas palavras de incentivo não são suficientes para manter uma equipe motivada e focada no que realmente é importante. É preciso ações de treinamento, reconhecimento despertando assim o senso de comprometimento com a causa em questão. Esse tipo de prática leva algum tempo para gerar resultados positivos, sendo assim, o investimento deve ser constante ao longo do tempo.

A partir disso, Costa (2008) destaca que é importante que a Gestão de RH leve em consideração alguns fatores essenciais na elaboração de ações motivacionais. Primeiramente, é necessária a criação de metas inteligentes: desafiadoras, porém factíveis. Bem como, proporcionar condições para que elas sejam atingidas, desenvolvendo treinamentos e aperfeiçoamentos periodicamente, recorrendo inclusive à ajuda de consultores especializados, caso seja necessário (COSTA, 2008), (BERGAMINI,1997).

Outro aspecto que necessita de demasiada atenção é a necessidade de envolver as pessoas no processo. A participação dos agentes envolvidos permite que cada um crie o seu próprio objetivo e negocie a viabilidade da mesma com o seu líder. Dessa mesma forma, é necessário que existam programas periódicos de feedback deixando claro a performance das equipes e ainda a elaboração de planos de ação para aprimorar seu desempenho. (COSTA, 2008), (BERGAMINI,1997).

O reconhecimento é extremamente relevante para manter os profissionais motivados. É importante que os gestores reforcem positivamente os bons resultados, assim como, desenvolvam programas com recompensas financeiras. Quanto mais o profissional sente-se valorizado e recompensado por sua colaboração para os resultados alcançados pela empresa, maior será a sua entrega na realização de suas funções (COSTA, 2008).

Pode ser interessante que a empresa inove nas campanhas de incentivos. Prêmios de viagens (misto de lazer com trabalho – congressos) são sempre ótimas oportunidades para provocar o desenvolvimento pessoal e profissional à medida que

expõe o participante a novas culturas e aprendizados. É importante ressaltar que esse tipo de programa realizado isoladamente, sem considerar os outros aspectos listados até então, não atinge o resultado proposto.

Ações como estas garantem que os remanescentes reagem mais favoravelmente aos cortes de pessoal. Pois, dessa forma eles percebem que são necessários para empresa, que todas as outras medidas para redução de custos foram tomadas, que o corte não transgride a cultura da empresa, que foi tudo amplamente divulgado e que o processo foi administrado com cuidado e diligência.

VER PARÁGRAFO DE FINALIZAÇÃO!

CONCLUSÕES

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 enfrentem 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 pegas de surpresa pelos acontecimentos atuais.

Esta relação 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 tornarem-se líderes em seus segmentos.

Cada vez mais é claro que as empresas devem enxergar na crise uma oportunidade, usando-a em seu próprio benefício. Aproveitar esse momento para revisar, ratificar seus objetivos de curto, médio e longo prazo, confrontando-os com as perspectivas que os atuais resultados estão projetando. Assim como, rever suas práticas, mudar seus processos produtivos, rever suas ações de Marketing/Comunicação, Finanças e Recursos Humanos.

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

Como discutimos ao longo deste trabalho os profissionais da área de gestão de pessoas deve atuar em duas frentes: a primeira, lidando bem com as da própria área de RH e com os referenciais da Gestão de Pessoas, que tanto tem mudado nestes últimos anos. A outra frente diz respeito às mudanças em outras áreas da organização: aí ele deve apoiar as pessoas com treinamentos que ajudem a entender e a lidar melhor com os desafios que as mudanças trazem, bem como oferecer apoio de coaching para os líderes e outros que necessitem.

Ele deve sempre estar focado no negócio da empresa, direcionando suas ações para obtenção dos resultados esperados e engajando os colaboradores para esse mesmo objetivo. Sempre levando em consideração os interesses de acionistas e demais *stakeholders*.

Dessa forma, deve ainda prezar por uma liderança responsável, apoiada em valores, austeridade e compromisso. Além de primar pela inovação, evitando repetir comportamentos que já se mostraram obsoletos.

Portanto, acreditamos que em vez de lidar com a mudança, os profissionais de RH devem concentrar-se em orientar a mudança, perceber que a mudança é uma realidade constante na vida organizacional.

Assim como, os gestores devem sempre primar pelo delicado e o dinâmico equilíbrio entre a busca de produtividade versus inovação. O exagero na primeira resulta em burocracia e engessamento. O exagero na segunda trás caos e desordem. O desafio é a busca deste equilíbrio. E quanto mais a equipe de liderados estiver envolvida e comprometida com as mudanças, tanto melhor será.

A gestão da crise deve refletir maturidade política e negocial e contemplar total desprendimento em relação a interesses específicos de segmentos, classes ou categorias, com a adoção de ações temporárias que assegurem vigor quando da retomada do crescimento. Isso nos levará ao futuro que queremos.

Portanto, concluímos que o sucesso de uma empresa sobre uma crise está no resultado de um esforço coletivo, que envolve toda a organização. Profissionais em Gestão de Pessoas, colaboradores em geral, representantes de entidades envolvidas, gestores e principais executivos precisam lançar mão de todas as suas reservas de consciência e energia para superar o momento de dificuldade e chegar ao porto seguro prontos para empreender os novos desafios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBEY, A. & DICKSON, J.W. R&D work climate and innovation in semiconductors. Academy of Management Journal, v.26, n.2, p.362-368, 1983.

AMORIM, L. A decisão mais difícil. In Revista exame. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0937/gestao/decisao-mais-dificil-422196.html>. 2009. Acesso em mai, 2009.

BARÇANTE, Luiz César & CASTRO, Guilherme Caldas de. Ouvindo a voz do cliente interno. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 3ª edição – ISBN 85-7303.201-4 – (pgs. 11 a 17).

BERGAMINI, W.C. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J., BONO, A. Fundamentos de comportamento organizacional. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, E. A arte de elaborar planos motivacionais. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5093/a-arte-de-elaborar-planos-motivacionais.html>, 2008. Acesso em mai, 2009.

DELAROLI, L. A crise já passou em RH?. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5776/a-crise-ja-passou-em-rh.html>. 2009. Acesso em mai, 2009.

ENTENDA a crise financeira que atinge a economia dos EUA. In Folha de São Paulo: 2008. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u445011.shtml> obra cuja autoria não é determinada, entrada pelo título. Acesso em mai, 2009.

FERREIRA, AURÉLIO B. H. Aurélio: o dicionário da língua portuguesa. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

FONTINHA, R. Novo dicionário etimológico da língua portuguesa. Porto: D.Barreira, 1950.

KREPS, G.L. La comunicación em las organizaciones. 2. Ed. Wilmington, USA: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

LAROUSSE, DICIONÁRIO ENCICLOPLÉDICO ILUSTRADO. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

LUZ, Ricardo. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe.(1531)** Tradução Maria Júlia Goldwasser - 2a. edição - São Paulo; Editora Martins Fontes, 1996.

MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

PIERACCIANI, Valter. Crise mundial impacta diretamente a atuação da área de RH. Entrevistador: Patrícia Bispo. RH on line, 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/5803/crise-mundial-impacta-diretamente-a-atuacao-da-area-de-rh.html>>. Acesso em: mai, 2009.

PORTUGUESA, GRANDE DICIONÁRIO LAROUSSE CULTURAL DA LÍNGUA. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

VIOLIN, Fábio. Encantando colaboradores em tempos difíceis. Entrevistador: Patrícia Bispo. RH on line, 2005. Disponível: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4183/encantando-colaboradores-em-tempos-dificeis.html>>. Acesso em: mai, 2009.