

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA  
FACER FACULDADE DE CERES  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FABIANA APARECIDA ROCHA**

**GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE NAS EMPRESAS**

Ceres – Goiás  
2016

**FABIANA APARECIDA ROCHA**

**GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE NAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da FACER Faculdade de Ceres, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.º Walter Júnior  
Jovêncio de Faria

Ceres – Goiás

2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

Rocha, Fabiana Aparecida

Gestão de pessoas em tempos de crise nas empresas. / Fabiana Aparecida Rocha. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016.

56 fls.

Orientador: Walter Júnior Jovêncio de Faria. (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Gestão de pessoas. 2. Crise. 3. Recursos Humanos. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

**CDU658:3**

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528



## **CESSÃO DE DIREITOS**

NOME DO AUTOR: Fabiana Aparecida Rocha

TÍTULO DO TRABALHO: Gestão de Pessoas em Tempos de Crise nas Empresas

GRAU/ANO: Graduação /2016

É concedida à FACER Faculdade de Ceres permissão para reproduzir cópias deste trabalho, emprestar ou vender tais cópias para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

Fabiana Aparecida Rocha  
Endereço  
CEP 76.300.000 – Ceres – Goiás – Brasil

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pois, sem Ele, eu não teria forças para essa longa jornada.

Aos meus pais pelo apoio e incentivo nessa minha caminhada.

Em especial ao meu professor orientador Walter Júnior Jovêncio de Faria, pela atenção e dedicação durante todo o trajeto deste estudo.

E a todos que ajudaram direta e indiretamente para a conclusão deste estudo.

“A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram”.

Philip Kotler e Gary Armstrong.

## **RESUMO**

### **GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE NAS EMPRESAS**

O atual estudo teve como objetivo entender o quanto o departamento de RH pode contribuir de maneira positiva para que as empresas consigam sobressair e driblar a crise. Que o Brasil vive um momento de crise moral e econômica, é a pura realidade. A situação fica ainda mais grave, quando é avaliado a produtividade. Toda crise, não importa a natureza, na maioria das vezes, é mais humana que material, acredita-se que se existe algum tipo de crise, em determinado lugar, é porque o ser humano falhou. Sabe-se que dirigir pessoas não é uma função fácil, porém necessária, melhor dizendo fundamental para o crescimento de uma empresa, mas, cabe a cada empresa elaborar a sua prática de RH, estruturar de maneira eficaz decisões adequadas à necessidade de cada empresa. O departamento de recursos humanos 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. O atual cenário macroeconômico tem provocado um clima de total insegurança, onde empresas se sensibilizam para se ajustarem a este momento. Assim, a gestão de pessoas possui papel essencial em toda essa situação de crise, tendo a responsabilidade de consolidar os recursos humanos e norteá-los à luta contra as consequências prejudiciais da crise. A metodologia aplicada no trabalho foi de cunho bibliográfico, onde foram levantados os principais autores e conceitos inerentes ao tema em questão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos Humanos. Crise. Empresas.



## **ABSTRACT**

### **MANAGEMENT OF PEOPLE IN CRISIS TIMES IN COMPANIES**

The current study aims to understand how the HR Department can contribute in a positive way so that companies can highlight and dribble the crisis. That Brazil is experiencing a moment of moral and economic crisis is pure reality. The situation is even more serious when productivity is evaluated. Every crisis, no matter the nature, most of the time it's more human than material, it is believed that if there is some kind of crisis, in particular place, is because the human being failed. It is known to drive people is not an easy function, however necessary, and fundamental to the growth of an organization, but it is up to each company draw up your HR practice, structuring effectively decisions appropriate to the needs of each company. The Department of human resources is one of the key leaders within organizations in this context of global crisis, because it has a strong power of influence, with greater responsibility, since it is capable of balancing decision-making and assist the other leaders. The current macroeconomic scenario has caused a climate of total insecurity, where companies make to fit to this moment. So, the people management has key role throughout this crisis situation, having the responsibility to strengthen human resources and direct the project them to fight against the harmful consequences of the crisis. The methodology used in the study was of bibliographic, where nature were raised the main authors and concepts inherent to the topic in question.

**KEYWORDS:** Human Resources. Crisis. Companies.

## **LISTA DE SIGLAS**

GM - General Motors

RH – Recursos Humanos

SP – São Paulo

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1 - O DEPARTAMENTO DE RH EM UMA EMPRESA</b> .....	12
1.1 Gestão de Pessoas.....	12
1.2 Valorização do Capital humano.....	14
1.3 A importância do departamento de RH.....	17
1.4 Cultura e Clima organizacional.....	18
1.5 O papel do departamento de Gestão de Pessoas: Motivação.....	19
<b>CAPÍTULO 2 - ATUAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RH NO AMBIENTE DE CRISE EMPRESARIAL</b> .....	22
2.1 Atuação do RH na Empresa.....	22
2.2 A importância do departamento de RH no ambiente de crise empresarial.....	24
2.3 A importância da comunicação no momento de crise.....	26
2.4 Departamento de RH em frente as estratégias de redução de custos.....	29
2.5 Implicações do RH em frente as empresas que sobressaem mesmo em período de crise.....	31
<b>CAPÍTULO 3 - O CENÁRIO ECONÔMICO NACIONAL ATUAL E A CONTRIBUIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RH PARA A MUDANÇA EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE</b> .....	34
3.1 Como devem proceder as empresas diante da crise.....	34

3.2 Recursos Humanos: Ações institucionais no ambiente empresarial necessários para sobreviver em tempos de crise econômica .....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47

## INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica do país, é impossível não falar de crise, que tem sido o foco de notícias diárias nos mais variados canais de comunicação e se tornou um dos assuntos mais discutidos e preocupantes do meio organizacional.

Para Leme (2005), assim como um carro necessita de toda a sua engrenagem em bom estado para seu funcionamento, uma empresa não é diferente, sabemos que o trabalho em equipe, efetuado de forma correta contribui grandemente para o crescimento da empresa.

Entretanto, nesta questão fica expresso o quanto é importante a motivação e capacitação de pessoas dentro de uma empresa, esse atual trabalho elaborado e praticado de forma correta, tem o poder de mudar a estabilidade de uma empresa, gerando diretamente e indiretamente uma melhor colocação no mercado.

O objetivo geral deste estudo foi entender o quanto o departamento de RH pode contribuir de maneira positiva para que as empresas consigam sobressair e driblar a crise.

Os objetivos específicos foram apresentar a importância do departamento de RH para dentro de uma empresa; apresentar o cenário econômico atual e a contribuição do departamento de RH para a mudança desse cenário e demonstrar as possibilidades de alcançar o sucesso, mesmo quando o Cenário econômico não se encontra favorável.

Justifica-se este tema pela atual conjuntura em que a economia Brasileira se encontra, e faz-se necessário um estudo para analisar os reflexos provenientes da crise sob o Capital Humano. Não é novidade dizer que o país tem passado por um enorme problema na economia.

O problema da pesquisa foi referente a quais são as dificuldades e facilidades em gerir pessoas em tempos de crise? Como e de que maneira o departamento de RH pode contribuir para o sucesso da empresa em tempos de crise?

A metodologia a ser aplicada no trabalho é de cunho bibliográfico, onde foi levantado os principais autores e conceitos inerentes a gestão de pessoas em tempos de crise. As pesquisas bibliográficas foram realizadas por registros

disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses e outros.

No primeiro capítulo foram abordados os temas: O departamento de RH em uma empresa, Gestão de Pessoas, A valorização do Capital humano, Importância do departamento de RH, Cultura e Clima organizacional e o Papel do departamento de Gestão de Pessoas: Motivação.

No segundo capítulo foi discorrido sobre a atuação do departamento de RH no ambiente de crise empresarial: Atuação do RH na Empresa, a importância do departamento de RH no ambiente de crise empresarial, a importância da comunicação no momento de crise, departamento de RH enfrente as estratégias de redução de custos e implicações do RH enfrente as empresas que sobressaem mesmo em período de crise

No terceiro e último capítulo foi sobre o cenário econômico atual e a contribuição do departamento de RH para a mudança empresarial em tempos de crise com os subtítulos, como devem proceder as empresas diante da crise e recursos Humanos: Ações institucionais no ambiente empresarial necessários para sobreviver em tempos de crise econômica

## **CAPÍTULO 1 - O DEPARTAMENTO DE RH EM UMA EMPRESA**

Neste primeiro capítulo abordou-se o tema o departamento de RH em uma empresa, Gestão de Pessoas, a valorização do Capital humano, importância do departamento de RH, Cultura e Clima organizacional e o papel do departamento de Gestão de Pessoas: Motivação

### **1.1 Gestão de Pessoas**

Gerir pessoas não é uma função fácil, porém necessária, pois é fundamental para o crescimento de uma empresa, entretanto, cabe a cada empresa elaborar a sua prática de RH, estruturar de maneira eficaz decisões adequadas à necessidade de cada instituição. Para Milkovich e Boudreau (2010, p. 73) “O desenho organizacional vai além da estrutura ou arquitetura para refletir a relação aos colaboradores da empresa”.

Para Carvalho e Nascimento (2009, p. 21) é:

Conhecer com propriedade as atividades a serem desenvolvidas, atuar de forma participativa na apresentação de sugestões e alternativas de execução, acompanhando a evolução das mudanças organizacionais e as quebras de paradigmas, são metas desejadas tanto por gestores, quanto por colaboradores que tem pretensão de evoluir, somos surpreendidos, a todo momento, por inovações tecnológicas que têm por foco reduzir desperdício e proporcionar satisfação, produtividade e qualidade, entretanto, essas mesmas inovações costumam provocar sentimentos negativos que ameaçam nossa capacidade de dominar novos conhecimentos, que nos assegurariam um futuro seguro e previsível.

Para que a gestão de pessoas, tenha resultado, é necessário mudar, pois a transformação precisa chegar para que haja sucesso no decorrer do tempo, até devido à competitividade, se aproximar mais do cliente, tem se tornado um dos objetivos mais eficientes para uma empresa, porém, não deixa de ser ousado, é necessário que haja competência por parte do departamento de recursos humanos para que todo o planejamento de crescimento e estrutura da empresa venha de fato sair do papel e adotar uma direção proveniente de sucesso. Sabe-se que o departamento de recursos humanos é responsável por motivar equipes, levando em consideração que Equipes nada mais é, que um elemento fundamental na

construção da empresa que entende a suma importância de investir nesse departamento.

Milkovich e Boudreau (2010) trouxeram de forma clara e objetiva o quanto o trabalho em equipe possui o potencial de aumentar a comunicação e a autonomia e dá lugar a inovação dos empregados. Entende-se que é impossível gerir uma empresa e alcançar o sucesso sem que haja uma equipe de pessoas bem capacitadas para desenvolver a tarefa à qual foi destinada. Então exatamente nesse ponto, se dá início ao departamento de Recursos Humanos, pois é este o seu dever, elaborar projetos que atenda a necessidade tanto por parte dos colaboradores, quanto da empresa, buscando atender as suas necessidades e limitações, atentando sempre para a melhoria de ambos, no entanto, motivar colaboradores é uma das funções desse departamento.

Para que aconteça uma boa tarefa de motivação é necessário que tenha um bom planejamento, pois a prática de RH se constitui no planejamento antes, buscando avaliar qual o melhor posicionamento das colaborações, sendo na maioria das vezes, por meio de testes, à sua maior e melhor habilidade. Ainda, segundo Milkovich e Boudreau (2010, p. 74):

O planejamento de recursos humanos utiliza informações que contem a prioridade para apoiar a decisão de investimentos a serem feitos nas atividades da empresa, a qual tem como objetivo criar um plano B para o futuro, visando às possibilidades do plano a não atingir o projetado.

Já Boog (2006) defende a teoria de que a gestão de pessoas tem sido com o passar do tempo, um obstáculo para as empresas, pois todos sabem que gerir pessoas não é um papel fácil, porém, é necessário. E de fato fundamental, principalmente sob a perspectiva de mercado. Com a Globalização, a competitividade tem se tornado cada vez mais distante e difícil, se manter no mercado, já não tem sido uma tarefa fácil, competir então, é quase impossível, conhecendo e avaliando tamanho obstáculo é uma realidade que é preciso para escolher o melhor caminho a ser percorrido, porém, é investir em pessoas, no gerenciamento de pessoas.

O desempenho das empresas está diretamente relacionado ao desempenho de seus colaboradores, e é por isso que o autor reconhece que as pessoas são as responsáveis pelo sucesso da empresa. Ele acredita no potencial tanto de mudança, quanto de crescimento, e enfatiza que sem acreditar e investir no



ser humano, é impossível alcançar o sucesso almejado. “Sempre vale reforçar a premissa de que as pessoas são o ativo de maior valor dentro das organizações.” (BOOG, 2006, p. 328).

Entretanto, a gestão de recursos humanos, recebe um sentido estratégico, ao mesmo tempo torna-se mais complexa. Contudo, Velloso *et al.* (2008, p. 16) expõe que:

A gestão de recursos humanos passa a agir como direção da produção e da força de trabalho para a composição de uma empresa voltada para a inovação, flexibilidade, capacidade criadora, transformação e renovação, com capacidade de garantir a competitividade da empresa.

Evidencia-se que as organizações são esquematizadas e conduzidas de concordata com as hipóteses que sobressaem, usando diversos títulos e suposições que delineiam as maneiras pelas quais as organizações e sua solução serão administradas (CHIAVENATO, 2007).

Ao mesmo tempo, percebe-se na complexa tarefa de ter que lidar com fatores tais como trabalho em equipe, subjetividade do trabalhador, cultura organizacional, em meio a outros, tendo em vista obter os desígnios empresariais

## **1.2 Valorização do Capital humano**

Com o surgimento de novas tecnologias, as modificações ocorridas e a globalização, as empresas procuram a excelência na qualidade, produtividade, sendo o maior colaborador o capital humano, isto é, as pessoas que fazem parte das organizações. De acordo com Dutra (2009, p. 58), a administração de Recursos humanos vem sendo transformada com o passar dos anos, modificando a sua nomenclatura do tipo: “Gestão de talentos humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do capital Humano, Administração do capital Intelectual e Gestão de Pessoas”.

Goleman (2008) ressalta que o mundo moderno precisa ter diversificação, o autor defende a necessidade que os empresários precisam e percebem, em qualificar o ser humano, visando uma estratégia para sua empresa, enfatizam ainda na diferença das pessoas, em seus valores, necessidades, desejos e suas expectativas diferentes, o quanto todos esses itens são favoráveis para a gestão, os mesmos conseguem abranger de forma única, transformando as diferenças em resultados positivos ainda em cima deste mesmo contexto de pouca complexidade

entender quanto a diferença proporciona resultados positivos, pois cada pessoa possui uma crença, e para obter resultados positivos é necessário ter olhares diferentes em alguns momentos.

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 empresa. Nesse sentido, quatro competências serão destacadas e valorizadas: Flexibilidade, capacidade de inovação, tolerância ao risco e saber lidar com o estresse.

O departamento de recursos humanos 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. 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 do departamento de recursos humanos, fica claro que alguns destes são fortemente impactados pelos resultados da crise. É importante que seus gestores estejam aptos a avaliar os efeitos e buscarem soluções visando sempre o sucesso e o bem-estar de todos os envolvidos.

Segundo Outeiro (2009) na realidade, se todos os colaboradores de uma mesma empresa focarem o olhar para um determinado produto, ou buscar uma inovação para o mesmo, sendo todos eles de uma mesma realidade, dificilmente encontrará uma solução, enquanto isso, se selecionar um grupo de pessoas com costumes diferentes e propor o desafio de criar uma solução para determinado problema, pois, pode surgir ideias diferentes, algumas não muito proveitosas, outras muito criativas, e de fato a solução aparecerá da melhor forma possível.

As pessoas passam boa parte da sua vida numa empresa, e estas, precisam para desenvolverem, atuar, produzir e concorrer. As empresas estão focalizando seus colaboradores como uma solução produtiva, uma vez que se versa de um ser pensante, racional e criativo. A maior parte das empresas já adquiriram essa visão para seus colaboradores, e acreditam que estão sujeitos a eles para o desenvolvimento total da sua empresa.

Para Almeida (2009) Uma das principais mudanças na natureza do trabalho, observada e valorizada, é o trabalho intelectual, com a evolução tecnológica, várias atividades dentro das organizações que buscava o trabalho braçal como base, foi de certa forma se evoluindo e buscando novas formas de trabalhar dando lugar à inovação através de novas tecnologias. As organizações de maneira geral enfrentam hoje um contexto muito mais complexo e turbulento, o mercado de trabalho, a exemplo de outros países, passou por mudanças significativas.

Outra questão muito discutida na realidade, é a valorização da experiência ou da atitude do colaborador, estes dois aspectos são essenciais para o seu desempenho, estando em primeiro lugar o saber fazer e o segundo o querer fazer, o departamento de RH, no entanto, possui a responsabilidade de propiciar conhecimentos, através de treinamento, orientação e supervisão, esses são alguns dos fatores que faz com que algumas organizações valorizem mais o componente comportamental de seus colaboradores (OUTEIRO, 2009).

Contudo, Almeida (2009) ressalta que devido ao crescimento abrangente do departamento de recursos humanos, as empresas através da utilização deste departamento, conseguem distinguir claramente quem são seus verdadeiros talentos, consegue delinear seus perfis, saber exatamente qual sua melhor colocação, pois para cada cargo corresponde um perfil psicológico adequado específico em função das características inerentes às atividades que serão desenvolvidas.

Observa-se que uma empresa só pode e consegue obter um bom desempenho com a contratação de pessoas certas, pois o erro de contratação hoje poderá suceder um problema amanhã enriquecer e estimular o trabalho das pessoas contratadas, uma boa é permitir que o colaborador se desenvolva. Pois o sucesso da empresa depende da retenção de seus melhores colaboradores, elementos decisivos para reter talentos são conhecidos, mas, infelizmente, quase nunca são utilizados.

Para o autor Boog (2006) um dos maiores problemas que tem acontecido é que os treinamentos específicos sobre trabalho a serem realizados na maioria das vezes, são ministrados pelo supervisor da área, sendo que, alguns deles possuem a dificuldade em convencer sua equipe a levar a sério o treinamento ou as medidas a serem tomadas; o problema pode estar na atitude do supervisor, na atitude dos

subordinados ou na comunicação entre supervisor e subordinado. Pois às vezes o próprio supervisor sente dificuldade em convencer a si mesmo sobre o valor do treinamento, o que muitas vezes acaba gerando um distúrbio de comunicação, podendo não facilitar de forma alguma a captação do treinamento, na realidade muitas vezes o problema não está no treinamento, e sim na forma como o ministra.

Portanto, vê-se que geralmente apenas o treinamento não é o suficiente para o colaborador, é necessário ir além, ministrar de uma forma correta o treinamento, pode ser a chave para o sucesso, os colaboradores precisam não apenas ouvir mais, entender como funciona, e colocar em prática tudo aquilo que aprendeu a execução e o acompanhamento de suas tarefas são fatores predominantes para se obter o sucesso.

### **1.3 A importância do departamento de RH**

Algumas empresas não conseguem sobressair no mercado devido à sua falta de conhecimento ou talvez por não valorizar de forma correta e coerente o departamento de RH, pois sabe-se que, este departamento é o fundamento para a boa colocação dos colaboradores de uma empresa.

Conforme Nascimento (2007 p.138) “A avaliação de desempenho ajuda a identificar talentos e, conseqüentemente, redirecionar melhor a carreira do profissional para que tanto ele, quanto a empresa obtenham um melhor resultado”. Infelizmente algumas organizações ainda não adotaram o uso do departamento de recursos humanos, como umas das prioridades na sua gestão e não entendem o quanto este departamento consegue contribuir para o crescimento da empresa, em todos os sentidos, pois se o trabalho de recursos humanos for bem aplicado de maneira coerente o resultado com certeza será sempre positivo. Entender e fazer a prática da parceria dos colaboradores com a empresa pode ser o início da mudança.

Para Costa *et al.* (2011, p. 17) “As atividades da administração de RH são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção”. Gerir pessoas não é uma das tarefas mais fáceis, porém, isso não a torna impossível, acreditar no ser humano é necessário, saber motivá-lo, pode se dizer que, são essenciais muitos gestores possuem conhecimento, porém, poucos conseguem colocar em prática o que aprendeu em teoria, os seres humanos por natureza são pessoas difíceis de manobrar, pois devido às inúmeras diferenças, como por exemplo: crença, criação, nível social entre outros, torna a relação entre si

um pouco nada harmônica, pois são realidades diferentes, no entanto, o grande desafio se encontra exatamente neste ângulo, acreditar no potencial de cada um.

Criar oportunidades, é de suma importância, para que juntos, como uma equipe, possa obter resultados extraordinários, tanto para a empresa, quanto para si próprio. Acredita-se que o maior erro na gestão de pessoas acontece quando a empresa não visa o colaborador e sim a empresa, quando o gestor prioriza apenas os resultados positivos que agrega a sua empresa e não o seu empregado, muitos desistem e até desanimam, sem motivação, para desempenhar sua função, a qualidade do seu trabalho é reduzida. De modo que é inerente à gestão de pessoas a prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos (NASCIMENTO, 2007).

De modo geral, percebe-se que o setor de Recursos Humanos vem adotando políticas e práticas direcionadas para o bem estar do seu colaborador, assim, os recursos humanos têm que proporcionar à empresa soluções para que os seus colaboradores possam exercer da melhor maneira o seu trabalho, atento a todas as pretensões pessoais e do ambiente social dentro da empresa, pois assim, ele estará agindo com eficácia no mercado de recursos humanos.

#### **1.4 Cultura e Clima organizacional**

É de responsabilidade da administração estratégica de Recursos Humanos conhecer, analisar e acompanhar a evolução da cultura organizacional. Conforme Costa *et al.* (2011) define, cultura organizacional como o modelo de pressuposto básico que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficiente eficaz.

Entretanto, foi avaliado, validado e repassado, instruindo aos outros novos componentes, como é o modo correto de compreender, refletir e sentir referente aqueles problemas. Cada empresa tem sua própria cultura e a mantém de acordo com seus objetivos, sendo a partir desta que é definida sua missão, alinhando-a as decisões, as ações da empresa, ao planejamento, a empresa, a direção e ao controle.

Ainda de acordo com Costa *et al.* (2011), Cada empresa possui sua cultura, e faz que isso seja seguido corretamente, seus colaboradores devem entrar

nela já obtendo conhecimento com relação a sua cultura, e desta forma ser instruídos a segui-la de maneira correta, pois ela é a cartilha da empresa.

Percebe-se que a cultura confere significado ao mundo, deve proporcionar um entendimento compartilhado de significados, crenças, valores e práticas dentro de uma estrutura social. Em linha com essa abordagem Megginson (2005) adiciona que uma manifestação cultural só pode ser percebida no contexto em que ela está implantada, onde pode ser entendida e esclarecida. Por meio da interação social constroem-se e cristalizam-se significados, o que é vital no processo de sedimentação da cultura organizacional.

Dias (2001 *apud* Gomes, 2015, p. 15) diz que a “Cultura é todo aquele complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Pode-se observar que as pessoas são diferentes, contudo as culturas são formadas a partir destas, conseqüentemente, sofrem mutações e absorvem ou assimilam novos traços ou abandonam os antigos, através de diferentes formas.

De acordo com Vergara (2011), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação 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 empresa.

Ainda no conceito de Vergara (2011) definem clima organizacional como qualidade de um ambiente interno de uma empresa, 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.

O clima organizacional da empresa deve ser bem favorável, possibilitando a satisfação das necessidades pessoais de seus colaboradores. A empresa deve expor que o trabalho possui um espaço indispensável à vida de seus colaboradores proporcionando uma estrutura apropriada do estabelecimento de trabalho qualidade de vida adequada, os quais devem possuir a capacidade de realizar as suas atividades de maneira apropriada. Do mesmo modo, os colaboradores devem ser tratados com respeito independentemente dos cargos.

Deste modo, o clima organizacional deve proporcionar um clima bom, favorável a todos da empresa, onde seus colaboradores estão sempre engajados,

serem valorizados no trabalho, o qual favorece um clima inovador, vantagens competitivas, gerando valor para o negócio.

### **1.5 O papel do departamento de Gestão de Pessoas: Motivação**

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

O departamento de Recursos Humanos 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 justificativas. Ainda de acordo com os autores, após a saída do profissional, o gestor deve informar os demais colaboradores, clientes e fornecedores de uma forma que não lance culpas sobre o demitido. (MILKOVICH; BOUDREAU 2010)

Outro fator que é de suma importância na empresa é a motivação para com o colaborador, sendo esta, tarefa do departamento de RH. A partir disso, Costa (2011) 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.

Contudo, proporcionar condições para que os fatores de ações motivacionais, sejam atingidas, deve-se desenvolver treinamentos e aperfeiçoamentos periodicamente, recorrendo inclusive à ajuda de consultores especializados, caso seja necessário. 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, 2011).

Cada colaborador tende a contribuir mais para a empresa a qual presta serviço, quando a mesma mostra que ele é importante para ela, oferecendo e

desenvolvendo programas de recompensa para aqueles que de fato derem o seu melhor para a empresa, desta forma é formada uma via de mão dupla, sendo que ambos, serão beneficiados e produzirão muito além do que se espera.

Um dos grandes, se não, o maior erro das empresas, é não pensar nos colaboradores, visar apenas o seu bem-estar, querer apenas o seu crescimento, é função do departamento de Rh priorizar o crescimento do colaborador, buscando e visando sua melhora em todos os aspectos possíveis.

Milkovich e Boudreau(2010) falam de forma clara o quanto as empresas necessitam acreditar em novos talentos, não apenas acreditar, mas também aceitar novas ideias, a necessidade de novos instrumentos de motivação, criação de novas formas para motivar, a busca de desenvolvimento e fortalecimento de competências de liderança aos diferentes níveis da estrutura, a introdução de mecanismos alternativos de reconhecimento, otimizar estruturas, processos e métodos de trabalho.

Portanto, é necessário que haja a transformação, em tempos de crise, precisa se criar oportunidades, para que esse cenário de crise seja o mais favorável e propício para o momento. Logo, em momentos adversos consta-se que apesar de não ser capacitadas, as pessoas compreendem o contexto, esforçam-se mais e estão mais propensas às mudanças. Pelas piores razões, as pessoas saem da sua zona de conforto e sentem a necessidade de gerar mais valor. O sentimento de desconforto é uma extraordinária alavanca para a implementação de reformas estruturais que aumentem a produtividade e a competitividade.



## **CAPÍTULO 2 - ATUAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RH NO AMBIENTE DE CRISE EMPRESARIAL**

Neste segundo capítulo foi discorrido sobre a atuação do departamento de RH no ambiente de crise empresarial: Atuação do RH na Empresa, a importância do departamento de RH no ambiente de crise empresarial, a importância da comunicação no momento de crise, departamento de RH frente as estratégias de redução de custos e implicações do RH frente as empresas que sobressaem mesmo em período de crise.

### **2.1 Atuação do RH na Empresa**

Empresa é a atividade desenvolvida pelo empresário ou sociedade empresária, e é toda aquela desempenhada profissionalmente, e de modo economicamente organizada, para a produção ou movimentação de bens. A empresa tem em vista à aquisição de lucros por parte daqueles que a exploram, os quais em compensação, precisam assumir uma série de riscos. A empresa pode ser desenvolvida por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas (FREITAS, 2014).

A função da empresa na sociedade moderna vai além do seu conhecimento primário de simples produtora ou transformadora de bens e serviços que deposita no mercado com o pouco de lucro. A atividade empresária, atualmente, é apresentada como uma das organizações de maior importância por causa da função social que leva. Uma vez que a mesma é a maior responsável pela distribuição de riquezas, desenvolvimento econômico e bem-estar social (COSTA, 2011).

Segundo Gusmão (2015, p. 59):

A empresa é a atividade do empresário, e jamais deve ser confundida com o seu estabelecimento, com a pessoa jurídica, com a sociedade, ponto comercial ou com os seus sócios. A empresa não é provida de personalidade jurídica, nem analisada sujeito de direitos. Quem desempenha direitos e adquire obrigações é o empresário, e não a empresa. A empresa é o exercício pelo empresário desenvolvida.

Segundo esclarece Gonçalves (2012, p. 28) que é “empresa e estabelecimento são apreciações distintas, ainda que basicamente ligados,

diferencia-se ambos do empresário e da sociedade empresária, que consistem em ser os titulares da empresa”.

Da mesma maneira, percebe-se que é de suma importância, ter conhecimento que a empresa não seja confundida com as pessoas que praticam a atividade, isto é, o empresário individual ou a sociedade empresária. Entretanto, não se pode confundir a empresa com o estabelecimento onde ela é desempenhada.

Sabe-se que hoje a empresa exerce indiscutivelmente, importante papel econômico na sociedade, logo que é avaliada a principal atividade econômica formada para a produção ou movimentação de bens ou serviços. Entretanto, sem a atuação do RH no ambiente empresarial é quase impossível obter o sucesso, uma vez que os recursos humanos são claros e eficazes dentro das empresas (CHIAVENATO, 2009). Assim, os indivíduos são importantes recursos para as organizações poderem desempenhar seus afazeres.

Sendo os indivíduos, responsáveis por atuarem nos demais recursos a fim de alcançar produtos e serviços prontos para que as firmas possam alcançar seus fins, fica fácil explicar que os Recursos Humanos formam a parte mais importante de uma empresa, porém, na verdade, os fatores são interdependentes e nem sempre apresentaram lugar de ênfase, de maneira especial na relação Capital versus Trabalho.

Boog (2006) evidencia que as atividades de Recursos Humanos e a aplicação das mesmas que procedem da divisão e do desenvolvimento das práticas humanistas viventes nas organizações, passou a existir a partir de diferentes conceitos constituídos em meio ao fim do século XIX e o início do século XX. Desde então, as empresas perceberam a importância desse departamento agindo no ambiente empresarial.

Para Oliveira (2009, p. 31) “várias empresas, no século XX, a partir da década de 1990, determinaram instituir suas áreas de RH com distintos nomes”. Contudo, o que implica não é um nome, entretanto a aceção, a essência, o sentido íntimo que este nome obtém dentro das organizações.

A atuação do departamento de Recursos Humanos proporciona uma visão ampla e permanece adentrada nas organizações, suportando as mais variadas transformações ao longo da sua existência, sendo indispensável começar por uma análise do desenvolvimento das empresas no último século, onde estão desempenhando um trabalho com grande eficácia e comprometimento, para que

seja efetivado através dos colaboradores um trabalho de qualidade com motivação e compromisso.

Percebe-se que o setor de RH vem influenciando em várias transformações, sendo assim, indispensável redefinir seu comprometimento com a empresa, tendo-se em vista organizar as pessoas para operar no novo contexto de flexibilidade, e conformação às constantes e rápidas mudanças no âmbito organizacional.

## **2.2 A Importância do Departamento de RH no Ambiente de Crise Empresarial**

Em um ambiente econômico tão complicado e volúvel como o vivente atualmente, é natural que empresas passem por momentos de dificuldades e que apresentem um acúmulo imprevisto de prejuízos que tem a capacidade de levar a empresa a uma condição de endividamento financeiro muito além, da disposição de geração de caixa do negócio.

A palavra “crise”, se buscada em enciclopédias e dicionários, tem distintas significações. A palavra “crise” vem do grego *krisis* (decisão, julgamento), e é parente do verbo *Krinein* (julgar, decidir, separar). Segundo o novo dicionário da língua portuguesa, crise é uma alteração que advém no decorrer de uma doença. Do mesmo modo, também na linha da medicina, a palavra pode ser determinada como acidente inesperado que acontece numa pessoa em condição visível de boa saúde, ou agravamento repentino de um estado crônico. Anteriormente, no domínio da medicina e da economia, a apreciação de crise envolveu o dia-a-dia das preocupações das empresas (SANTOS, 2012).

Entretanto, segundo o jornalista Viana (2001, p. 22) assegura em seu livro de Cara com a Mídia que: “crise empresarial seria uma multiplicidade de eventos imprevisíveis, com o poder de causar prejuízos incalculáveis aos cofres e à imagem das corporações”. Portanto, Langer (2009) afirma que as empresas só sentirão um alívio decisivo para saber lidar com a crise e passar por esta dificuldade quando utilizarem de modo apropriado das ferramentas de gestão, por meio das quais precisa-se reavaliar as táticas financeiras, de clientes, de procedimento e de conhecimento. Contudo, na maioria dos casos, depois da realização disciplinada de um conjunto controlado e racional de planos de ação, a empresa possa reencontrar o lucro e a estabilidade no meio empresarial.

Assim, surge a importância do departamento de RH no ambiente de crise empresarial, uma vez que o campo de recursos humanos adota papel de ampla seriedade na edificação de empresas mais competentes, dispendo como fundamental para o sucesso do negócio. Portanto, têm encarado enormes desafios para colaborar que as empresas se conservem concorrentes e sobrevivam nesse momento de crise.

Para Pieracciani (2009) o profissional de Recursos Humanos confrontará uma cadeia de cobranças que aumentará a cada dia. Será necessário adicionar valor, ser estratégico e ocasionar grandes resultados para a empresa. Nessa acepção, considera-se que quatro competências serão evidenciadas e valorizadas: flexibilidade, ser capaz de inovação, tolerância ao risco e saber lidar com o estresse. Segundo Outeiro (2009, p. 26):

O RH por natureza é uma das lideranças principais dentro das organizações, quando se fala em crise empresarial, uma vez que ele tem um grande poder de influenciar, tendo maiores responsabilidades, pois, possui a capacidade de equilibrar as disposições adotadas e do mesmo modo, auxiliar os demais líderes.

Ainda conforme Pieracciani (2009) a área de Recursos Humanos concebe um diferencial nas empresas em períodos de turbulência, assim como é a mais capacitada para enfrentar com os processos de turbulência. Os gestores técnicos são os menos experientes em procedimentos de mudança e nessa ocasião entra em ação o profissional de Recursos Humanos.

No que é referente aos processos internos de RH, fica evidente que estes são intensamente impactados pelos resultados da crise e é de suma importância que seus gestores possam estar capacitados a avaliarem os resultados e procurarem soluções tendo em vista sempre o sucesso e o bem estar de todos os abrangidos (LANGER, 2009). Portanto, acontece que geralmente os gestores demoram muito para adotar algumas providências que são imprescindíveis, fazendo com que seja possível que a condição da empresa se torne ainda mais grave, além do necessário.

Conforme Buratto (2011, p.01) “em discussão sobre crise econômica, deve-se abranger aquela em que possui uma diminuição expressiva nos negócios de verificada sociedade empresária”. Se o consumidor começa a diminuir a quantidade de produtos ou serviços que venham a adquirirem, ou se os pedidos de

outros empresários para a indústria venham a ser reduzidos, existe uma diminuição no faturamento da empresa. Essa diminuição tem a capacidade de ser geral, segmentada ou abrangentemente uma empresa, competindo aos sócios e o departamento de RH a identificar os motivos e colocar em prática soluções para a crise de modo apropriado, sob pena de empregar recursos que consistem em serem favoráveis para o problema pelo qual passa a empresa.

Entende-se que em períodos de crise econômica, como a que o País está passando, a dificuldade que já era grande, passou a ser um problema de grande intensidade, com capacidade de até mesmo levar a empresa a encerrar a sua atividade empresarial, se não for tratado de modo adequado.

### **2.3 A importância da comunicação no momento de crise**

A crise 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 (FERREIRA, 2008). 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 gerenciadas pelo valor das ações e “cortar” pessoas reflete nas bolsas de valores.

De acordo com Outeiro (2009, p. 08), “mas diante de um cenário tão competitivo e ao mesmo tempo tão montanhoso fica difícil sonhar com a palavra sucesso”, entende-se que no atual momento, o país tem vivido uma crise abundante, e mediante a este triste fato, o Brasil tem sofrido grandemente com este fator. Diante desta realidade, é preciso desdobrar o conhecimento e colocá-lo em prática, buscando a melhoria e a eficiência na gestão de pessoas em tempo de crise. A procura por soluções que criem resultados positivos, tornando a empresa sólida, diante de um furacão, pois a atualidade tem sido complexa, e saber sobressair nesse momento pode ser uma porta para o sucesso.

Para Santos (2012), entender e criar novas maneiras de motivação, em pleno tempo de crise, pode com certeza ser a válvula de escape para muitas empresas. Gerenciar pessoas tem se tornado cada vez mais complexo, os mercados têm tido um crescimento global, as forças de trabalho tem se tornado invisíveis

dando lugar aos escritórios virtuais, o que faz com que o mercado virtual cresça cada vez mais, a busca por agilidade tem se tornado um fator predominante, as pessoas têm estado cada vez menos comprometidas com as organizações, sendo desta forma, de fato. Pode-se afirmar que é quase impossível dirigir uma empresa de maneira correta, e conseguir chegar ao sucesso. O autor Goleman (2008) defende o bom relacionamento dos patrões com os colaboradores, e relaciona o departamento de Rh como a base para o bom desenvolvimento da empresa.

A crise é sem dúvida uma oportunidade. A questão está na forma como a encaramos e aproveitamos ao longo dos anos. A humanidade enfrentou diversos períodos críticos, alguns desses com consequências graves que marcaram gerações, até metade do século XIX as crises econômicas relacionavam-se a subprodução agrícola e afetavam, sobretudo o meio rural (SANTOS, 2012).

Gomes (2015) menciona que as primeiras crises que se tem apontamento que receberam grandes magnitudes e obtiveram muita influência na economia foram as duas grandes guerras, que contiveram como baseamento a briga pela macroeconômica. Na apreciação de Pieracciani (2009, p. 25) os procedimentos mais comprometidos são: “comunicação interna, clima organizacional, desligamento de profissionais e desenvolvimento no que diz respeito à motivação dos profissionais que continuam na empresa”.

Percebe-se que dentro das organizações, este processo de comunicação é utilizado para facilitar 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 empresa e de reempresa.

Outeiro (2009) divulga que a comunicação é inserida nesta conjunção como ligação norteador da influência mútua da empresa com seus diferentes públicos, de acordo com que o relacionamento em meio às pessoas é estimado, aspecto de suma importância na vida organizacional. Contudo, é necessário advertir que os departamentos das organizações não estão sujeitos somente da comunicação para que possam obter suas metas, entretanto, do mesmo modo de modernas tecnologias de armazenamento e recuperação de informação. Nesse sentido, é possível afirmar que os membros de cada setor necessitam compartilhar informações relevantes entre si para que todos os setores da empresa trabalhem conjuntamente.

Em uma empresa, a informação é de suma importância e necessária, pois indivíduos que possuem conhecimento podem responder apropriadamente as diversas tarefas, problemas e ações da empresa. 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 empresa a resultados desastrosos.

Dessa forma, Pieracciani (2009) ressalta que a comunicação interna consiste em ser um procedimento muito comprometido pela crise na área de Recursos Humanos, uma vez que em ocasiões assim, a necessidade por informações seguras acrescenta muito. Em um momento de mudança, muitos se calam e não falam. Para Outeiro (2009, p. 12):

Compete a Gestão de RH instigar a empresa a proporcionar informações claras e mais precisas prováveis, a respeito dos planos de ação de empresas e a reflexão destes na vida do profissional e na sociedade como um todo. A participação dos gestores nesse procedimento é imprescindível. Pois, são eles que estão de modo constante com equipes e tem a chance de apreciar a personalidade, as capacidades e a potencialidade de cada profissional.

Deste modo, existe mais competência nas informações repassadas aos colaboradores, além de ser uma maneira de estimar o colaborador, pois, ele está perante do porta voz principal da empresa. Assim sendo, a probabilidade de aparecerem fofocas ou rumores que venham a prejudicar a empresa é diminuída, logo que os colaboradores obtêm conhecimento das novidades, por meio de uma fonte segura e que represente a empresa.

A comunicação eficiente também proporciona o benefício da possibilidade de uma maior proximidade entre pessoas. Um gestor que mantém com certa frequência o espaço para a comunicação em sua equipe, identifica mais facilmente o clima organizacional, a presença ou não do espírito de equipe ou entre os profissionais, o grau de integração entre os membros de uma equipe e a existência de conflitos, ainda é possível também identificar determinados comportamentos como, por exemplo: assertividade, criatividade, tendência à liderança, flexibilidade, resistência às mudanças, entre outros (DELAROLI, 2009).

A falta de informação ou a informação imprecisa, impacta diretamente no clima organizacional, na produtividade, na motivação dos profissionais, podendo resultar na perda de talentos, aumentando a rotatividade (2011). Pois, quando não se obtêm informação, ou seja, a comunicação não é uma das melhores, infelizmente

a empresa acaba perdendo, em todos os sentidos, pois muitas vezes se tem um dos melhores talentos dentro da empresa, mas devido à má localização do mesmo, os resultados não são os melhores, o departamento de Recursos Humanos é responsável por saber alocar, designar cada colaborador para sua melhor função, alguns possuem facilidade para estarem à frente da produção, outros para a parte financeira, uns são dotados por uma melhor comunicação, já outros nem tanto, uma das funções do departamento de Rh se constitui em saber alocar cada colaborador em seu melhor lugar dentro da empresa.

#### **2.4 Departamento de RH em frente às estratégias de redução de custos**

O setor de RH tem a capacidade de tornar-se um conhecedor na empresa e cumprimento do trabalho, adequando-se à eficácia administrativa para garantir a redução dos valores e a manutenção da qualidade (BRUNHEROTTO; CARRAVERO, 2006). Ressalta-se assim, que as organizações precisam conceber novos modos de refletir e atingir a concorrência como um novo desafio, pois o departamento de RH precisa ser analisado pelo valor que ele concebe a firma, seus clientes, investidores e colaboradores, e não somente pelo fato de recrutar, escolher e contratar pessoal.

Goleman (2008, p. 21) “considera que o departamento recursos humanos (RH) é um dos setores de extrema relevância na empresa”. A sua primeira premissa é em relação à qualificação e desenvolvimento dos colaboradores para agirem com eficácia trabalhando nas estratégias de custos das empresas. Para serem competitivas, as empresas necessitam de um corpo funcional com alto nível de educação, formação e qualificação profissional, o qual se encontra centrado nos serviços do setor de RH de uma empresa.

Acredita-se que há muitas estratégias de redução de custos utilizadas por empresas buscando evitar a demissão, pelo menos no momento inicial, ao se deparar com uma situação de crise um pouco mais complexa, a primeira estratégia para o corte de custo é a paralisação de contratação. Milkovich e Boudreau (2010, p. 68) destacam outras estratégias comumente utilizadas como: “congelamento de salários, cortes de viagens e treinamentos, aposentadoria antecipada, demissão voluntária, realocação de pessoal”.



Já para Amorin (2009) identifica estratégias mais inovadoras como determinadas organizações que reúnem demitidos com importâncias comuns para que eles preparem uma cooperativa e abrirem novos negócios. Entretanto, caso essa opção não seja satisfatória, há maneiras de atenuar a magnitude da repercussão de uma grande diminuição a respeito da empresa e especialmente para profissionais que permanecem.

Vê-se que os profissionais do setor de RH, necessitarão modificar sua imagem para a implementação dessa nova fase de especialistas administrativos, pois, terão que deixar de ser somente fiscalizadores da política da empresa, com o desempenho somente de garantir que o trabalho rotineiro determinado pelas empresas fique sendo bem desempenhados, e passarem a realizar seus novos papéis com força para toda a empresa.

Por diversos motivos, é precioso que a área de gestão de pessoas organize ações com o objetivo de deixar claro para os profissionais que permanecerão na empresa, de que não serão demitidos. Acima de tudo, é essencial engajar os colaboradores no plano de recuperação da empresa, estabelecendo metas (realizáveis) e prazos claros (CARVALHO; NASCIMENTO, 2007).

Entretanto, tornar viável essas ações, determina condição da elevada gestão da empresa, investimento e comprometimento. Se essa prática não for regularizada pelo corpo gerenciador, esta não possuirá muitas oportunidades de poder dar certo. Contudo, Violin (2005) destaca que somente palavras de incentivos não são suficientes para sustentar uma equipe motivada e focalizada no que verdadeiramente é importante.

Para Ulrich (2011, p. 38) “os executivos de RH podem também expor sua estima como especialistas administrativos repensando o modo como o trabalho é efetivado em toda a firma”. Contudo, o RH precisa desenvolver seus processos de trabalho, ferramentas e políticas, a fim de obter o perfeito equilíbrio entre a tática do negócio e a perspectiva dos cooperadores. Para Chiavenato (2009, p. 62):

A redução dos valores não é a única benfeitoria resultante do setor de RH se tornar um especialista administrativo da empresa. Os benefícios estão do mesmo modo em uma maior força e competência do setor de RH, e ainda em desenvolver um vínculo junto à efetivação das táticas da empresa.

A capacidade de aprender e contribuir para o gerenciamento do relacionamento, também é analisada como uma das fontes futuras de vantagens

competitivas das organizações (FLEURY, 2002). Assim, o RH estratégico agrupa o melhor dos focos, tanto da empresa, quanto dos cooperadores, conseguindo conservar o equilíbrio entre ação e resultado, influenciando também os negócios com o desígnio de obter o sucesso da empresa, e ainda contando com indivíduos contentes, desenvolvidos e produtivos.

## **2.5 Implicações do RH em frente às empresas que sobressaem mesmo em período de crise**

Os esforços para obter a excelência profissional e organizacional, são fundamentados na qualidade do trabalho em equipe, assim como no direcionamento dos afazeres a serem desempenhados pelo departamento de RH. Deste modo, Ulrich (2011) expõe que as forças competitivas que os agentes encaram atualmente, e permanecerão a encarar no futuro, determinam excelência organizacional.

Perante o cenário econômico de crise que o País vem passando nos últimos anos, e vem aumentando a cada ano, algumas empresas, ainda conseguem sobreviver nesse período de crise. Determinadas empresas até mesmo aproveitam a crise econômica para crescer ainda mais.

De acordo com a Revista Exame (2015), Jim Collins um pesquisador americano, um dos mais importantes mestres de gestão, divulgou que as empresas que se saem bem nos períodos de crises não possuem executivos que ousem arriscar, sejam visionários, criativos, uma vez que os mesmos são mais disciplinados e de modo contínuo sempre estão preparados para vencer a próxima crise. Foi o que a companhia aérea americana Southwest, fez, logo após os atentados terroristas de 11 de setembro, tinha 1 bilhão de dólares em caixa e conquistou um espaço abandonado por concorrentes em dezenas de aeroportos.

Cigana (2015) expõe que o presidente da Lojas Renner José Galló, relata que tem o costume de se preparar para crises reais e imaginárias. E que no ano de 2015, ele presenciou uma das crises mais fortes no cenário econômico brasileiro. A economia brasileira não desenvolveu em 2014 pelo contrário, retrocedeu até 1% em 2015.

Contudo, em 2014, a Renner abriu 54 lojas e cresceu 19,4% em receita, para 5,2 bilhões de reais. Em 2015 a sua projeção foi abrir 45 lojas, porém, o que permite a empresa a se sobressair perante a um período difícil de crise no País, é através de um controle rigoroso dos custos. Onde em 2014, os custos da empresa

foram reduzidos de 34,8% para 33,8% da receita líquida. Foram 46 milhões de reais de economia conquistados. A empresa pôde entrar em 2015 com 834 milhões de reais em caixa, sendo 34 milhões a mais do que em 2014 e dívidas que somam apenas 0,29 vez o saldo operacional (VALLE, 2015).

No mesmo ranking das empresas que se sobressaem na crise econômica que vive o Brasil, se encontra também inclusa a cervejaria Ambev a qual gerou 18,7 bilhões em 2014, e do mesmo modo a fabricante de cigarros Souza Cruz, com 2,3 bilhões. A lista fornecida pelo Banco do Brasil, concedida a revista Exame (2015) apresenta empresa também com dívidas sob controle, como a siderúrgica Gerdau; e companhias grupo de ensino Estácio e a locadora de veículos Localiza, que prevenindo-se de uma piora na economia, diminuiu os custos para que pudesse acumular caixa a partir de 2013. Assim sendo, entrou em 2015 com um recorde de 1,5 bilhão de reais na conta (VALLE, 2015).

Portanto, entende-se que algumas empresas conseguem se manter no mercado, contudo, isso não quer dizer que as mesmas, continuem se dando bem no ano de 2016 e anos seguintes. Logo, vê-se que as empresas que se dão bem nas crises, são justamente aquelas que são muito criticadas nas fases de euforia. Uma vez que o preço pago para ter o caixa cheio e as dívidas controladas é um desenvolvimento menos acelerado.

Em meio à crise econômica, poucas empresas na última década puderam ser capazes de praticar a ação de se reinventarem como a McDonald's, que sempre é alvo de críticas e sofre a ataques negativos de todo canto, referente a sua posição no segmento que atua, entretanto, soube dar uma resposta e demonstrou a sua capacidade de crescimento com novos produtos e deste modo pôde engatar uma sequência de anos de desenvolvimento (RAGAZZI, 2016).

Contudo, Ragazzi (2016) acrescenta do mesmo modo que a empresa Burger King, a grande concorrente da McDonald's, cresce em ritmo acelerado, tempos de crise. Até 2011 a Burger King era uma empresa insignificante no mercado nacional, com 139 lojas. No entanto, já foram abertas quase 400 lojas ou seja, sua rede quadruplicou. Teve um crescimento de 2011 a 2015, assombroso, a empresa despontou-se de uma geração de caixa de 8 milhões de reais para 84 milhões.

Darc (2016) mencionam também outras duas (02) empresas que cresceram em meio da tempestade que alcança diversos segmentos da economia brasileira, os fabricantes de equipamentos de energia eólica e os que comercializam

itens para videoconferência. No caso das eólicas - São Francisco de Itabapoana, uma das maiores fabricantes de pás do país, sediada em Sorocaba (SP) - abre uma nova fábrica em Camaçari, na Bahia, e projeta ampliar sua capacidade de produção para 2 mil pás por ano. O fabricante tem equipamentos encomendados para os próximos 24 meses e aumenta o quadro de colaboradores de 250 para 1.500 trabalhadores.

Ainda Darc (2016) complementa que a empresa de videoconferência, aumentou ainda mais seu lucro, uma vez que as empresas com menos dinheiro para gastar, passaram a reduzir seus custos, cortando viagens para visitar filiais ou clientes em reuniões que acabam custando caro, por reuniões virtuais através da videoconferência, assim, uma empresa de Campinas que atua há quinze anos na viabilização de reuniões virtuais, teve um crescimento considerável em 2016, onde sua pasta de clientes que já contava com as montadoras GM e Toyota, a C&A, Natura e o Escritório Central de Arrecadação e Distribuição [de direitos autorais (Ecad) passou a ser procurada por muitas outras empresas que passaram a utilizar a videoconferência para cortar custos e até mesmo para agilizar e acelerar compromissos em outras cidades com clientes ou filiais.

Já a Experting rede de consultoria online (2016) divulga em seu site algumas empresas que desenvolveram nesses anos de crise. A Print, uma gráfica online criada no Brasil, constituiu seus objetivos e estratégias. A empresa apostou na otimização do seu processo de produção e limitou a variável de produtos ofertados.

A Print faturou 12 milhões em 2015 e ainda ambiciona duplicar o faturamento no ano de 2016. A Magnamed, empresa 100% brasileira especializada em equipamentos médicos cresceu 42% em 2015 com um faturamento de R\$ 20 milhões. A empresa é conhecida por sua busca constante por novas soluções para o mercado médico e sabe que, para continuar crescendo, deve lançar novos produtos e investir no aperfeiçoamento dos produtos existentes. A Just Digital, empresa parceira do Google que presta serviços de gestão de informação e conteúdo, viu seu faturamento crescer de R\$ 7 milhões para R\$10 milhões em 2015 (EXPERTING, 2015).

Portanto, percebe-se que vários tipos de negócios ainda crescem em tempos de crise, e ainda, que a situação econômica financeira do Brasil, ainda acaba instituindo oportunidade para algumas empresas investirem mais em seu

segmento ou, mirarem também em algum outro, as quais foram identificadas excelentes, alternativas de investimento.

Logo, enquanto, algumas empresas permanecem paralisadas, esperando os tempos de crise passarem, com medo do que se pode vir. No entanto, nem todos possuem esse mesmo pensamento, pois, alguns empreendedores criativos possuem a capacidade de driblarem os contratempos dos períodos de crise econômica do momento e aproveitam para crescerem ainda mais.

## **CAPÍTULO 3: O CENÁRIO ECONÔMICO NACIONAL ATUAL E A CONTRIBUIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RH PARA A MUDANÇA EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE**

Neste terceiro e último capítulo foi discorrido sobre o cenário econômico atual e a contribuição do departamento de RH para a mudança empresarial em tempos de crise com os subtítulos, como devem proceder as empresas diante da crise e recursos Humanos: Ações institucionais no ambiente empresarial necessários para sobreviver em tempos de crise econômica

### **3.1 Como Devem Proceder as Empresas Diante da Crise**

O cenário político econômico mundial apresenta constantemente mudanças do ambiente cada vez mais complexas e variadas. Tais mudanças ocorrem pelo fato de o ambiente organizacional ser impulsionado pelo sentimento de competitividade em decorrência da política capitalista. Às empresas sobram dois caminhos: adaptarem-se às transformações através do acompanhamento do caminho das mudanças e tendências de mercado; ou procurar prever estas tendências e se antecipar a elas.

Independentemente de qual é o setor e o porte da empresa, a crise econômica pode afetar a todas as organizações e faz com que necessitam de adaptações para se integrarem a um novo panorama. Assim, para atenuar os impactos que a crise ocasiona nas empresas, é indispensável que elas permaneçam sempre em procedimento de apreciação do mercado e de adequação para não submeter-se em meio aos problemas e dificuldades econômicas (COELHO, 2015).

Portanto, ainda Coelho (2015) descreve que o empresário deve realizar um bom planejamento estratégico, sendo esta ferramenta de suma importância, pois, é um processo gerencial de ampliar e manter uma adaptação possível em meio aos objetivos, habilidades e soluções de uma empresa e as chances de um mercado em consecutiva transformação. O objetivo do planejamento estratégico é oferecer formato aos negócios e produtos de uma empresa, para que possa possibilitar os lucros e o desenvolvimento ambicionados.

Maximiano (2006) relata que a fundamental meta do planejamento estratégico é auxiliar a empresa a escolher e constituir os negócios de modo a

manter-se saudável, ainda que imprevistos comprometam de modo atribulado, algum de seus negócios ou algumas linhas de produtos.

Isso reflete a necessidade da empresa possuir um planejamento estratégico, uma vez que ela deve se precaver contra as ameaças do ambiente e se manter viva neste meio competitivo.

Oliveira (2006), destaca que o uso do planejamento estratégico aumenta o grau de certeza da empresa referente às estratégias a serem seguidas, aos planos de ação que procedem dessas estratégias e aos objetivos que consistem em serem obtidos através dessas estratégias. Quando usado de modo adequado, o planejamento estratégico, em seu feitiço central, tem a capacidade de estimular toda a empresa a seguir em direção do crescimento e desenvolvimento em prol da empresa.

Silva *et al* (2006, p.15/16) relata que “a necessidade do planejamento vem do fato de atividades humanas exigirem a utilização de recursos, tecnologia, processos e pessoas, coordenados de forma integrada, para que se atinjam resultados”. A necessidade reforça-se ao lembrarmos que essas atividades acontecem numa realidade complexa, caracterizada num contexto mutável e repleto de variáveis incontornáveis.

Deste modo, Oliveira (2006) ressalta que um bom planejamento estratégico representa uma oportunidade única para o futuro empreendedor pensar e analisar todas as faces de um novo negócio, adquirindo aprendizado e conhecimento que serão fundamentais para a permanência da empresa no mercado financeiro.

Assim sendo, o planejamento determina como o empreendedor precisará agir quando seu empreendimento está sendo planejado e estabelecido, fazendo com que a ideia se transforme em realidade e não entre em crise. Deste modo, para que um empreendimento resista no mercado contemporâneo de competitividade extrema, esta ferramenta passa a ser totalmente indispensável para o empreendedor no mercado atual. Desta forma, considera-se mais do que nunca, planejar é fundamental (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Kotler (2002, p. 92), o marketing tem uma ação principal no procedimento de planejamento estratégico. Uma amostra disso, é que as maiores empresas organizam-se em quatro níveis: “(i) O nível corporativo; (ii) O nível de decisão; (iii) O nível de unidades de negócios e (iv) O nível de produto”.

Entende-se que marketing é o procedimento empregado para decidir que produtos ou serviços podem interessar aos consumidores, deste modo, como a estratégia que poderá ser utilizada nas vendas, como a comunicações e desenvolvimento do negócio (LAS CASAS, 2009). Uma vez que o propósito do marketing é a tentativa de constituir uma imagem positiva sobre algum produto. E assim, acredita-se que todas as resoluções e ações de uma empresa são calculadas pelos conceitos e princípios de Marketing, onde os propósitos de marketing têm o poder de guiar as decisões da empresa.

A análise e o orçamento também fazem parte de como as empresas devem proceder diante da crise, pois, as empresas precisam fazer o orçamento e procurar identificar quais são as suas maiores despesas. Deste modo, a empresa deve procurar alternativas que auxiliem a diminuir determinados custos. O faturamento, da empresa também deve ser analisado, visto que é possível obter conhecimento se a receita funciona em conjunto com todos os custos da empresa, como: folha de pagamento, custos com fornecedores e impostos.

Conforme Coelho (2015), deve ser criada também, uma lista de prioridades e focar somente em algumas dessas prioridades como (diminuir gastos, administrar as finanças, capacitar a equipe, administrar os impostos, etc.), a qual são capazes de contribuir para que o resultado das atuações apareça em curto prazo. Assim, as ações que estão sendo efetivadas, serão mostradas e exposto a sua efetividade, ajudando a tranquilizar os ânimos dos colaboradores e sustentar a confiança na empresa.

Para INNET (2016) cortar despesas é algo de extrema importância em tempos de crise. Entretanto, o gestor não pode se precipitar e cortar todas as despesas prováveis. É indispensável que seja realizada uma análise estratégica para que seja possível conseguir diferenciar despesas capazes de serem cortadas, nas áreas adequadas, e despesas que são essenciais para o desenvolvimento da empresa.

De acordo com Terra (2016) as empresas devem ir em busca de novas ideias, aprimorar a equipe de trabalho, procurando sempre capacitá-la para que possam atender mesmo em tempos de crise, pois estarão preparadas para vivenciar esse período tão difícil. A empresa deve reunir toda a equipe de trabalho e solicitar que sugiram ideias as quais possam colaborar para o desenvolvimento da empresa. Logo, todas as ideias sugeridas devem ser muito bem recebidas, refletidas e



colocadas em discussão. De início, pode ser que a maior parte não tenha muita importância, no entanto, essas ideias tem a capacidade de serem o ponto chave para uma ideia melhor, uma vez que através dessas reuniões, podem surgir uma ideia nova, a qual poderá ajudar a empresa a alavancar os negócios.

Em períodos de crise, é imprescindível que a empresa tenha conhecimento de que determinadas situações em tempos de crise pode vir acontecer, e mudanças serão necessárias e com certeza acontecerão e que será preciso se adequar a tais circunstâncias. Coelho (2015) ressalta que a empresa que assume que a mudança é necessária, é capaz de adaptar-se a com capacidade de proporcionar um tempo de resposta mais ligeiro às ocasiões ou problemas que vão aparecendo.

Em tempos de crise, o empresário deve procurar também o contador da empresa, pois, ele tem a capacidade de auxiliar ainda mais em análise dos impostos, receitas e etc. Para Prado (2014) o empreendedorismo e a contabilidade são apreciações que, embora terem suas próprias acepções e embasamentos, têm uma afinidade interdependente. Deste modo, como qualquer negócio necessita de uma balança comercial adequada, isto é, conseguir mais do que gastar, o empresário precisa da contabilidade atuando em benefício de sua empresa. Seja uma empresa de pequeno ou grande porte, seus empreendedores necessitam de profissionais da contabilidade para o ajustamento, manutenção e antevisão das receitas do seu negócio.

Ludícibus (2008), a contabilidade pode representar um fator de competitividade para as organizações que inovam e/ou criam alternativas factíveis para sua manutenção e sobrevivência por meio de ações. Brondani *et al* (2014) informa que no Brasil, as micro e pequenas empresas proporcionam grande importância no funcionamento da economia, em valor da capacidade de absorvimento de mão de obra, da origem de renda, da quantidade de estabelecimentos e da potencialidade de abertura de novos negócios.

Segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), aproximadamente 58% das pequenas empresas encerram suas atividades antes mesmo de completarem cinco anos. Uma das decorrências dessa alta taxa, seria a carência de informações indispensáveis para nortear os micro e pequenos empresários no gerenciamento de seus negócios, desde o começo das atividades.

Coronado (2006), complementa que a dificuldade de sobrevivência vivida pelas empresas, principalmente aquelas de pequeno porte, em um ambiente turbulento, são as mudanças que surgem de maneira rápida e constante. Para sobreviver e prosperar nesse ambiente, as empresas precisam apresentar um desempenho eficiente e eficaz. O empresário, muitas vezes, tem dificuldade de entender essas variáveis e, eventualmente, até para estabelecer parâmetros a fim de avaliar o desempenho da empresa.

Markus (2015) deixa claro que o mercado cada vez mais, vem se transformando e com isso o contador consultor torna-se de extrema importância para auxiliar estas empresas. Outrora, muitos empresários não enxergavam o escritório de contabilidade como uma parceria estratégica para o seu negócio e sim uma burocracia de grande necessidade. O contador era visto apenas como um gerador de guias para fazer pagamentos. Os empresários que continuarem com o mesmo pensamento, estarão destinados a falência (CORONADO, 2006).

Ressalta-se que em tempos de crise, saber onde cortar custos, é um dos serviços principais para conservar a empresa funcionando, pode-se observar que diversas empresas, estão reduzindo o seu faturamento, demitindo pessoas, atrasando pagamentos e adotando resoluções erradas em seus negócios. Perante esse panorama, é que um escritório de contabilidade tem como premissa originar valor ao seu cliente, uma vez que só o contador é capaz de identificar onde estão os eventuais gargalos existentes.

Conforme Mautz (2011) as atividades econômicas e as empresas cresceram em tamanho e total complexidades organizacionais, sendo totalmente impossível, para apenas um indivíduo, ou ainda um grupo de indivíduos ficarem em contato com todas as etapas das operações de uma empresa e muito menos de uma grande empresa. Isto deixou a contabilidade e as informações contábeis indispensáveis no mundo empresarial. Logo, Oliveira *et al.* (2007) descrevem que com o desenvolvimento dos empreendimentos, as comprovações contábeis ficaram sendo importantíssimas tanto para quem investe, quanto para quem administra, que já não supervisionavam todas as atividades da empresa por causa do seu desenvolvimento.

Compreende-se que com o grande desenvolvimento econômico-financeiro das empresas, a procura de dados confiáveis e precisos induzem os administradores a procurarem ajuda da contabilidade (contador) para um

gerenciamento apropriado, pois, a contabilidade é uma grande aliada à administração e imprescindível para os aplicadores de recursos. Para Assaf Neto (2007) além de ser um controle administrativo, no qual seu intuito é analisar a eficácia e vigor de outros domínios, a contabilidade é importantíssima para as empresas, quando esta se refere a eliminação de desperdícios, ao identificar as ameaças e oportunidades, definir fins e analisar os efeitos obtidos.

Contudo, percebe-se que todas estas ações básicas são eficazes para que a empresa prossiga com a sustentabilidade de seu negócio, ainda que não consistem em serem as únicas, e também não garantam a plenitude de sucesso. Porém, elas estão ao alcance e independente das determinações adotadas em domínio político.

Terra (2016) menciona que a crise surge para todos, entretanto, não são todos que conseguem enfrentar situações difíceis. Portanto, um bom gestor é capaz de realizar uma análise adequada, com capacidade de verificar a verdadeira condição, avaliar as alternativas e colocar em prática ideias que colaborem para que a empresa obtenha superação nesses momentos que se encontram em crise.

### **3.2 Recursos Humanos: Ações institucionais no ambiente empresarial necessários para sobreviver em tempos de crise econômica**

As medidas essenciais para que as empresas sobrevivam em tempos de crise econômica, determina ter responsabilidade e adotar mudanças e assim, tomar frente para que sejam realizadas todas as transformações necessárias. Uma das medidas de sobrevivências é capacitar os colaboradores da empresa, investir na equipe de trabalho. As empresas devem oferecer cursos técnicos que possibilitam uma visão e uma capacitação para o colaborador da empresa, o qual leva-os a uma colocação profissional mais atualizada e ocasiona benfeitorias para a empresa (TERRA, 2016).

Observa-se que a busca no mercado de trabalho, profissionais que não apenas possuem habilidades técnicas mas, também aqueles que possuem habilidades e capacitação humanas. Os profissionais precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos da empresa em que trabalham, pois, o profissional capacitado em seus serviços, tem a capacidade de oferecer serviços com mais qualidade e eficácia dentro da empresa.

De acordo com Sato (2008), a capacitação e qualificação profissional, sem exageros, podem ser vislumbradas como atividades que favorecem a evolução global da personalidade do indivíduo, uma vez que parte dos conhecimentos adquiridos e de experiências vividas lhe permitem obter elementos de realização mais completos de si próprio e uma melhor adaptação ao meio de inserção, nomeadamente no plano sócio-profissional ou empresarial.

Vê-se que o fator qualificação profissional, exige preparação do indivíduo através de uma formação, uma vez que, ele terá a aptidão de aprimorar suas habilidades para realizar funções específicas exigidas pelo mercado de trabalho.

Ressalta-se que a qualificação profissional é essencial atualmente, uma vez que é um assunto de sobrevivência para qualquer empresa. Há uma busca incansável por profissionais capacitados e prontos para desempenhar uma função determinada dentro da empresa. Capacitar é a entrada para uma carreira de sucesso e futuras promoções dentro do ambiente de trabalho.

Segundo Gil (2009, p. 143), “a qualificação é analisada pelas empresas como um método continuado de autoavaliação dos Recursos Humanos disponíveis que existem”, ou seja, investir no desenvolvimento do homem, e colocar uma rede de aprendizagem autossustentável. Essa é a visão multifuncional e unificada das modernas corporações, as quais lidam com facilidade e dinamismo frente às turbulências e transformações.

De acordo com Boog (2006, p. 19), as organizações precisam qualificar-se para competir com as seguintes premissas, “aumentar o volume de investimentos em recursos humanos a curto, médio e longo prazo; criar um destino para si mesmo é um desafio; inserir alternativas infinitas, e favorecer em todos os sentidos a realização daquilo que foi escolhido e traçado”.

O treinamento e o desenvolvimento é do mesmo modo, uma das principais medidas para que a empresa sobreviva, sendo este, um procedimento que deve ser repetitivo no ambiente organizacional, pois, através dos mesmos, busca-se sucessivamente repassar ou reciclar conhecimentos, atitudes e habilidades as quais são realizadas através das funções exercidas ou otimização do trabalho dos colaboradores, para desenvolver qualidades nos recursos humanos, com o intuito de habilitá-los a serem mais produtivos e colaborar ainda mais, com a aquisição dos objetivos almejados da empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010).

Para Milkovich e Boudreau (2010, p. 338), “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

O processo de treinamento de equipes deve ser utilizado de acordo com as necessidades da empresa, no que diz respeito à qualificação dos colaboradores, exigências dos clientes e de acordo com a melhoria das atividades das empresas. Esse processo visa que o mesmo é considerado um processo de melhoria contínua.

O treinamento é uma forte arma estratégica dentro das organizações, ao ponto que neutralizam as falhas existentes nos processos e ajuda na busca da lucratividade e rentabilidade da mesma. Albuquerque *et al.* (2008) mencionam que existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade.

O processo de treinamento deve ser utilizado de acordo com as necessidades da empresa, no que diz respeito à qualificação dos colaboradores, exigências dos clientes e de acordo com a melhoria das atividades das empresas. Esse processo visa que o mesmo é considerado um processo de melhoria contínua.

Milkovich e Boudreau (2010) mencionam que o ponto fundamental do raciocínio em relação às necessidades humanas, como se mencionou, é a noção de que os indivíduos estão num método contínuo de desenvolvimento, uma vez que um indivíduo pode alcançar seu objetivo gradualmente por meio da educação e capacitação constante em sua vida pessoal e profissional, e garantir a relação das necessidades humanas com os desígnios da capacitação profissional interna nas organizações.

As necessidades de procedimentos de treinamento dentro das organizações, passam a ser identificadas a partir do momento em que todas as opções de melhoria já foram executadas, ao ponto que, nota-se como solução dos problemas, a aplicação de processos de treinamento e desenvolvimento para qualificação interna. O treinamento age de acordo ao desenvolvimento humano, tanto no que se diz ao aprendizado às novas habilidades, quanto ao executar as já existentes e adotadas pela empresa, as quais são exigidas de acordo com que o mercado consumidor necessite (MAXIMIANO, 2006).

Uma das consequências que os processos de treinamento podem trazer à empresa será a resistência por parte dos colaboradores em relação às mudanças. O processo de treinamento e desenvolvimento surge de acordo com a aquisição de técnicas de aperfeiçoamento por parte dos componentes da equipe de trabalho. Portanto, terá como intuito, adquirir melhorias ao conscientizar e capacitar à mão-de-obra existente dentro da empresa. Com a qualificação em destaque ocorrerá a valorização dos colaboradores, ao agir para que sejam incentivados a aumentar seus desejos de conhecimento e inovações, ao ponto que, tornem-se decisivos no processo da carreira profissional de cada indivíduo. Assim, remetendo-se aos conhecimentos de Milkovich e Boudreau (2010, p. 338):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da empresa. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Entende-se que a procura de desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e indivíduos é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas. De acordo com Boog (2006), a legitimidade da área está intensamente juntada à sua capacidade de crescer. A única forma de extrapolar os empecilhos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentes viáveis.

Segundo Slivnik (2016), os clientes devem sempre ser surpreendidos, entender as reais necessidades deles, deve ser criada uma vinculação emocional um relacionamento mais sólido com eles, contudo, isso só é provável com treinamento dos colaboradores para que vistam a camisa da empresa. O relacionamento com os clientes é uma questão que deve prevalecer em tempos de crise.

De acordo com Torres e Fonseca (2012), o marketing de relacionamento é importantíssimo, já que a firma necessita dos consumidores para continuar sobrevivendo, e necessita que os mesmos fiquem contentes com os produtos e serviço proporcionados pela empresa.

O marketing de relacionamento é como um teste para lidar com os consumidores de uma maneira distinta, “achando suas precisões e dando benefícios, no sentido de produzir a impressão de que está sendo acatada por um

método orientado aos seus anseios como pessoa” (GONÇALVES *et al.*, 2007, p. 34). Segundo Vavra (2007, p. 80) o marketing de relacionamento satisfaz a:

[...] uma filosofia de administração empresarial fundamentada na acessão da orientação para o cliente e para a lucratividade, por parte de toda a firma, e reconhecendo que almeja procurar novas maneiras de se comunicar para colocar um relacionamento intenso e demorado para os clientes, futuros clientes, fornecedores e todos os intercessores como meio de conseguir vantagem competitiva sustentável.

No marketing de relacionamento, as empresas procuram atender as precisões de seus clientes, dando produtos e/ou serviços de qualidade e instituindo valor para os clientes, fazendo com que os mesmos se tornem fiéis.

Segundo Torres e Fonseca (2012) o marketing de relacionamento é o serviço de fazer com que os clientes fiquem fiéis à marca. O investimento no marketing de relacionamento se caracteriza por cinco níveis: o nível básico, o nível reativo, o nível responsável, o nível proativo e o nível de parceria. O nível básico é compreendido como as precisões primárias exigidas pelos consumidores. No nível reativo, o esforço feito pela empresa para oferecer o produto é o mesmo ou maior do que os concorrentes.

No responsável, é atender, tendo respeito com os direitos do consumidor. O nível proativo se alude a adiantar que tenham concorrentes, procurando dar aos clientes serviços não almejados. E, na parceria, busca-se um relacionamento de convivência com os clientes de forma a sempre querer agradar. “E, para isso, é importantíssimo que eles possuam, em relação ao produto ou serviço, um valor compreendido alto” (COBRA, 2002, p. 27).

Percebe-se que o marketing de relacionamento procura abranger e seduzir os clientes nas várias etapas de criação de valor, sempre procurando novidades. É necessário compreender que o marketing de relacionamento é constitucional, já que, para que um cliente pegue um produto, esse produto passou por diversos níveis, visando sempre o respeito à precisão do cliente dentro de uma firma e causando melhoramentos para ele.

De modo geral, o marketing de relacionamento consiste no envolvimento entre a empresa e o cliente, podendo assim, constituir uma relação de *feedback*. Segundo Cobra (1992 *apud* LIMEIRA, 2007, p. 47), o marketing de relacionamento pode ser definido da seguinte forma:

Uma estratégia que tem em vista edificar uma relação demorada com o cliente que se baseia em confiança, cooperação, comprometimento, sociedade, aquisições e benefícios recíprocos, derivando na otimização do retorno para a firma e seus clientes. (COBRA,1992 *apud* LIMEIRA, 2007, p. 47),

Levando-se em conta os atributos mencionados acima, essa relação constitui uma troca de experiências, gostos e preferências, pois através da parceria entre o cliente e a empresa, podem ser ouvidos os anseios dos consumidores e assim possivelmente o serviço ou produto poderá ser desenvolvido de acordo com as características do cliente. Na mesma linha de raciocínio Kotler e Armstrong, (2003, p. 474) destacam que:

Marketing de relacionamento é inventar, conservar e aperfeiçoar fortes relacionamentos com os clientes e outras pessoas que se interessem. Além de criar táticas para aproximar novos clientes e fazer acordos com eles, as firmas estão empenhadas em reter os clientes que existem e edificar com eles relacionamentos vantajosos e demorados. O marketing é visto atualmente como a ciência e a arte de encontrar, arquivar e aperfeiçoar clientes vantajosos e demorados.

Entende-se que para a construção do relacionamento proposto, surge o auxílio da fidelização de clientes como ferramenta para destaque da marca, pois através de sua implementação, a empresa pode estabelecer um relacionamento duradouro com o consumidor, podendo assim, ambas as partes lucrar com essa relação. Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 475), “a chave para construir relacionamentos demorados é a criação de valor e alegria superiores para o cliente”. Observa-se que através da implementação de um relacionamento mais próximo com o consumidor, a corporação poderá identificar os anseios mais evidentes dos mesmos.

Em relação ao marketing de relacionamento pode-se considerar que o relacionamento proposto da empresa com o cliente vise ao consumidor a obtenção de benefícios como possível fator motivador para que ele continue a usar e confiar no produto ou serviço oferecido por determinada empresa (LIMEIRA, 2007).

O marketing de relacionamento auxilia na identificação e no valor pessoal de cada produto e/ou serviço para os compradores. Na medida em que as firmas colocam valor para o cliente-alvo, provendo o que almejam e preocupando-se



sempre com um relacionamento cada vez mais constante entre o cliente e a empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que as organizações passam por várias alterações, no decorrer dos anos, elas têm buscado melhorar sua estrutura interna, na busca constante por adequação às pessoas, com uma filosofia de administrar uma empresa no contexto de gerir pessoas. O departamento de Recursos Humanos tem como objetivo a valorização das pessoas que são o maior bem patrimonial existente dentro de uma empresa.

Contudo, diante de um cenário que causa temores em vários setores da economia, no qual várias empresas estão buscando reduzir investimentos e gastos, o departamento de Recursos Humanos tem a capacidade de adotar um papel de responsabilidade para auxiliar a empresa a não perder o rumo em direção às metas e objetivos do negócio.

Acredita-se que mais do que nunca, é de fato obrigação do RH cuidar para que a empresa consiga trabalhar com custos acessíveis, da mesma forma, que sua tarefa também se entende no acompanhamento das equipes, é essencial que o departamento de Recursos Humanos ofereça ferramentas adequadas para potencializar esses resultados.

Observa-se que se antes o departamento de Recursos Humanos era um setor necessário dentro da empresa, por lidar com questões burocráticas que envolvem órgãos governamentais, hoje pode-se dizer que diante do atual cenário das empresas, esse departamento se tornou fundamental, à medida de que possui o conhecimento e as ferramentas necessárias que ajudam a impactar diretamente no alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, evidencia-se que o bom trabalho desempenhado pelo setor de RH tem a capacidade de oferecer, para as organizações a importância do uso eficaz desta ferramenta administrativa com capacidade de se sobressair de modo positivo em tempos de crise.

Por conseguinte, quando fala-se em crise pode-se levá-la em importância a respeito de múltiplas questões, significado distintos, prejuízos para uma empresa com diferentes circunstâncias. Assim sendo, existem três tipos de crise: econômica, financeira e patrimonial.

Entretanto, ressalta-se que em países que vem passando por um período de crise que vem aumentando a cada ano, algumas empresas, ainda conseguem sobreviver nesse período de crise. Portanto, entende-se que algumas empresas conseguem se manterem no mercado, saindo da crise como foi apresentado no decorrer do trabalho, algumas empresas mesmo em períodos tão difíceis, ainda assim, conseguem se sobressair, e se manterem no mercado. Logo, vê-se que as empresas que se dão bem nas crises, são justamente aquelas que são muito criticadas nas fases de euforia. Contudo, no decorrer da pesquisa realizada sobre o tema em estudo, foi possível perceber que vários tipos de negócios ainda crescem em tempos de crise.

Por fim, conclui-se que as empresas só sentirão um alívio decisivo para saber lidar com a crise e passar por esta dificuldade, quando utilizarem de modo apropriado as ferramentas de gestão, por meio das quais precisa-se reavaliar as táticas financeiras, de clientes, de procedimento e de conhecimento. Deste modo, o RH é de suma importância no ambiente de crise empresarial, pois, adota papel de ampla seriedade na edificação de empresas mais competentes, sendo fundamental para o sucesso do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.) **Administração contemporânea perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: foco em competência. 2. ed., 2009.
- AMORIM, L. A decisão mais difícil. **Revista Exame**. 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0937/gestao/decisao-maisdifícil-422196.html>>. Acesso em: 10 out. 2016.
- ASSAF NETO, Alexandre. A contabilidade e a gestão baseada no valor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 6., 1999, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: USP, 2007.
- BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2006.
- BURATTO, Leandro Muller. Os diferentes tipos de crises empresariais. 2011. Disponível em: <<http://scalzillibrasil.spot.com.br/2011/09/os-diferentes-tipos-de-crisis.html>>. Acesso em: 21 set. 2016.
- BRONDANI, Gilberto *et al.* **As informações contábeis provenientes dos escritórios de contabilidade e sua utilização como ferramenta de gestão**. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38120393.pdf>>. Acesso em: 15 no. 2016.
- BRUNHEROTTO, F. A. A.; CARRAVERO, M. **A importância do recrutamento e seleção nas organizações**. Capivari, CNEC, 2006
- BURATTO, Leandro Muller. Os diferentes tipos de crises empresariais**
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Manole, 2009.
- CIGANA, Caio. José Galló. **"A Renner sempre cresceu em momentos de crise"**. 2015. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2015/03/jose-gallo-a-renner-sempre-cresceu-em-momentos-de-crise-4727979.html>>. Acesso em: 12 out. 2016.
- COBRA, Marcos, Henrique Nogueira. **Estratégias de Marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2002.

COELHO, Tom. **Como a empresa deve agir em tempos de crise**. 2015. Disponível em: <<https://webinsider.com.br/2015/06/09/como-a-empresa-deve-agir-em-tempos-de-crise/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

CORONADO, Osmar. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo, Saraiva, 2006.

COSTA, Francisco José da *et al.* **Na área de recursos humanos e o interesse profissional dos estudantes de Administração**. 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/viewFile/672/579>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

DARC, Joseane. **Fabricantes de pás eólicas celebram crescimento em meio a crise**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/sorocaba-jundiai/noticia/2016/02/fabricantes-de-pas-eolicas-celebram-crescimento-em-meio-crise.html>>. Acesso em: 10 out. 2016.

DELAROLI, L. **A crise já passou em RH?**. 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5776/a-crise-ja-passou-em-rh.html>>. Acesso em: 22 ago. 2106.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

EXPERTING - REDE DE CONSULTORIA E PROJETOS. **As empresas que cresceram na crise**. 2015. Disponível em: <<http://experting.com.br/artigos/as-empresas-que-cresceram-na-crise/>>. Acesso em: 14 out. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa**: miniaurélio Eletrônico versão 5.12. 7. ed. rev. atual. 2008.

FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. 2002. v. 1.

FREITAS, Maria Letícia Silva de. **Recuperação de empresas**. 2014. Disponível em: <<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc...empresa1>>. Acesso em: 10 set. 2016.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. São Paulo: Biblioteca de Gestão, 2008.

GOMES, Luiz Antonio Ambrósio. **A atuação do gestor de recursos humanos na perspectiva da administração por fixação de objetivos**. 2015. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/46612.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/46612.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2106. v. 1.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil esquematizado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GUSMÃO, Mônica. **Lições de Direito empresarial**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

INNET, soluções Inteligentes. **Gestão em tempos de crise**. 2016. Disponível em: [innetsolucoes.com.br/Postagem?titulo=gestao-em-tempos-de-crise](http://innetsolucoes.com.br/Postagem?titulo=gestao-em-tempos-de-crise)>. Acesso em: 17 out. 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo, Person Education do Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LANGER, Alexandre. **Gestão de crise empresarial: a integração entre as estratégias jurídica e de gestão**. 2009. Disponível em: <http://conver.com.br/portal/php/artigo.php?id=47&pag=3>>. Acesso em: 15 set. 2016.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARKUS, Leandro. **Escritório de contabilidade e a sua importância**. 2015. Disponível em: <http://www.leandromarkus.com.br/consultoria-tributaria/escritorio-de-contabilidade-e-a-sua-importancia/>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

MAUTZ, Robert Kuhn. **Princípios de auditoria**. Tradução de Hilário Franco. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. v. 2.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral de Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGGINSON, L. C. *et al.* **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, W. J. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. Disponível em: [https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese\\_mestrado\\_Diogo\\_Chouzal.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/13370/1/Tese_mestrado_Diogo_Chouzal.pdf)>. Acesso em: 12 ago. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luis Martins de *et al.* **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

OUTEIRO, Elisa Thais Angelich. **Gestão de pessoas diante das crises econômicas**. 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16787/000706271.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2016.

- 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-impactadiretamente-a-atuacao-da-area-de-rh.html>>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- PRADO, Elismar de Jesus do. **Empreendedorismo e a contabilidade**. 2014. Disponível em: <<http://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/empreendedorismocontabilidade.html>>. Acesso em: 16 nov. 2016.
- RAGAZZI, Ana Paula. **Burger King cresce no Brasil e incomoda o McDonald's**. 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/tamanho-de-gente-grande/>>. Acesso em: 7 out. 2106.
- REVISTA EXAME. **As empresas que aproveitam a crise econômica para crescer**. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/as-empresas-que-aproveitam-a-crise-economica-para-crescer/>>. Acesso em: 15 out. 2106.
- SANTOS, Alaelson Cruz. **A crise financeira internacional e a pequena empresa**. 2012. Disponível em: <[www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=4027](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4027)>. Acesso em: 12 set 2016.
- SATO, Karin. **Necessidade de qualificação empresarial aumenta com a turbulência financeira**. 2008. Disponível em: <<http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1378840&path=/seu-negocio/>>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Plano de Negócio**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 2 nov. 2016.
- SILVA, Helton *et al.* **Planejamento estratégico de Marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Da FVG, 2006.
- SLIVNIK, Alexandre. **Consultor aponta 4 dicas de sobrevivência na crise para empresa de 2016**. 2016. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2016/01/04/consultor-aponta-4-dicas-de-sobrevivencia-na-crise-para-empresas-em-2016.htm>>. Acesso em: 17 nov. 2106.
- TERRA, Raiza. **5 estratégias eficazes para inovar na crise**. 2016. Disponível em: <<http://www.culturacolaborativa.com/estrategias-para-inovar-na-crise/>>. Acesso em: 14 nov. 2106.
- TORRES, Simone Pádua; FONSECA, Sônia Cristina. **Marketing de relacionamento: a satisfação e fidelização do cliente**. 2012. Disponível em: <[http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario\\_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo\\_Simone\\_Sonia.pdf](http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Simone_Sonia.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2016.
- ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Futura, 2003.

VALLE, Patrícia. **As empresas que aproveitam a crise econômica para crescer** 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/as-empresas-que-aproveitam-a-crise-economica-para-crescer/>>. Acesso em: 13 out. 2106.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamentos: aftermarketing**. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2007.

VELLOSO, Carine C. Cimarelli *et al.* A remuneração estratégica como um diferencial competitivo nas organizações. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA NA ERA DO CONHECIMENTO, Ponta Grossa, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia**. São Paulo: Negócio, 2001.

VIOLIN, Fábio. Encantando colaboradores em tempos difíceis. Entrevistador: Patrícia Bispo. **RH on line**, 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Entrevista/4183/encantandocolaboradotemp-os-dificais.html>>. Acesso em: 12 out. 2106.

Revisada por

*CéliaRomanoMariano*  
Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB/1-1528



## DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE NAS EMPRESAS” da acadêmica **Fabiana Aparecida Rocha**, da FACER – Faculdade de Ceres.

Ceres, 20 de janeiro de 2017

*CéliaRomanoMariano*  
Célia Romano do Amaral Mariano  
Biblioteconomista CRB/1-1528

## DECLARAÇÃO

Eu, Charlene dos Reis Soares Alves, portadora do CPF: 000.352.161-31, licenciada em Letras- Português/Inglês pela Universidade Estadual de Goiás- UEG e Especialista em Língua Portuguesa pela Universidade Salgado de Oliveira- UNIVERSO, declaro para os devidos fins, que realizei a correção ortográfica no Trabalho de Conclusão de Curso de **FABIANA APARECIDA ROCHA**, com o tema: **"GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE NAS EMPRESAS"**

Por ser verdade, firmo a presente.

Ceres, 18 de Janeiro de 2017



Charlene dos Reis Soares Alves