

**FACULDADES SÃO JOSÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MÁRCIA ADRIANA DE OLIVEIRA FARIAS  
RAQUEL SILVA MONTEIRO DE OLIVEIRA

**O COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS  
NA ATUAL CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA**

Rio de Janeiro

2018

**O COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA ATUAL  
CRISE ECONÔMICA BRASILEIRA**  
**THE BEHAVIOR OF THE HUMAN RESOURCES PROFESSIONAL IN THE  
CURRENT BRAZILIAN ECONOMIC CRISIS**

**Márcia Adriana de Oliveira Farias**

**Raquel Silva Monteiro de Oliveira**

Graduandas em Administração

**Fernanda Barreto de Oliveira**

Especialista em Gestão de Pessoas, Mestre em Direção de Recursos Humanos

**RESUMO**

O presente artigo aborda os impactos ocorridos na vida dos profissionais brasileiros, devido a crise econômica que o país tem enfrentado. Este artigo baseia-se em pesquisas bibliográficas em sites e livros, revistas especializadas e artigos publicados. Busca-se com essa pesquisa entender como os profissionais de Recursos Humanos tem se adaptado às mudanças desfavoráveis ao setor de RH e como esses profissionais vem buscando estratégias para reverter essas mudanças da melhor maneira possível, sem que haja impactos alarmantes.

**Palavras-chave:** crise econômica, profissionais de recursos humanos, estratégias

**ABSTRACT**

This article discusses the impacts that occurred in the lives of Brazilian professionals, due to the economic crisis that the country has faced. This article is based on bibliographic research on websites and books, journals and articles published. This research seeks to understand how human resources professionals have adapted to changes unfavorable to the HR sector and how these professionals are seeking strategies to revert these changes in the best possible way, without any alarming impacts.

**Key words:** economic crisis, human resource professionals, strategies

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos presenciamos mudanças alarmantes na economia, na indústria, no mercado, e na empregabilidade dos profissionais brasileiros. Este cenário de crise vem provocando receio a todos de maneira enfatizante.

A atual crise econômica no Brasil teve início em meados de 2014, tendo como consequências uma forte recessão econômica, levando a um recuo no produto interno bruto (PIB) por dois anos consecutivos e gerando, conseqüentemente, desemprego para milhões de brasileiros.

Citava já em 2013 o professor David Blanchflower: “O desemprego tende a ser uma preocupação não apenas para os próprios desempregados, mas também para a família, amigos e para os que estão empregados, que ficam preocupados com a possibilidade de serem demitidos”.

Nesse momento, o profissional fica apreensivo por não saber o que pode ocorrer na organização e isso abala seu emocional, gerando desmotivação e falta de comprometimento.

Em meio a essa onda de acontecimentos, o setor de Recursos Humanos passa a ser temido por todos, pois o clima criado no ambiente organizacional é desfavorável aos olhos dos colaboradores. Para Bruce (2006) a atmosfera de um ambiente de trabalho é desenvolvida a partir dos conceitos de integridade e confiança. Todas as empresas resultam dos relacionamentos que os colaboradores constroem uns com os outros.

O papel fundamental do RH nessa hora é iniciar os trabalhos para uma mudança do ambiente desfavorável em ambiente resiliente, onde o colaborador necessita entender que para enfrentar momentos com situações complexas, é necessário tirar o foco do problema do campo das emoções e transportá-los para o campo racional, no qual podemos lidar categoricamente com ele.

Bruce (2006) destaca outro papel importante do RH, que é fazer lembrar que não basta que os executivos confiem na equipe, também é indispensável que a equipe confie nos executivos – e em seu interesse em respeitar aos interesses individuais e aos da equipe, e vice-versa.

Sabemos que o setor de Recursos Humanos não apenas seleciona, contrata e demite, mas também é sua tarefa a realização de um acompanhamento da performance das equipes. Por conseguinte, o artigo tem como objetivo geral identificar as mudanças e os desafios que o profissional de recursos humanos tem enfrentado com a crise econômica, e como essas mudanças vem impactando o setor de recursos humanos e seus profissionais.

Quanto aos objetivos específicos, pretende-se analisar os impactos da crise econômica brasileira no setor de recursos humanos, identificar as estratégias que os setores de recursos humanos utilizaram para driblar a crise econômica e estimular ao máximo os colaboradores nas organizações, analisar a capacidade que o profissional de recursos humanos tem para lidar com as inovações e verificar a importância da tecnologia na área de recursos humanos.

Porém, o setor de Recursos Humanos é um dos alicerces das grandes empresas, suas atribuições são inúmeras, geralmente, demandam uma equipe potente, com um orçamento expressivo, mas em tempos que a economia está passando por turbulências, um investidor busca redução dos investimentos e a maximização dos lucros.

Otimizando a jornada de trabalho da equipe de Recursos Humanos, haverá um ganho considerável tanto para a empresa quanto para o colaborador. Portanto, precisamos adaptar o setor que é tão importante sem investir muitos recursos e, principalmente, sem perder a qualidade.

Acredita-se que em meio a crise, existe a possibilidade de inovar sem gastos exorbitantes, se houver comprometimento por parte dos colaboradores na contribuição de suas habilidades e de seus talentos.

A pesquisa teve um contexto bibliográfico que se utilizou essencialmente das colaborações dos diversos autores.

A coleta de dados contou com: pesquisa bibliográfica em sites, revistas especializadas e artigos publicados.

A adoção deste método tem como objetivo identificar o perfil do profissional de Recursos Humanos em tempos de crise no País. E como eles traçam caminhos sem muitos recursos, para administrar as mudanças da melhor maneira possível, sem que

haja impactos alarmantes, contudo precisam desenvolver estratégias para ludibriar a crise e incentivar os colaboradores a terem um maior comprometimento com a organização.

O método utilizado para a elaboração do trabalho apresentado, é apenas descritivo, com textos pertinentes ao tema.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

O Profissional de Recursos Humanos deve estudar novas estratégias em tempos de crise, pois inovações nessas horas são primordiais, esses profissionais devem observar quais as necessidades da organização e posicionar estrategicamente profissionais que possam se adequar a tarefas que precisam de atenção e acerto, buscar uma gestão de desempenho, incentivar seus funcionários a serem os melhores, habilitá-los para mais de uma função e principalmente dar suporte necessário para mantê-los seguros nesse período que é incerto.

Para Ribeiro (2012), os períodos de crise podem ser extremamente difíceis para quem trabalha na área de Recursos Humanos: posições ameaçadas e orçamentos diminuídos podem ser parte do dia a dia da função de Recursos Humanos.

A consultoria interna é cada vez mais utilizada pelas empresas como forma de integrar a área de Recursos Humanos aos negócios da organização.

A novidade não é mais a mudança que vem ocorrendo na área de Recursos Humanos, e sim no modo como o profissional deve se preparar para exercer seu trabalho, ou seja, investindo na própria carreira, buscando a atualização constante e adquirindo a famosa multifuncionalidade, para que possa atuar como consultor interno de Recursos Humanos – novo perfil que as empresas têm exigido dos futuros contratados e dos próprios funcionários.

Certamente, não é fácil mudar de repente toda a estrutura de um departamento. Portanto, a organização da nova função de Recursos Humanos depende, por fim, muito mais do estágio de desenvolvimento no qual estão a empresa e a própria área de

Recursos Humanos. A competitividade trouxe vários desafios aos profissionais de RH, como, por exemplo, o fato de que eles são quase obrigados a agregar valor ao negócio da organização, a ajudar cada funcionário a descobrir quais competências precisa desenvolver para se manter competitivo, além do desafio de apoiar a lucratividade por meio do crescimento.

Garantir um ambiente de trabalho seguro e adequado ao trabalhador é uma obrigação não só profissional, mas também humana. Cabe a área de Recursos Humanos zelar pelo bom ambiente de trabalho, para evitar más consequências estratégicas e legais para a organização.

A crise financeira atingiu várias organizações, causando impactos em diversos setores, principalmente no setor de Recursos Humanos o qual teve impactos na área de recrutamento, seleção e remuneração, pois a primeira coisa que acontece em tempos de crise é diminuir os orçamentos, com isso acaba-se provocando diretamente a baixa motivação aos seus profissionais e equipes, os quais precisam se preparar para que seu psíquico não se abale e possam buscar estratégias para evitar mais danos ao setor.

(RIBEIRO,2012)

Segundo entrevista de Roberto Ventura, sócio-diretor da Empresa Efix para a [revistamelhor.com.br](http://revistamelhor.com.br) (18/07/2017), em um momento de crise, abre-se ao RH uma oportunidade. A oportunidade de ter uma atuação realmente estratégica na organização. O RH precisa se posicionar de forma assertiva, buscar inovação e resultados, para equilibrar a relação entre o custo da folha de pagamento e a performance do time. E isso se faz com um trabalho sério de gestão do desempenho e performance, engajamento de equipes em torno das metas e objetivos, e o compromisso das lideranças em assumir o desenvolvimento das pessoas como uma premissa fundamental para o crescimento. Acima de tudo, isso se faz a partir de um olhar e de um posicionamento que tiram o RH do rótulo de área de “suporte” ao negócio, e o traz para o centro das atenções, lado a lado com outros departamentos junto a organização. É um momento precioso, no qual o RH pode aproveitar o gancho das mudanças e transformar a si mesmo em um agente positivo de mudanças.

Em tempos de crise é inevitável que qualquer profissional e principalmente o profissional de recursos humanos passe por inovações. As inovações geralmente ocorrem em tempos difíceis e com isso o profissional deve estar preparado para certas mudanças, precisa se manter atento a essas inovações, colaborar para que essas mudanças sejam feitas no setor de maneira eficaz, tornando assim um setor melhor.

No entanto, uma empresa tem de constituir um time que a represente, vista a camisa e almeje construir um futuro com ela. É preciso criar sua rede de colaboradores parceiros que gerem confiança, responsabilidade e comprometimento com os rumos da organização.

Por isso, Carla Caligiorne, Master Coach e consultora organizacional, em entrevista ao site [em.com.br](http://em.com.br) (postado em 08/03/2015) acredita que o empresário deve desenvolver a competência de liderança em tempos de crise.

Atuar na liderança positiva, gerando ambiente fértil ao aprendizado, ao conhecimento e à busca de soluções. Ser sensível para saber identificar os bons profissionais por trás da crise e da desmotivação. E criar ambientes mais humanizados. Recentemente, com o calor em alta, alguns empresários autorizaram seus funcionários a trabalharem de bermuda. Todas as formas mais humanizadas levam a caminhos melhores no sentido de enfrentar o estresse que a crise traz e alavancar empresários e funcionários para um resultado mais satisfatório para ambos.

É importante que a liderança reconheça e valorize o potencial individual dos seus colaboradores e promova de maneira permanente a aprendizagem e a atualização profissional. A liderança precisa comunicar com clareza a direção para atuação da equipe evidenciando a contribuição de cada um para atingir os resultados.

Segundo Isabel Alves, Diretora RH GlobalWeb para o site [mundorh.com.br](http://mundorh.com.br) (11/08/2016), o exercício da liderança exige conscientização quanto aos efeitos colaterais de comportamentos e atitudes.

É preciso inspirar confiança e gerar novas atitudes. Valorize o humanitarismo. O gestor deve trabalhar e querer o bem-estar das pessoas, precisa incentivar, auxiliar e respeitar as pessoas para que elas possam ousar, assumir riscos, engajar-se, e afins.

A relação de confiança faz com que as pessoas produzam resultado positivo, se preocupem umas com as outras e, por consequência, ajam de forma íntegra e responsável.

## **ANÁLISE COMPORTAMENTAL DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

Em momentos de crises onde há incertezas, limitações, problemas, ameaças e complexidades onde causa impactos na administração dos recursos humanos, tornando-a cada vez mais desafiadora, de modo especial para o profissional de RH, pois nesses momentos de crises, muitas empresas são obrigadas a tomarem medidas de reduções de gastos e despesas, implicando na demissão de vários colaboradores. Essa estratégia de “cortar pessoas” caminha exatamente na contramão da verdadeira e boa relação que sempre deverá existir entre capital e trabalho, pois cabe a algumas organizações, passar a enxergar as pessoas como pessoas e não simplesmente como meros recursos produtivos. O fato é que o setor de RH está passando por grandes mudanças e por importantes inovações, que com a crescente globalização dos negócios e com a concorrência mundial, as palavras de ordem para todas as organizações passam a ser: competitividade, produtividade, qualidade e eficiência. Neste contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a solucioná-los, deixam de ser o desafio para se tornar à vantagem e o diferencial para que as organizações possam ser competitivas.

Porém a própria necessidade imposta pelo mercado exige que as empresas saibam lidar com transformações cada vez mais frequentes.

Se for preciso mudar, o RH é fundamental neste processo. Todas as mudanças atingem de alguma forma os profissionais, que no primeiro momento podem receber as notícias de forma negativa. As mudanças exigem que todos saiam da zona de conforto, quando as empresas mudam, os colaboradores precisam mudar junto. Pois é nos momentos difíceis que as iniciativas e projetos do profissional de RH devem ser



ouvidos com mais atenção. Analisando assim, a capacidade que o profissional de Recursos Humanos tem para lidar com as inovações.

O trabalho do profissional de Recursos Humanos, é desenvolver estratégias quando a ideia de mudar surge. Precisa entender tudo que acontecerá, os passos da mudança, para preparar a comunicação e administrar os conflitos, acompanhar e avaliar os resultados relacionados a gestão de pessoas. Este processo é fundamental para fomentar os resultados.

Aproveitando, se a comunicação de mudanças com os colaboradores também é função do RH, o segredo para driblar esse período de crise econômica é manter uma boa comunicação pontuando as ações e expectativas da empresa. Uma comunicação falha pode prejudicar, todo um processo, reduzindo as vendas e os resultados. É importante que as comunicações sejam coesivas com a política da organização. Ter o apoio da liderança é um aspecto que fará a diferença na gestão e nos bons resultados.

A organização necessita de pessoas que estejam dispostas a solucionar problemas difíceis, incluindo programas de gestão de pessoas para melhorar o desempenho e eficiência do colaborador.

As organizações também necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados para efetivamente auxiliar os seus processos decisórios e a sua gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento (PAPP & LUFTMAN, 1995).

Esse contexto reforça o relevante papel estratégico da Tecnologia da Informação, que deve agregar valores aos produtos e/ou serviços da organização, auxiliando a promoção das suas inteligências competitiva e empresarial (MEADOR, 1997).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante a realização da pesquisa, notamos que o profissional de Recursos Humanos teve que se reinventar durante a atual crise econômica brasileira, inovando a

cada dia dentro das organizações, pois o cenário empresarial, devido a forte globalização, encontra-se cada vez mais competitivo e exigente.

O nosso grande facilitador durante todo o processo de pesquisa foi baseado em contextos bibliográficos.

O tema desenvolvido, nos permitiu analisar como esses profissionais têm funções chaves dentro da organização, tornando-os responsáveis por motivar, orientar e criar estratégias para seus colaboradores se manterem seguros nesse momento de incertezas, durante a crise.

O objetivo geral do trabalho foi identificar as mudanças e os desafios que o profissional de Recursos Humanos vem enfrentando com a atual crise econômica e quais mudanças impactaram o setor de Recursos Humanos.

A intenção desta pesquisa foi provar que o profissional de Recursos Humanos tem a capacidade de desenvolver suas habilidades em momentos críticos, transformando os desafios em oportunidades.

Conclui-se que o método utilizado, abre portas para novas pesquisas, principalmente pesquisa de campo, para avaliar o desempenho do profissional de RH e também de seus colaboradores, podendo se aprofundar em dados mais concretos, proporcionando uma visão mais ampla do setor de Recursos Humanos e de seus profissionais dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ALIS, David. et al. **Gestão dos Recursos Humanos**. Uma abordagem internacional. 58. ed. Porto Alegre: Piaget, 2012.

ALVES, Isabel. **Gestão Transformadora: os impactos da crise no processo de gestão**. 2016. Disponível em: <http://www.mundorh.com.br/gestao-transformadora-os-impactos-da-crise-no-processo-de-gestao/> Acesso em 03 de Maio de 2018.

COELHO, Bruno. **7 razões para investir no RH em momentos de crise**. Disponível em: <http://desempenho.guru/7-razoes-para-investir-rh-crise/> Acesso em 06 de Novembro de 2018.

CALIGIORNE, Carla. **Motivação nas empresas é fundamental em tempo de crise**. 2015. Disponível

em:

[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas\\_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/03/08/internas_economia,625348/motivacao-nas-empresas-e-fundamental-em-tempo-de-crise.shtml) Acesso em 03 de Maio de 2018.

COSTA, G. Jaques. **A importância da área de RH em períodos de crise econômica**. Disponível em:

<https://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-da-area-de-rh-em-periodos-de-crise-economica/90970/>

SILVA, B. Daianny. **Mudanças e Desafios em Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/mudancas-e-desafios-em-gestao-de-pessoas/28684/> Acesso em 29 de Outubro de 2018.

RIBEIRO, L. Antônio. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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 03 de Maio de 2018.