



GESTÃO EM FOCO

COMO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PODE AUXILIAR A MINIMIZAR OS IMPACTOS DE UMA CRISE NA ORGANIZAÇÃO.

Guisela Kraetz¹

RESUMO

A economia brasileira está passando por um momento de crise. O desemprego tem aumentado, as vendas e a prestação de serviços em muitos setores estão caindo. Assim como algumas empresas estão encerrando suas atividades devido a crise econômica que se instaurou no Brasil, outras têm conseguido se manter no mercado dos negócios por meio de investimento em seu capital humano. Desta forma, este artigo tem como objetivo, por meio de uma revisão de literatura e apresentação de exemplos práticos de empresas brasileiras, evidenciar como a Gestão de Recursos Humanos por meio da utilização dos seus modelos de Gestão por Competências e da Gestão de Talentos podem auxiliar as organizações a minimizarem os impactos da crise econômica em suas atividades e a se manterem no mercado. Observou-se que os gestores estão optando pelo gerenciamento das competências e investimento em capacitação, qualificação, treinamento dos seus funcionários, pois percebem que é a forma mais adequada de fazer a gestão de períodos difíceis e saírem à frente da concorrência quando esse período se encerrar.

Palavras-chave: Crise. Crise Econômica. Gestão de Recursos Humanos. Gestão por Competências. Gestão de Talentos.

¹ Especialista em Sustentabilidade e Gestão Ambiental Empresarial, Graduada em Administração pelas Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba, Professora dos Cursos de Administração, Ciências Contábeis, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos e Tecnologia em Gestão da Qualidade das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba.

1 INTRODUÇÃO

As crises sempre existiram na história do mundo, sejam elas ambientais, de reputação, religiosas, políticas ou econômicas.

Atualmente a crise econômica que está ocorrendo no Brasil está desestabilizando a economia e a confiança dos investidores.

O mercado dos negócios que passava por um forte ritmo de expansão vive a experiência da retração econômica e os efeitos indesejáveis para seu crescimento.

As empresas têm contratos cancelados, queda expressiva na produção, nas vendas e na prestação de serviços. Desta forma precisa reduzir custos e juntamente com isso ainda precisa garantir a qualidade do serviço ou produto que disponibiliza no mercado. Ou seja, produzir mais com menos recursos.

Desta maneira, o corte de custos é uma ação que deve ser realizada de forma criteriosa e bem estruturada.

Especialistas e gestores afirmam que, em tempos de crise, se deve sim cortar custos, mas não por meio de demissão dos seus funcionários. Faz-se necessário investir na Gestão de Recursos Humanos por meio da Gestão por Competências e/ou Gestão de Talentos.

A Gestão de Recursos Humanos é uma área dedicada para gerenciar pessoas e lidar com todos os processos relacionados à gestão do quadro de funcionários de uma empresa.

Os modelos de Gestão de Recursos Humanos por Competência e a Gestão de Talentos podem auxiliar a empresa a minimizar os impactos causados pela crise econômica do Brasil nas organizações por meio da valorização do seu capital humano, pelo investimento em capacitação e treinamento dos seus funcionários, evitando assim a demissão de seus colaboradores.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo, por meio de uma revisão de literatura e exemplos práticos de empresas que usam os modelos de Gestão por Competência e Gestão de Talentos para minimizar os impactos de uma crise em suas atividades, evidenciar a importância da Gestão de Recursos Humanos e seus principais modelos de gestão frente à crise econômica que se instaurou no país.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos (RH) de uma empresa indicam seu capital humano, sua mão de obra, seu conjunto de funcionários, empregados para a produção de bens e/ou prestação de serviços. (CHIAVENATO, 2014).

A Gestão de Recursos Humanos é a forma como a empresa se organiza para operar suas atividades de verificar a necessidade de contratação de novos funcionários, as estratégias de contratação que serão adotadas, selecionar, contratar, capacitar, treinar, remunerar e conceder benefícios e incentivos aos empregados bem como promover a boa comunicação e a higiene e segurança no trabalho, determinar plano de carreira, políticas salariais, desenvolvimento de profissionais e avaliação de desempenho para que a organização atinja seus objetivos e se destaque no mundo dos negócios. (MAXIMIANO, 2014).

Enfim, a Gestão de Recursos Humanos desenvolve uma série de atividades que necessitam de gerenciamento para que a organização funcione de maneira eficiente e eficaz e possa gerar o seu desenvolvimento econômico para se manter no mercado dos negócios. Vários são os modelos de Gestão de Recursos Humanos que se desenvolveram com o passar dos anos em função das necessidades das organizações de melhorarem sua competitividade para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados e também as crises que surgem.

Dentre os modelos que se destacam citam-se:

- Gestão por Competências; e
- Gestão de Talentos.

2.1 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Mas o que são competências?

É importante observar e entender que o conceito da palavra competência no mundo corporativo difere da palavra competência utilizada em seu sentido no cotidiano.

De acordo com o dicionário Michaelis (2016) a palavra competência (do latim *competentia*): refere-se à aptidão (ação), ao designar a qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas, ou, habilidade (capacidade de operacionalização) para resolver determinados problemas.

No dia a dia, a palavra competência está associada à capacidade que a pessoa tem de resolução de problemas.

Ocorre como uma atitude reativa e não contempla a característica de proatividade e muito mais abrangente que o conceito assume no ambiente organizacional.

Para o sociólogo francês Philippe Zarifian (2003), competência no mundo organizacional é “tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações”.

O conceito de Zarifian serve como base na distinção entre o caráter reativo das associações feitas à palavra competência e o caráter proativo do conceito de competência tal qual é utilizado no universo corporativo.

Sendo assim, pode se afirmar que competência pressupõe uma ação que agregue valor diante de novas situações como o exercício proativo e simultâneo de:

1. Saber conceitualmente (qualificação) – conhecimento;
2. Saber fazer (experiência funcional, operacionalização) – habilidade;
3. Saber agir (capacidade de obter resultados) – atitude. (BARBIERI,2012)

Desta forma, verifica-se que competência no mundo organizacional abrange habilidade, mas não se restringe a ela apenas como capacidade de operacionalizar. Envolve aptidão, porém não se restringe a ela, apenas como capacidade de agir.

Portanto, entende-se por competência no mundo empresarial uma ação assertiva e fundamentada frente às crises e novos desafios e que deve agregar valor econômico para a

organização e valor social para o indivíduo.

A Gestão por Competências consiste em observar, desenvolver e prover pessoas capacitadas para a realização das atividades profissionais dentro da organização, pois dentro do mundo dos negócios, cada segmento dele exige competências específicas para a realidade de cada empresa. (CHIAVENATO, 2014).

O autor afirma que por meio do mapeamento e mensuração das competências são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias para a realização das atividades de um cargo ou função de um indivíduo e medidos os graus ideais para cada grupo de competências que uma pessoa que assuma o cargo ou função deve ter para atingir os objetivos da empresa e enfrentar os desafios que surgem na organização. Também é necessário realizar o plano de competências, para aperfeiçoar e potencializar o perfil de cada funcionário por meio de ações de desenvolvimento e, avaliar as competências para verificar se o perfil comportamental e técnico dos funcionários estão alinhados ao perfil ideal exigidos pelo cargo e função frente aos novos desafios e crises.

2.2 GESTÃO DE TALENTOS

Talento vem do grego *talentus*, que é “moeda da antiguidade grega ou romana”. Significa também “aptidão natural, ou habilidade adquirida, inteligência excepcional”. (FERREIRA, 1985, p. 459).

Para Buckingham e Coffman (1999), “talento é um padrão recorrente de pensamento, sentimento ou comportamento que pode ser aplicado de maneira produtiva”.

O que é considerado um profissional de talento para a organização?

São colaboradores alinhados à cultura e ao valor da empresa, que possuem alta *performance*, um bom resultado em cumprimento de metas e avaliação de desempenho e competências e auxiliam na resolução de problemas e enfrentamento de crises. Estas pessoas normalmente são percebidas como um diferencial. (BRESSANE, 2015).

“É todo profissional capaz de contribuir significativamente para a organização manifestando as competências necessárias para produzir resultados extraordinários para a empresa, para os clientes e para si mesmo”. (CARMELLO, 2006).

As características de uma pessoa vista como talento são: gostar de desafios, conseguir gerenciar situações que apresentam altos níveis de complexidade, ela é sempre indicada para realização de novos projetos e desafios, possuir um cuidado profundo com sua formação educacional e profissional, participar de projetos relacionados com sua carreira, projetos sociais e de sustentabilidade e também de projetos que forneçam visão de mundo e dos negócios de uma empresa de forma mais abrangente para que possam enfrentar os novos desafios ou crises impostos pelo mercado, este profissional necessita de um retorno constante sobre seu desempenho e precisa ver significado no que está trabalhando, aprende constantemente e assume grande parte da responsabilidade de sua própria gestão de desempenho e desenvolvimento.

A Gestão de Talentos é um conjunto complexo de processos integrados que fornecem o desenvolvimento das potencialidades dos funcionários que têm talento, benefício fundamental,

para qualquer empresa. É a execução de estratégias ou sistemas integrados que tem como objetivo melhorar os processos de desenvolver e reter os colaboradores com as habilidades e atitudes necessárias para auxiliar a empresa a enfrentar os desafios atuais e futuros assim como as crises. (COSTA, 2010).

É um sistema gerencial que capacita, orienta e incentiva os colaboradores da organização e cria o alinhamento, engajamento e a avaliação deste complexo sistema humano ao sistema estratégico da organização de forma a entregar as competências humanas necessárias que garantam o bom desempenho da empresa em tempos normais, de desafios e crises. Exemplo: Uma empresa de serviços precisa ter competência essencial “orientação para serviços” e então precisa de pessoas com essa competência para a realização das atividades da organização de forma excelente. A Gestão de Talentos entrega essas pessoas para a empresa preparadas e motivadas para atingir o objetivo da mesma. (CARMELLO, 2006).

3 TEMPOS DE CRISE

De acordo com Ferreira (1985, p. 133), crise é uma “fase difícil, grave [...] na evolução dos fatos [...], ponto de transição de uma época de prosperidade e outra de depressão [...]”. A palavra “crise” vem do grego *krisis*, que significa momento de tomada de decisão que leva a mudanças. (TERRA, 2015).

As crises sempre existiram na história do mundo: ambientais, de reputação, religiosas, políticas e/ou econômicas.

A crise, apesar do significado negativo que tem inicialmente em português, pode ter seu lado positivo, pois é um momento que pode mostrar oportunidades para inovações e aumento de qualidade. A própria história econômica nacional mostra isso. No Brasil o histórico de crises econômicas registradas inicia no ano de 1822 e vai até os dias atuais. Foram as Crises da Independência do Brasil (1822), Crise do Encilhamento (1889), Crise de 1929, Crise da dívida e hiperinflação (1980), Crise da desvalorização do real e a crise atual da economia brasileira. (TERRA, 2015).

As crises deram oportunidade para o surgimento das grandes fazendas de café que ainda fazem do país o maior produtor e exportador mundial do grão – “Produção de café deve superar marca de 44 milhões de sacas em 2015”. (PORTAL BRASIL, 2015). Ou para o início da industrialização pesada, que deu ao Brasil um papel de destaque entre as nações em desenvolvimento em 1950.

Mas isso só foi possível por meio da criatividade e inovação, por parte das pessoas, no momento dessas crises. Elas encontraram oportunidades onde só se visualizavam dificuldades. Pessoas que eram providas de competência e talento.

4 O PAPEL DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM TEMPOS DE CRISE

As previsões econômicas para 2016 não são as melhores. Nenhuma novidade até o momento. Este assunto tem sido discutido pelas empresas de forma intensa desde 2015. Então como sobreviver a esta fase sem decisões radicais?

Em tempos de crise é responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos auxiliar a minimizar o impacto do medo e investir nos talentos e/ou novos talentos na organização e também do gerenciamento de competências para passar por esse período difícil. (WERNECK, 2015).

Mas como fazer isso?

Maria José Lopes (2015), gerente de recursos humanos da empresa Accesstage Conectividade Financeira de São Paulo, informa que empresas inteligentes “destacam-se por escolher investir em pessoas e não somente em processos e/ou tecnologia. As três frentes funcionam em conjunto e não de forma isolada. Engana-se aquele que pensa que todos podem ser facilmente substituídos. Demitir não é o ideal”. A gerente afirma que atuar com Gestão por Competência e Talento é fundamental. Também diz que manter a atenção nos líderes da organização é importante. A empresa deve treiná-los com frequência. Pessoas bem treinadas e estimuladas no comando podem ajudar a reter talentos como também auxiliar a passar pela crise de forma menos impactante.

Lopes (2015) afirma ainda que se todas as empresas começarem a reduzir seus custos por meio de demissão de funcionários, quando a crise passar, precisarão contratar todos os colaboradores novamente”. Enquanto que a organização que resolver atuar com Gestão por Competência e Gestão de Talentos terá uma equipe ainda mais qualificada.

Segundo a vice-presidente de Treinamento da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), Cirlene Werneck (2015) “é um erro demitir funcionários quando a economia passa por um período de estagnação [...], pois quando um funcionário é mandado embora a empresa perde todo o investimento que fez para capacitá-lo, treiná-lo e repassa ao concorrente um bom funcionário”. Ainda segundo a vice-presidente da ABRH, se os gestores se conscientizarem que reduzindo ganhos por um determinado tempo e mantendo o quadro de funcionários capacitados e treinados (Gestão por Competências e Gestão de Talentos), futuramente serão os primeiros a se recuperarem e destacar novamente no mercado.

Como bom exemplo, têm-se as empresas do Japão que ao passarem por crise, não demitem funcionários, mas aproveitam esse tempo para desenvolver ações de melhoria da educação dos seus profissionais que os auxiliam a sair das crises e enfrentar os novos desafios. (WERNECK, 2015).

David Abramo Randon, diretor presidente das Empresas Randon empresa do ramo automobilístico, com sede em Caxias do Sul (RS) afirma que em períodos difíceis, quando a economia anda para trás, é necessário andar para frente. Diz que a regra da empresa é “Fazer mais com menos.” Mas como? “Com muito treinamento para os funcionários, criatividade e melhoria de processos”. (RANDON, 2015).

O vice-presidente Germano Grings (2015), do Grupo Herval, empresa de móveis e colchões, da cidade de Dois Irmãos (RS), diz que o investimento na equipe é essencial. A organização tratou de reduzir as despesas, mas não o quadro de funcionários. Foi implantada a Gestão de Talento para melhorar o atendimento aos clientes, a qualidade do produto e ampliação de vendas. Para isso a empresa apostou na valorização dos seus colaboradores. “Quando vem a crise, os melhores se destacam. A ideia é focar no aperfeiçoamento do seu pessoal.” (GRINGS, 2015).

A Just Digital, da cidade de São Paulo, é uma empresa parceira da Google e que realiza a prestação de serviços por meio da gestão de informação e conteúdo. Ela tem 60 funcionários e teve um faturamento de sete milhões de reais em 2014. A empresa aposta na estratégia da manutenção da sua equipe de trabalho por meio da Gestão de Talentos. A ideia da empresa é ficar a frente quando a crise passar. “Quando a crise passar, estaremos ainda mais prontos e na frente de empresas que terão que reforçar seu time de trabalho e adaptar seus processos” diz Rafael Cichini (2015) executivo da Just Digital.

Em tempos de crise a empresa deve comunicar os funcionários sobre possíveis mudanças e imprevistos para não gerar desconforto geral com informações paralelas que afetem o ambiente de trabalho e também comprometa os resultados da empresa. Transparência, investimento no capital humano, escutar os seus funcionários neste momento difícil é a base para passar pela crise. (AUGUSTINE, 2009).

O valor dado a um funcionário não está somente no contracheque. É necessário demonstrar isso no cotidiano, pois este pode ser o diferencial em termos de motivação para que a empresa atravesse o momento de crise retendo seus maiores talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica evidente que as crises (religiosas, ambientais, econômicas, entre outras) sempre existiram.

É possível verificar que mesmo em tempos de crise econômica as empresas precisam investir.

Investir no seu capital humano é muito importante para que a empresa continue no mercado dos negócios e se destaque em qualquer situação.

É certo que a crise econômica em algum momento vai acabar. Podem durar seis meses, dois anos ou cinco anos, mas vai ter fim como tantas outras crises tiveram e certamente a empresa que mantiver a cultura do investimento em seu capital humano estará à frente de seus concorrentes e com uma equipe muito mais qualificada.

Por meio dos modelos de Gestão por Competências e da Gestão de Talentos a organização escolhe tratar seus funcionários como parceiros, vinculados aos valores da empresa e que trabalham com ênfase no conhecimento, inteligência e talento. Funcionários que serão participativos, proativos e comprometidos com a resolução de problemas em tempos de crise, em tempos de novos desafios e tempos de crescimento.

Resultados positivos obtidos por meio do uso dos modelos de Gestão por Competências e da Gestão de Talentos como os das empresas Randon, do Grupo Herval, da Just Digital e da Accesstage Conectividade evidenciam que é possível sim sair das crises sem reduzir custos por meio de demissão de funcionários, mas sim por meio de investir em capacitação, qualificação, treinamento e valorização da sua equipe.

Observa-se que a Gestão de Recursos Humanos contribui positivamente para a empresa no enfrentamento da crise econômica que está instaurada no país atualmente e para minimizar seus impactos nas atividades da empresa e deixa uma lição: não demitir seu capital humano, mas investir nele para se recuperar e ficar a frente no mercado dos negócios em

qualquer tipo de crise.

REFERÊNCIAS

- AUGUSTINE, Norman R. **Como lidar com as crises**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRESSANE, Josué. O que é talento para as empresas? 12 de Março de 2015. **Na Prática**. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/o-que-e-talento-para-as-empresas/>>. Acesso em: 04/04/2016.
- BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **Primeiro, quebre todas as regras**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CARMELLO, Eduardo. Saiba reconhecer talentos. 16 de Outubro de 2006. **RH Mudança**. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/4574/saiba-reconhecer-talentos.html#>>. Acesso em: 04/04/2016.
- CICHINI, Rafael. 10 negócios que crescem até na crise: e como eles conseguem! 06 de Agosto de 2015. **Exame.com**. Disponível em: < https://endeavor.org.br/crescer-na-crise/?esvt=b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvad=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=Cj0KEQjwoYi4BRDF_PHHu6rI7NMBEiQAKZ-JuHDWpShOK4tdICEWWcmN3ruMyG9NLDqNtQq7rVqj5JoaAntP8P8HAQ>. Acesso em: 04/04/2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COSTA, Francisco Renaldo. **Gestão de talentos**, a estratégia. 06 de Setembro de 2010. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6765/gestao-de-talentos-a-estrategia.html#>>. Acesso em: 04/04/2016.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. **Minidicionário da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1985.
- GRINGS, Germano. A receita de empresas que superaram a crise e agora buscam oportunidades. 19 de Abril de 2015. **ZH Economia**. Disponível em: < <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2015/04/a-receita-de-empresas-que-superaram-a-crise-e-agora-buscam-oportunidades-4742926.html>>. Acesso em: 04/04/2016.
- LOPES, Maria José. Investir em talentos é a solução para tempos de crise. **CIO Estratégias de Negócios e TI para Líderes Corporativos**. 02 de Junho de 2015. Disponível em: < <http://cio.com.br/gestao/2015/06/02/investir-em-talentos-e-solucao-para-tempos-de-crise/>>. Acesso em 04/04/2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em: 04/04/2016.

PORTAL BRASIL. **Produção de café deve superar marca de 44 milhões de sacas em 2015.** 09 de Junho de 2015. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/06/producao-de-cafe-deve-superar-marca-de-44-milhoes-de-sacas-em-2015>>. Acesso em: 04/04/2016.

RAMOS, Anna Cristina Pascual. **Gestão de talentos.** 02 de Setembro de 2015. Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=kekoax84w>. Acesso em: 04/04/2016.

RANDON, David Abramo. A receita de empresas que superaram a crise e agora buscam oportunidades. 19 de Abril de 2015. **ZH Economia.** Disponível em: < <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2015/04/a-receita-de-empresas-que-superaram-a-crise-e-agora-buscam-oportunidades-4742926.html>>. Acesso em: 04/04/2016.

TERRA. Veja as lições que as crises econômicas ensinaram ao Brasil. 09 de Junho de 2015. **Economia, Empreendedorismo.** Disponível em: < <http://economia.terra.com.br/vida-de-empresario/veja-as-licoes-que-as-crises-economicas-ensinaram-ao-brasil,5c5bfae44bcc86704b92bde382c956aed624RCRD.html>>. Acesso em: 04/04/2016.

WERNECK, Cirlene. **Gestão de talentos.** 02 de Setembro de 2015. Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=kekoax84w>. Acesso em: 04/04/2016.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo/SP: SENAC/SP, 2003.