

GESTÃO DE PESSOAS E AS CRISES ECONÔMICAS

Francislene dos Santos¹
Matheus Guedes²

RESUMO

Este artigo visa conhecer um pouco sobre a influencia das crises econômicas na gestão de pessoas e discutir as repercussões da atual crise mundial nas empresas brasileiras. Pois, a gestão de pessoas RH tem a capacidade de analisar o ambiente e o clima organizacional. Tem o habilidade para levantar o ânimo e a disposição das pessoas em situações de crise ou dificuldades.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, crises

1 INTRODUÇÃO

As organizações se modificam com muita rapidez com o objetivo de se adaptar as exigências da economia global. A busca por melhores resultados em um cenário de incertezas, onde é necessário produzir mais com menos fez com que os gestores tivessem que voltar os olhos para o ambiente interno da empresa, o que significa que foi necessário reposicionar a gestão de pessoas.

O reposicionamento é resultado das transformações que ocorreram no cenário econômico. Foi necessário fazer mudanças nas empresas como capacitar talentos, desenvolver lideres, motivar a equipe e estimular a inovação.

Para isso foi realizado uma pesquisa bibliográfica que vai abordar o que é gestão de pessoas, os tipos de gestão, os modelos tradicionais e os novos modelos de gestão, o desenvolvimento e o papel do novo líder para lidar com as crises e as crises econômicas na gestão de pessoas.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é o departamento responsável por administrar e gerenciar o capital humano, também conhecido como Departamento Pessoal. Pode-se dizer que o departamento

¹Formada em administração pela FACECA- Faculdade Cenecista de Varginha

² Professor orientador, especialista MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios pelo Centro Universitário do Sul de Minas. orientadormatheus@unis.edu.br

peçoal é o coração da organização, tendo em vista que os processo pessoais de todos os colaboradores passam por esta área

A Gestão de Pessoas se divide em:

- Provisão de recursos humanos;
- Aplicação de Recursos Humanos;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos;
- Manutenção de Recursos Humanos;
- Monitoração de Recursos Humanos.

A gestão de pessoas é responsável pela disseminação da cultura organizacional, tendo conhecimento de todos os processos internos, e os mecanismos de funcionamento dos elementos que compõem a empresa.

Na Gestão de Pessoas de uma organização são tratados:

- Análise e descrição de cargos;
- Planejamento e administração de cargos e salários;
- Recrutamento, seleção e admissão;
- Orientação e integração de novos colaboradores;
- Criação de incentivos e benefícios;
- Avaliação de desempenho;
- Comunicação aos colaboradores;
- Treinamento e desenvolvimento.

2.1 Tipos de Gestão

Uma organização precisa ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa. Deve-se criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, tanto interno como externo, do quadro funcional até os clientes e fornecedores.

A seguir, pode-se observar os diversos modelos de gestão existentes atualmente, bem como sua evolução no decorrer do tempo.

Acompanhando as diferentes mudanças nas titulações e no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, o ocupante dessa posição, como era de esperar, também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil 'personal' e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho. (Marras, 2011)

Foi na fase legalística, na década de 30, que o cargo passou realmente a exigir um ocupante típico para as funções de pessoal. Essa fase centrou-se nos conhecimentos e nas práticas legais que foram definidas pela CLT. O responsável pela área de pessoal era até os anos 50 um advogado..

Foi na terceira fase, a tecnicista (1950-1965), que as organizações passaram a privilegiar, nos seus recrutamentos, profissionais com currículos escolares mais amplos e assim ocorreu a mudança no perfil do profissional da área de pessoal. O aspecto da fase anterior passou a ser mais uma das preocupações desse gerente, e não a principal. Foi aí que entrou em cena os serviços administrativos, verdadeiros laboratórios de ensaio na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e outros.

Na quarta fase, a administrativa (1965-1985), onde foi verificado a consolidação definitiva gestor de RH como administrador de empresas. A maioria das organizações fixou como fundamentais as características técnicas da visão múltipla do administrador como ideal para exercer a função de RH. Foi nessa fase que as organizações passaram a exigir que os profissionais de RH tivessem um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais. Em 1978, com a introdução do instrumento de negociação coletiva aconteceu o nascimento do movimento sindical e à revolução havida no meio empresarial. Os gerentes de recursos humanos tiveram conseqüentemente que passar por rápida reciclagem pois saber relacionar-se com os sindicatos; saber enfrentar a nova postura da classe trabalhadora; saber negociar pautas inéditas de reivindicações eram imperativos nessa fase, era extremamente necessário. Porém algumas organizações, optaram por substituir o perfil do seu administrador de RH por profissionais com formação jurídica, devido a extrema importância que foi dada à questão das negociações sindicais.

Na fase estratégica, após 1985, o administrador de empresas conseguiu retomar a sua posição nos organogramas das empresas, dessa vez de forma definitiva. Retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que dizia respeito aos contornos organizacionais, mas, no caso do ARH, principalmente com relação ao indivíduo como ser humano. Passou a exigir do ARH um perfil cognitivo que lhe permitia analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como apenas simples trabalhadores assalariados, mas como 'parceiros' do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados. Assim, deu início a fase nobre e mais interessante do ARH.

2.2 Modelos Tradicionais de Gestão

De acordo com o site InfoEscola a administração científica foi criada no fim do século XIX pelo americano Frederick Winslow Taylor sendo um modelo que se baseia na aplicação do método científico na administração como forma de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos.

Taylor procurava uma forma de fazer com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, assim elevando o nível de produtividade, tempo sem elevar os custos de produção. As principais falhas estudadas por Taylor foram: a remuneração do trabalhador a falta de padronização dos métodos de trabalho e o desconhecimento por parte dos administradores a respeito do trabalho dos operários.

Em 1903 Taylor publicou o livro “Administração de Oficinas” onde são expostas suas teorias. Taylor propõe que seja feita a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos. O trabalho deveria ser analisado a fim de ser definida uma metodologia que deveria ser seguida por todos os operários com a padronização do método e das ferramentas.

Sendo assim a divisão do trabalho deveria ser feita a partir da aptidão do operário, assim o treinando para executar as tarefas da melhor forma possível em menos tempo. Taylor defende que para que o operário tivesse um incentivo para produzir que a sua remuneração deveria ser feita com base na sua produção alcançada.

3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas, é um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. As novas ideias trazidas pela Escola de Relações Humanas trazem uma nova perspectiva para a recuperação das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes e começa a tratar de forma mais complexa os seres humanos.

Essas teorias criaram novas perspectivas para a administração, visto que buscavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado de forma mecânica (Teoria Clássica e Científica). Com os novos estudos, o foco mudou e, do *Homo economicus* o trabalhador passou a ser visto como "homo socialis". As principais características desses modelos são:

- O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico.
- O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.
- Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e auto realização.

Foi a partir de então que começou a se pensar na participação dos funcionários na tomada de decisões e na disponibilização das informações sobre a empresa a qual eles trabalhavam.

4 NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Neste capítulo serão expostos os novos modelos de gestão, evidenciando a característica de cada um deles.

4.1 Gestão Participativa

A Gestão Participativa busca criar estruturas descentralizadas, que são necessárias à sobrevivência da empresa. O relacionamento de forma cooperativa passou a ser uma ferramenta extremamente necessária para a superação dos conflitos tanto internos nos processos produtivos quanto nas mudanças nas relações do trabalho. É necessário que tanto os gestores quanto as demais pessoas na empresa saibam o significado de sua atividade na empresa.

Kanaane (1994, p.44) destaca que as organizações necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos colaboradores, possibilitando a valorização do potencial humano.

O fim da era mecanicista e o início da era humana pode ser vista com a divisão rígida do trabalho, ou seja, o colaborador além de estar preparado para cumprir tarefas variadas, passou também a estar envolvido nos resultados e objetivos da empresa, sentindo-se assim parte integrante do processo estratégico e produtivo.

A maior vantagem da Gestão Participativa é a participação dos colaboradores nos objetivos da empresa, gerando assim um clima favorável ao desenvolvimento qualitativo no trabalho o que aumenta a produtividade em suas funções.

É através da participação que se pode notar o aumento da produtividade dos colaboradores e assim avaliar o desempenho da empresa como um todo.

A importância de trabalhar de forma participativa pode muito bem ser citada por Gardin (1995):

"Se alguém quer que as pessoas participem, deve, antes de mais nada, levá-las à sério. Quando houver desejo real de planejamento participativo, um aspecto metodológico constitui-se em ponto fundamental: recolher o que as pessoas sentem, desejam e pensam da maneira como elas o pensam, desejam e sentem, utilizando as próprias palavras que as pessoas escrevem ou pronunciam. O importante é definir que, para construir um processo participativo com distribuição de poder, não é suficiente pedir sugestões e aproveitar aquelas que pareçam simpáticas ou que coincidem com pensamentos ou expectativas dos que coordenam: é necessário que o plano se construa com o saber, com o querer e com o fazer de todos".

É extremamente importante que os colaboradores tenham um ambiente tranquilo e agradável de trabalho na gestão participativa, para que tenha condições de desenvolver suas tarefas da melhor maneira, assim proporcionando a empresa o sucesso e excelência empresarial que ela tanto almeja, e conseqüentemente alcançar um maior reconhecimento do mercado podendo obter maior lucratividade.

4.2 Gestão Estratégica

Segundo Irani Cavagnoli (2011) A gestão estratégica é o processo de desenvolvimento e execução de uma série de ações competitivas para ampliar o sucesso da organização, tanto no presente como no futuro.

Os movimentos competitivos são resultados das demandas do ambiente externo no qual a empresa opera, além das competências e capacidades internas que foram desenvolvidas ou que se pode adquirir.

Um bom processo deve incluir uma análise da situação atual dos negócios com a formulação de objetivos e estratégias com base nessa análise e um processo de implementação e de avaliação que assegure o desenvolvimento de cada estratégia e objetivos., embora o gestor possa também adotar práticas de gestão estratégica um pouco diferentes,

4.3 Gestão Sustentável

A gestão sustentável é uma capacidade para dirigir o curso de uma empresa, de modo que ela venha a gerar valor (lucro) aos *stakeholders*. A gestão de processos não deve ser vista somente como um projeto com início, meio e fim, e sim como um processo evolutivo de trabalho. A tendência de se tornar um modismo dentro da empresa e ser esquecida facilmente ao sinal de um primeiro tropeço é grande se não for conduzida com esta visão.

A sustentabilidade do planeta somente vai apresentar uma evolução compatível com as necessidades do meio ambiente a partir do momento em que ela se tornar um grande negócio. Ganham todos; ganha o planeta, ganham os consumidores (população), ganham os empresários em geral (economia mundial).

4.4 Gestão Holística

Uma nova visão, um novo conceito uma nova forma de administrar, marca o modelo de Gestão Holístico, que atualmente vem sendo empregado por muitas organizações, seu enfoque equivale a ter uma imagem única e sintética de todos os elementos da empresa

Quando citamos a Gestão Holística, é fundamental compreender a importância da TGS – Teoria Geral de Sistemas, que nos traz uma nova forma de pensar e avaliar a organização, em que as partes compõem o todo e o todo que determina o comportamento das partes. As pessoas são a organização e não pertencem a apenas uma parte dela.

No enfoque sistêmico o lucro deixa de ser o objetivo, e passa a ser uma consequência de todos os resultados da empresa. Outra característica importante é que, as funções continuam existindo. O que desaparece é a estrutura dos cargos, dessa forma possibilita o surgimento de líderes e orientadores, gerando melhor desempenho entre as equipes e eliminando concorrentes para disputarem as posições por eles ocupadas.

Na Administração Holística, por exemplo, o RH deixa de ser visto como custo e os consumidores não são mais encarados como receitas, eles são a empresa e não parte dela. Assim, todos os processos e departamentos são valorizados e importantes, unidos em busca de melhores resultados e metas que a organização traçar.

A Gestão Holística traz uma nova ótica do ambiente corporativo, sem barreiras, com resultados efetivos e contundentes.

5 MODELOS EMERGENTES

Nos últimos tempos algumas novas filosofias de gestão estão emergindo no mercado de trabalho. As organizações buscam novas alternativas para tornar o seu capital humano mais engajado e produtivo. Neste capítulo serão apresentadas alguns destes novos conceitos.

5.1 Gestão por competência

Ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. (RABAGLIO, 2001);

As etapas básicas dentro do modelo de gestão por competências são (LEME,2005):

- Mapear as competências organizacionais;
- Identificar as competências de que uma função precisa;
- Identificar as competências que o colaborador possui;
- Fazer o cruzamento das informações apuradas, identificando o gap de treinamento desenvolvimento necessário para o funcionário.

A gestão por competências proporciona que a empresa meça os diferentes tipos de competências existentes. A partir da mensuração das competências é possível ter a tradução em números dos resultados apresentados por determinado funcionário em seu comportamento, capacidade técnica e resultados alcançados. Assim, a organização consegue alinhar os seus objetivos estratégicos com o desenvolvimento dos seus funcionários.

5.2 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento é extremamente necessária, pois é o processo que possibilita a criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa. Tem como principal objetivo organizar os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos de forma estratégica, o que é fundamental para o sucesso do negócio.

“Não seremos limitados pela informação que temos. Seremos limitados por nossa habilidade de processar esta informação.” (Peter Drucker)

Atualmente a Gestão do Conhecimento pode ser facilmente encontrada em práticas em todas as empresas, tudo isso em função do avanço da tecnologia da informação.

No ambiente da Gestão do Conhecimento, encontraremos:

1. **Inteligência Competitiva:** É o processo contínuo de monitoramento que busca identificar tendências do mercado, desenvolver análises estratégicas, descobrir oportunidades e mapear riscos através de metodologias.

2. **Educação Corporativa:** É o processo responsável pela estruturação da cultura organizacional, de forma que, educando os membros da empresa, alinhe todos com as estratégias e objetivos da empresa.
3. **Gestão de Competências:** É o processo que busca, de forma organizada e contínua, identificar quais são os conhecimentos, as habilidades e atitudes que as pessoas precisam ter ou desenvolver para atender aos objetivos da empresa.
4. **Gestão do Capital Intelectual:** É o processo que identifica, compartilha, e utiliza de forma eficaz os conhecimentos adquiridos e acumulados da empresa.
5. **Gestão da Informação :** É o processo que se preocupa com a organização e estruturação das informações que são importantes para a empresa, com o propósito de facilitar a tomada de decisão.
6. **Aprendizagem Organizacional:** É um processo de aprendizagem coletivo, o ambiente de inovação, e utiliza a detecção e correção de erros em busca da melhoria contínua, podendo resultar em novos conhecimentos ou novas soluções.

6 OS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NA GESTÃO DE PESSOAS

Liderança é a arte de comandar pessoas, de atrair seguidores e os influencia de forma positiva o seu comportamento e a sua mentalidade.

O líder tem como função unir os elementos de um grupo a fim de que juntos possam alcançar o objetivo do grupo. Um líder eficaz motiva a sua equipe para que executem tudo da melhor forma possível.

A seguir pode-se ver o que é a liderança:

- A capacidade de influenciar e direcionar pessoas ao alcance de objetivos.
- Autoridade; Influência; Tem seguidores.
- É a ação de comprometer pessoas a fim de contribuir o máximo possível com os objetivos que são traçados.
- É capaz de modificar o comportamento e a atitude das pessoas, de forma a potencializá-las para execução de trabalhos e desenvolvimento de equipes.
- É o que integra as pessoas aos processos de mudança.
- É a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho.

O Comportamento dos líderes pode ser dividido em:

1. Coercitivo: Diz aos subordinados o que devem fazer sem ouvir e esperar obediência imediata.
2. Dirigente: Fornece direções claras, ouve ideias, porem não deixa dúvidas de quem toma a decisão.
3. Afetivo: Preocupa-se com as necessidades e interesses de seus subordinados. Prioriza os relacionamentos amigáveis.
4. Democrático: Busca o comportamento por meio do consenso.
5. Treinados: Estimula os subordinados a desenvolverem seus pontos fortes e os pontos a melhorar.

Existe três tipos clássicos de liderança, estas definem a relação entre o líder e os seus seguidores, são: Autocrática, Democrática e Liberal:

- Liderança Autocrática: pode se chamada de liderança autoritária, é onde o líder toma decisões individuais e não ouve a opinião do grupo.
- Liderança Democrática: o líder estimula a participação do grupo. As decisões são tomadas em grupo após um debate.
- Liderança Liberal: As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada.

6.1 Papel estratégico do novo líder

Segundo o site Administradores o mundo vive em constantes mudanças e isso exige, a cada dia mais, que os líderes tenham capacidade de adaptação a diversos ambientes e situações. O nível de exigência por parte dos clientes, fornecedores, sociedade e demais stakeholders é a cada dia maior e mais intenso. O papel da liderança consiste basicamente em influenciar pessoa afim de que as metas propostas sejam alcançadas.

É importante saber que existem pilares centrais para uma liderança coesa e eficaz. É essencial para um bom líder que ele tenha grande capacidade de interação, além de ser importante que ele seja visto e percebido como uma boa influência para sua equipe.

Segundo Jacobs, "Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida ou desejada".

Existem alguns pontos básicos para se entender o papel do líder nesta nova conjuntura de mercado:

- O termo liderança está sempre direcionado a um fenômeno de grupo;

- Trata-se de um processo de convencimento e influência que é exercido de forma intencional por parte do gestor (líder) sobre os liderados (Equipe);
- Trata-se de uma via de mão dupla, onde se desenvolve um relacionamento, que tende a ser desenvolvido ao longo do tempo;
- Tem como foco principal o alcance de metas e objetivos do grupo ou até mesmo da organização;
- Não é apenas o cargo do líder: requer esforços de cooperação dos liderados.

O líder do século 21 deve estar preparado para qualquer tipo de situação que tenha que ser enfrentada. A boa liderança deve estar orientada para cumprir quatro funções: por uma política ou diretriz da organização em funcionamento, criar ao longo do tempo uma cultura motivadora e de resultados inquestionáveis, e pensar acerca da estratégia, desenvolver a capacidade de mobilizar pessoas.

7 A CRISE NA GESTÃO DE PESSOAS

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

Ainda de acordo com Pieracciani (2009) a área de Recursos Humanos representa um diferencial nas empresas em períodos de turbulência, porque é a mais capacitada para lidar com os processos de turbulência.

No que diz respeito a motivação dos profissionais que continuam na empresa os processos mais afetados serão: comunicação interna, clima organizacional, desligamento de profissionais e desenvolvimento.

7.1 A comunicação organizacional

Em tempos de crise é necessário que a empresa se posicione desde o início. O que significa possuir uma estratégia de gestão focada em vencer as dificuldades e não em administrar a crise, mesmo que os cortes de pessoal sejam inevitáveis. Para isso a comunicação é importante.

Segundo Chiavenato (1997) comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É o processo de passagem da informação e

compreensão de uma pessoa para outra, é a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre as pessoas.

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

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

São nos momentos de crise onde deve haver união. Porém, não é apenas reunir as pessoas e ditar as regras do jogo. É necessário que elas participem das decisões, além de ser necessário estimula-las a pensar, a criar soluções, ter novas ideias e acima de tudo colocar em prática tudo o que for aproveitável, sejam ações corretivas ou preventivas. É necessário ouvir as pessoas, pois assim é possível entender o que elas pensam, para assim alinhar as expectativas e mostrar os melhores caminhos.

É necessário reconhecer as atitudes positivas, as iniciativas e as ideias, pois elas poderão ajudar no aumento da autoestima, da segurança e do compromisso com o trabalho assim posteriormente gerar resultados positivos. Elogios feitos com sinceridade e atenção da liderança são as formas de reconhecimento que estimulam e aumentam a autoestima, e são as mais solicitadas pelos colaboradores nas entrevistas feitas em diagnósticos organizacionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise econômica global apresenta às empresas, e seus gerentes, uma série de diferentes desafios relativos à adaptação à nova realidade de negócios. Muitas empresas foram pegas de surpresa pela crise. Esta relação indica que a crise, embora seja uma ameaça à estabilidade das empresas, também oferece uma oportunidade de crescimento. As empresas podem aumentar sua rentabilidade tornarem-se líderes em seus segmentos.

As empresas devem enxergar a crise como uma oportunidade, usando-a em seu próprio benefício. É essencial que as organizações invistam em seus colaboradores em busca de fazer a diferença e em especial para melhor compreender as mudanças no sistema econômico. O investimento em treinamentos e gestão de pessoas é um elemento importantíssimo para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. É necessário a

conscientização de que os colaboradores é que fazem a diferença em sua empresa, são eles que devem estar mais preparados para conhecer os obstáculos e necessidades de seus clientes.

A organização que possui uma Gestão de Pessoas eficaz podem sair na frente em termos competitivos, pois estão preparadas para as mudanças, até mesmo aquelas mais drásticas, que exigem ajustes repentinos.

Organizações que já mapearam seus talentos, têm programas de treinamento e capacitação para enfrentar situações inesperadas.

Portanto, é possível concluir que o sucesso de uma empresa sobre uma crise está no resultado feito de forma coletiva, envolvendo toda a organização.

ABSTRACT

PEOPLE MANAGEMENT AND ECONOMIC CRISIS

This article aims to know a little about the influence of economic crises in people management and discuss the repercussions of the current global crisis in Brazilian companies. For HR people management has the ability to analyze the environment and the organizational climate . It has the ability to lift the spirits and the willingness of people in crisis situations or difficulties .

Key Words: People management , crisis

REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

MIYAGI, Samara. **Os reflexos da crise nos setores da economia brasileira**. 28 de janeiro de 2009. Disponível em:

<http://www.acionista.com.br/mercado/artigos_mercado/280109_all_consulting.htm>

Acesso em: 25 set 2015.

RABAGLIO, M. O. **seleção por competência**. 5 ed., São Paulo: Educador 2001.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo, Atlas, 1995.

CAVAGNOLI, Irani . **O Que é Gestão Estratégica?** Disponível em:
<<http://gestaoeinovacao.com/o-que-e-gestao-estrategica/>> Acesso em: 02/10/2015

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5.^a edição, São Paulo: Ed. Makron Books,1997.

PIERACCIANI, Valter. Crise mundial impacta diretamente a atuação da área de RH. Entrevistador: Patrícia Bispo. <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/5803/crise-mundial-impacta-diretamente-a-atuacao-da-area-de-rh.html>>. Acesso em: set, 2015.