

# **APOSTILA DE NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PARA CONCURSOS**

**Encontre o material de estudo para seu concurso preferido em  
[www.acheiconcursos.com.br](http://www.acheiconcursos.com.br)**

Conteúdo:

1. Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização.
2. A função do órgão de Gestão de Pessoas: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais.
3. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.
4. Competência interpessoal.
5. Gerenciamento de conflitos.
6. Clima e cultura organizacional.
7. Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório.
8. Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.
9. Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação.
10. Gestão por competências.

## GESTÃO DE PESSOAS - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é definida como a função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos. Um de seus principais papéis consiste em buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos empregados, a fim de obter baixos índices de rotatividade (conhecida como *turn-over*).

A importância dos recursos humanos tem sido justamente reconhecida nos últimos anos. Estes recursos hoje são considerados como o ativo mais valioso das empresas. Por outro lado, é hoje unanimemente aceito que o potencial econômico e tecnológico das empresas será subaproveitado se a sua exploração não for acompanhada por uma política de formação e de desenvolvimento do potencial humano da empresa.

### Objetivos

Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos. Os objetivos organizacionais são voltados para as empresas, enquanto os objetivos pessoais são voltados para os empregados.

As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para, com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais.

Entretanto, os indivíduos também têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

O modelo mais adequado para evitar possíveis conflitos de interesses é a empresa procurar manter ambos os objetivos paralelos um ou outro.

Quando ocorrem divergências entre estes objetivos a consequência direta é o fim do elo entre a empresa e o funcionário.

O quadro abaixo demonstra este conflito de objetivos.

OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS	OBJETIVOS INDIVIDUAIS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sobrevivência</li><li>• Crescimento Sustentado</li><li>• Lucratividade</li><li>• Produtividade</li><li>• Qualidade nos Produtos/Serviços</li><li>• Redução de Custos</li><li>• Participação no Mercado</li><li>• Novos Mercados</li><li>• Novos Clientes</li><li>• Competitividade</li><li>• Imagem no Mercado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melhores Salários</li><li>• Melhores Benefícios</li><li>• Estabilidade no Emprego</li><li>• Segurança no Trabalho</li><li>• Qualidade de Vida no Trabalho</li><li>• Satisfação no Trabalho</li><li>• Consideração e Respeito</li><li>• Oportunidades de Crescimento</li><li>• Liberdade para Trabalhar</li><li>• Liderança Liberal</li><li>• Orgulho da Organização</li></ul>

Em relação ao seu quadro de empregados, os principais objetivos de uma organização são:

- proporcionar a empresa os recursos humanos mais adequados ao seu funcionamento e as suas operações.
- proporcionar boas condições de trabalho e remuneração.
- proporcionar motivação para permanência dos empregados.
- proporcionar ajustamento entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais dos empregados.

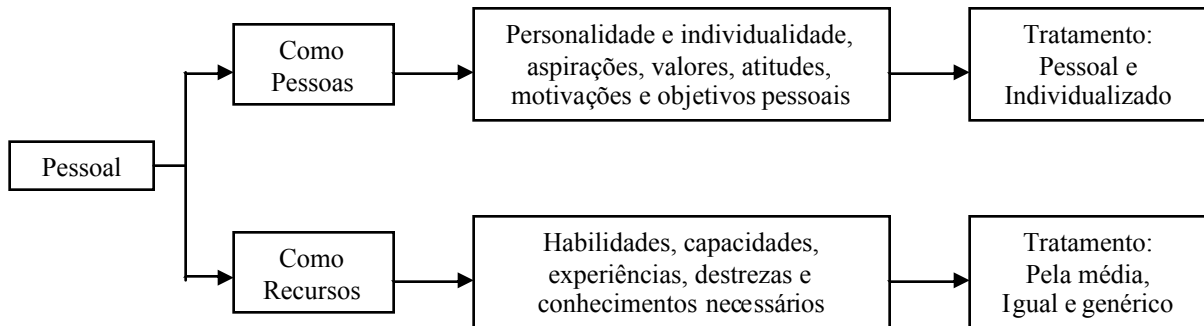
A administração de recursos humanos tem assumido papel estratégico e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva.

Isto quer dizer que ela não cuida somente da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas, mas do seu desenvolvimento como um todo. Encarrega-se, especificamente de promover a integração do trabalhador à organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão de obra disponível.

Um bom desempenho das organizações está diretamente ligado às pessoas que nela trabalham.

## Pessoas

Vamos agora estudar sobre as pessoas nas organizações. Para realizar esse estudo, temos duas alternativas:



Isso porque **cada pessoa possui o que chamamos de filtros mentais**, ou seja, seus valores individuais alcançados ao longo do tempo e seus relacionamentos. Esses filtros podem ser englobados nas diversas áreas da vida pessoal de um ser humano:



**As pessoas constituem simplesmente o início e o fim da administração de recursos humanos. Cada pessoa pode ser considerada como um fenômeno multidimensional, sujeito a influências de uma enorme variedade de variáveis.**

São os fatores internos:

- \* personalidade;
- \* aprendizagem;
- \* motivação;
- \* percepção;
- \* valores.

E os fatores externos:

- \* ambiente;
- \* organizacional;
- \* regras e regulamentos;
- \* cultura;
- \* política;
- \* métodos e processos;
- \* recompensas;
- \* punições;
- \* grau de confiança.

Agora que também já entendemos sobre as particularidades das pessoas, podemos, enfim, trabalhar com o conceito das pessoas nas organizações. Os conhecimentos e o desempenho dos empregados e administradores devem ser continuamente aperfeiçoados. A satisfação dessa exigência envolve atividades de treinamento e desenvolvimento e também avaliações de desempenho para propósitos de *feedback*, a fim de motivar as pessoas para o melhor desempenho possível.

**Dentre os principais fatores que envolvem este tema, temos cinco** que são de importância máxima para um bom clima organizacional: divisão do trabalho, controle e avaliação, motivação, liderança e comunicação.

### **Divisão do Trabalho**

Entre os princípios básicos que Fayol relacionou como forma de complementar os estudos de Taylor, está o conceito de divisão do trabalho, que, em linhas gerais, consiste na especialização de todos os funcionários de uma organização, de forma a aumentar a produtividade e ampliar a eficiência de todos.

**A ideia básica era a de que as organizações com maior divisão de trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho.**

Para a **Teoria Clássica**, a **divisão do trabalho é essencial para a razão da organização**. Enquanto a **Administração Científica** preocupava-se com a **divisão do trabalho no nível operário**, a **Teoria Clássica** preocupava-se com a **divisão dos departamentos**, divisões, seções etc., no nível gerencial.

Em qualquer organização é impossível definir atividades sem enquadrá-las em duas direções:

- **Verticalmente:** quando a hierarquia define a graduação das responsabilidades (níveis de controle);
- **Horizontalmente:** em um mesmo nível hierárquico, cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria (níveis de especialização).

**É importante ressaltar que a divisão do trabalho no sentido horizontal é chamada de departamentalização. Naquela época, quanto mais departamentalizada a organização, mais eficiente ela seria.**

### **CONTROLE E AVALIAÇÃO**

O controle e a avaliação é a terceira fase do planejamento estratégico do pessoal de uma empresa, sendo os diagnósticos e os instrumentos considerados como as primeiras. É a fase de verificação do comportamento dos colaboradores da instituição frente aos objetivos a serem cumpridos em suas atividades.

De acordo com Oliveira (1995, p. 35),

**O controle e avaliação pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.**

O controle, individualmente, é uma função do processo administrativo que procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações. Sua finalidade é a de prover informações para os tomadores de decisões em uma empresa.

Para cada passo da implantação dos planos de ação, existe a necessidade de controlar, avaliar e rever todos os pontos do processo. Dessa forma, criam-se bases para que uma avaliação permita testar o andamento dos planos. Além disso, é possível compará-lo com outro e também, dimensioná-lo. Independente do resultado, seja ele positivo ou negativo, é por meio da avaliação que torna-se possível determinar os pontos de não conformidade do processo e, conseqüentemente, permitirá revisar e adequar a implementação dos planos de ação.

### Finalidades do Controle e Avaliação

De acordo com Oliveira (1995), as finalidades do controle e avaliação são:

- identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do que foi planejado, corrigindo-os e evitando sua reincidência;
- fazer com que os resultados obtidos por meio das operações estejam bem próximos dos resultados esperados e possibilitem a consecução dos objetivos e o alcance dos desafios;
- verificar se as políticas e estratégias estão apresentando os resultados esperados;
- oferecer informações periódicas, para a rápida intervenção no desempenho do processo;
- corrigir ou reforçar o desempenho apresentado;
- informar sobre a necessidade de se alterar as funções administrativas de planejamento, organização e direção;
- informar se estão utilizando os recursos humanos da melhor maneira possível;
- informar se estão desenvolvendo programas, projetos e planos de ação de acordo com o estabelecido e apresentando resultados desejados; e
- garantir a manutenção ou aumento de eficiência e eficácia na consecução dos objetivos, metas e desafios.

A fim de evitar o aumento de custos ou mesmo perda de tempo, o sistema de controle e avaliação deve estar focalizado em pontos críticos, além disso, está claro para que seu entendimento e aceitação sejam facilitados.

**Existem três conceitos básicos inerentes à ideia de controle e avaliação:**

- a eficiência, que se refere à otimização dos recursos utilizados para a obtenção dos resultados;
- a efetividade, que se refere à relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo; e
- a eficácia, que se refere à contribuição dos resultados obtidos para o alcance dos objetivos globais da empresa.

Para evitar que a eficiência, a eficácia e a efetividade fiquem prejudicadas é fundamental que a organização fique atenta aos sinais recebidos durante o levantamento das seguintes informações:

- estruturas organizacionais inadequadas;
- incapacidade dos recursos humanos;
- insuficiência de informações;
- lentidão e deficiência nas informações;
- planos mal elaborados e mal implantados; e
- sistemas de controle complicados.

### Pontos Críticos e Desvantagens dos Sistemas Tradicionais

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objetividade, provocando efeitos negativos. **A subjetividade do processo pode ser atribuída a várias causas:** julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

Além disso, há o **erro de julgamento**, que é uma das causas frequentes da subjetividade da avaliação. Pode existir um erro constante, em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo ou ainda classificar todos os colaboradores de igual forma. Pode-se dar um erro de viés, em que uma característica do colaborador, por ser avaliada demasiadamente alta, influencie a apreciação global. **O julgamento não meditado por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação, ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados.** Também pode ocorrer o erro de prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos.

**No que diz respeito aos avaliadores pode também ocorrer ambiguidade na avaliação provocada por falta de informação ou informação errônea sobre os colaboradores.** Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros especificados podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhador, e a falta de *feedback* deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

A política da organização também condiciona o efeito da avaliação, em muitas organizações a avaliação de desempenho é apenas um mero ritual, sendo considerada uma perda de tempo. Noutras, a avaliação de desempenho serve para definir a remuneração, e em alguns casos apenas para atribuir um pequeno prêmio aos colaboradores melhor avaliados.

De fato, o que se passa entre os colaboradores é que a desigualdade e as injustiças da avaliação de desempenho tiram a credibilidade de todo o processo e geram desmotivação. Este efeito assume dimensões consideráveis quando a avaliação de desempenho está associada à política de progressão de carreira. **É comum a uniformidade de avaliações individuais ao longo do tempo, o que condiciona a progressão global dos colaboradores.** Enquanto uns colaboradores vão sendo promovidos gradualmente, outros que têm as mesmas competências nunca são promovidos, criando um fosso nas equipes de trabalho. Esta desigualdade pode ser responsável por comportamentos altamente desmotivados naqueles que obtiveram baixa classificação e por outro lado, desconforto naqueles que obtiveram melhor avaliação.

Para acrescentar a estes efeitos negativos há ainda a questão da **periodicidade** da avaliação de desempenho. Apesar de esta ser tradicionalmente anual, existe a tendência de avaliar o desempenho como uma característica inerente ao avaliado, e não a considerar apenas o período estabelecido. Dessa forma gera-se a uniformidade das avaliações individuais, referida acima, que se prolonga ao longo do tempo.

**É claramente constatável que qualquer das formas de avaliação até então apresentadas implicam em processos permeados pela subjetividade de ambos, avaliador e avaliado.**

**Os métodos até agora apresentados**, considerados tradicionais, **possuem uma característica comum** que é olhar quase que exclusivamente para o cargo e tarefas que o funcionário desempenha, desconsiderando as competências pessoais. Tendências atuais apontam para a necessidade de mudanças nos parâmetros das avaliações, em que o mais importante a ser considerado é entendermos que a apreciação de um fato sempre sofre influência dos valores e crença de quem o julga.

Para Souza (2002), a **base da avaliação** como vinha sendo praticada, está em conceitos mecanicistas em que o dogma central é a insistente busca do padrão e da objetividade, percebidos pelos dirigentes como indispensáveis para exercer o controle sobre os resultados empresariais.

Entretanto, o panorama atual caracteriza-se pelas contínuas mudanças de padrões de comportamento pessoal, profissional, cultural e organizacional. Para manter sua competitividade, as organizações necessitam reformular seus modelos e práticas de gerenciamento de desempenho. Essa nova abordagem implica mudar a ênfase da avaliação passiva para centrar-se na análise ou avaliação ativa do desempenho.

Para Vroom (1997), o primeiro passo nessa nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem **fazer uma autoavaliação**, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

**Os talentos humanos nunca foram tão assediados e valorizados quanto nesta década.** As empresas voltam-se cada vez mais para a identificação da prata da casa. Afinal **o que é mais vantajoso?** Investir naqueles que já estão engajados na cultura e nos empreendimentos em andamento, que têm potencial para ir mais além ou contratar mais pessoas para ocupar as funções

novas e cargos vagos? É evidente que em algumas ocasiões, injetar sangue novo pode ser tão saudável quanto estratégico para a efetivação de mudanças. Porém, torna-se cada vez mais comum reconhecer os méritos dos colaboradores que se destacam no dia a dia de trabalho e dar-lhes a oportunidade para ampliar seu campo de desafios. O retorno reflete-se na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial de suas equipes.

## Gestão de Desempenho e Gestão de Competências

Para Chiavenato (1981), avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente, com caráter anual, e consiste na análise objetiva do comportamento do avaliado no seu trabalho, e posterior na comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando à avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

Alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar desempenho:

- **Método da Escala Gráfica:** é o método de Avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.
- **Método da Escolha Forçada:** consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, apenas uma ou duas alternativas, que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

As frases podem variar, porém basicamente existem duas formas de composição:

- Os blocos são formados por duas frases de significado positivo e de duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.
- Os blocos são formados apenas por quatro frases com significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.
- **Método de Pesquisa de Campo:** é feito pelo chefe, com assessoria de um especialista (*staff*) em Avaliação de Desempenho. O especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a Avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa.
- **Métodos dos Incidentes Críticos:** baseiam-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados. Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.
- **Método de Comparação aos Pares:** consiste em comparar dois a dois empregados de cada vez, e se anota na coluna da direita, aquele que é considerado melhor, quanto ao desempenho. Pode-se ainda, utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.
- **Método de Frases Descritivas:** é um método que não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal (+) ou (s)) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal (-) ou (n)).
- **Método da Autoavaliação:** é o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem-se utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados

nos diversos métodos de avaliação do desempenho já descritos.

- **Método de Avaliação por Resultados:** liga-se aos programas de Administração por Objetivos. Este método baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Chiavenato (1981) propõe a **Avaliação por objetivos**: neste método de avaliação, o gestor e o colaborador negociem os objetivos a alcançar durante um período de tempo. **Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização.** Periodicamente, o gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. **O colaborador precisa estar motivado** para apresentar planos, propor correções e sugerir novas ideias. **Em contrapartida, o gestor deve comunicar o seu agrado** (ou desagrado) **perante os resultados alcançados e propor também correções.** A avaliação vai assim tomando forma através da análise do desempenho do colaborador. **O desempenho deve estar, contudo, limitado aos objetivos negociados. O gestor nunca deve ter em conta aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou que não tivessem sido comunicados ao colaborador. Deve ser permitido ao colaborador apresentar a sua autoavaliação e discuti-la com o gestor.**

Quando chega o momento do gestor comunicar a avaliação dos seus colaboradores, tanto um como o outro, têm consciência dos resultados que foram alcançados e se foram satisfeitos, ou não, os objetivos. Desta forma, o colaborador sabe de antemão o que se espera dele, e sabe se a avaliação que lhe foi atribuída é justa ou não, pois já recebeu previamente o *feedback* do seu gestor. Por outro lado, não poderá pôr em causa a avaliação dos colegas, pois os objetivos são negociados individualmente.

**A política de progressão de carreiras, ou de aumentos salariais, também pode estar incluída neste processo, podendo os colaboradores e o gestor negociar mediante o alcance dos resultados esperados.** Em todo e qualquer passo da Avaliação de Desempenho, é fundamental que as informações sejam corretas e reais, para que se possa, ao final, obter resultados reais sobre os empregados.

**Métodos Mistos:** é muito comum organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrerem a uma mistura de métodos na composição do modelo de Avaliação de Desempenho.

Como se pode ver, existem diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos às suas peculiaridades e necessidades.

Observa-se que o leque de desvantagens é grande e pode comprometer os efeitos que se pretende com a avaliação de desempenho.

## Avaliação

Uma das responsabilidades mais importantes de um gerente é avaliar o desempenho de seus funcionários. **Por que a avaliação de desempenho é tão importante?** Porque ela **atende a diversos objetivos cruciais.**

As avaliações são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização encara o seu desempenho e, frequentemente, como base para reajustes salariais. Na administração pública, a avaliação de desempenho está se tornando uma obsessão, conquanto poucas vezes tenha alguma valia como instrumento gerencial.

**Uma pergunta muito interessante em relação à avaliação diz respeito a quem deveria fazer a avaliação? Quem deveria avaliar o desempenho de um funcionário? A resposta óbvia aparentemente seria: seu superior imediato!**

Por tradição, a autoridade de um gerente normalmente incluía a avaliação do desempenho dos subordinados. **A lógica por trás dessa tradição parece ser a de que os gerentes são considerados responsáveis pelo desempenho de seus subordinados; logo, é natural que esses gerentes avaliem tal desempenho. Mas essa lógica pode ser errônea.**

Na verdade, outras pessoas podem ser capazes de realizar essa tarefa melhor, ou pelo menos



contribuir para ela.

**Superior Imediato:** muitos chefes não se sentem confortáveis ou preparados para avaliarem seus subordinados. A avaliação causa problemas e tende a tornar tenso o ambiente de trabalho.

**Colegas:** avaliações de colegas são uma das fontes mais confiáveis de dados de avaliação. Por quê? Primeiro, porque estão próximos da ação. Segundo, porque a utilização de colegas como avaliadores resulta em diversos julgamentos independentes, ao passo que um chefe apenas pode oferecer uma única avaliação. Do lado negativo, essas avaliações podem sofrer da indisposição de colegas de trabalho em se avaliarem reciprocamente e de desvios oriundos de amizade, má vontade ou rivalidade.

**Autoavaliações:** fazer com que os funcionários avaliem seu próprio desempenho é condizente com valores como autogestão e participação na decisão. No entanto, como se pode imaginar, sofrem de uma pontuação excessivamente inflada e do viés da autopromoção.

Com o intuito de contornar esses problemas, muitas organizações, no setor público, e empresas estatais como a Caixa e a Petrobras estão adotando avaliações de 360 graus.

Uma Abordagem Abrangente, que propicia o *feedback* de desempenho a partir do círculo pleno de contatos cotidianos passíveis de serem mantidos por um funcionário, desde o pessoal da expedição até os clientes, chefes e colegas.

### **Feedback de Desempenho**

**Para muitos gerentes, poucas atividades são mais desagradáveis do que a de fornecer *feedback* de desempenho aos funcionários.** De fato, a menos que pressionados por políticas e controles organizacionais, os gerentes tendem a ignorar essa responsabilidade. Por que a relutância em fornecer *feedback*? Parece haver pelo menos três motivos.

**O primeiro** é que os gerentes muitas vezes não se sentem à vontade para discutir deficiências de desempenho com os funcionários. **O segundo** motivo é que muitos funcionários tendem a ficar na defensiva quando suas deficiências são apontadas, em vez de aceitarem o *feedback* como construtivo e como base para melhorar o desempenho. Finalmente, os funcionários tendem a fazer uma imagem inflada de seu próprio desempenho.

### **Avaliação por Competências**

A premissa básica é a de que **o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências**, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. **O papel dos superiores e da área de RH passa a ser o de ajudar o funcionário** a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização.

Esse novo modelo desperta dúvidas e uma delas é sobre a conceituação do que são competências. Por ser um termo amplamente utilizado e com diversas conotações, escolhemos a definição de Leboyer (1997, p. 35):

**Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos.**

É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários colaboradores de uma instituição, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

Gramignia (2002) alega ser possível pensar na avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A gestão por competências é sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes. Competências são aqui entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

O gerenciamento baseado em competências ou Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e os conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. **O resultado é um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos.**

Prahalad (1997) afirma que, na maior parte das vezes, é a percepção do gerente sobre o funcionário que define a competência deste. Se for uma percepção correta é ponto a favor do funcionário. Geralmente, contudo, a percepção do gerente é incompleta. Ou, então, não compreendida pelos funcionários. Ou, ainda, as percepções dos outros podem ser diferentes. Isso pode tornar confuso e traiçoeiro o progresso de um funcionário pelo labirinto do desenvolvimento profissional, que é por si mesmo repleto de obstáculos. Também existem outras dificuldades, por exemplo, **como os funcionários aprendem o que é necessário para ser eficaz?** Muitos por meio de tentativa e erro, outros de suposições e até por boatos e lendas. O resultado é que cada funcionário possui uma visão diferente e só parcialmente correta sobre o que é preciso para ser eficaz no trabalho.

O gerenciamento baseado nas competências **representa uma mudança cultural** em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

O primeiro passo é definir as competências técnicas, as conceituais e as interpessoais, dentro de cada função. É importante salientar que **definir competência não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.**

Para pensarmos em implantar um modelo de avaliação que toma por base as competências pessoais, é imprescindível que tenhamos consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes.

São essas mudanças que levam a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e também a levam a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e também no futuro. **As pessoas e seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa.** Assim, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações etc.

No modelo de Gestão por Competência, a avaliação é apenas uma ferramenta que auxilia o funcionário a esclarecer, para si mesmo e para a organização, quais as competências que possui e quais deverão buscar desenvolver ou incrementar. **Esse processo deverá sempre estar alinhado às competências essenciais da própria organização.**

**A avaliação inicia-se pelo mapeamento,** que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e ao perfil do funcionário quanto a essas competências, categorizando-as em três blocos, que são: Competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências interpessoais (permitir que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais).

## **Gestão do Conhecimento**

**A gestão do conhecimento, também chamada por alguns autores de gestão do capital intelectual, está entre os temas mais discutidos atualmente.**

Sua importância **não é uma descoberta nova,** pois, ao longo da história mundial, os homens que se encontravam na vanguarda do conhecimento sempre estiveram em destaque, não sendo desconhecido o fato de que, possuindo conhecimento, mais facilmente poder-se-ia triunfar e sobressair perante os demais. Por que, então, os empresários, consultores e acadêmicos cada vez mais vêm falando do conhecimento como o principal ativo das organizações e da necessidade de compartilhá-lo como a grande chave para vantagens competitivas e sucesso empresarial?

Entre os vários fatores que poderiam explicar esse movimento estão: as mudanças na economia global, a conhecida globalização, a preferência por organizações enxutas e o espetacular avanço da tecnologia, notadamente nos campos da informação e das telecomunicações.

Fatores preponderantes do processo de globalização como competição, demanda por qualidade, menores ciclos de vida de produtos e mudanças tecnológicas fazem com que a administração tenha papel fundamental na obtenção de sucesso ou fracasso de uma organização

dentro desse ambiente.

Tanto a tecnologia como as informações são ferramentas para o sucesso da administração. Principalmente pela união das telecomunicações com a informática, configuram recurso básico na definição de rumos e objetivos da empresa - fixação de estratégias e políticas, avaliação e decisão sobre alternativas e avaliação de resultados.

**A utilização da Tecnologia da Informação é parte integrante do processo de transformação das organizações**, sendo necessário, portanto, investir em inovações tecnológicas, utilizar sistemas de informações gerenciais, implementar o processo de mudança organizacional, utilizar o conhecimento como recurso estratégico e capacitar as pessoas para adaptação à nova realidade.

A crescente internacionalização dos mercados e das economias tem produzido efeitos surpreendentes em muitos âmbitos, como o acirramento da concorrência e a necessidade de manter vantagens competitivas sustentáveis. As organizações enxutas que emergiram dos processos de adoção indiscriminada de novas tecnologias (e terceirizações não planejadas), em muitos casos fizeram ver que a redução generalizada de custos redundasse em perdas de grandes valores, como a experiência e o conhecimento tácito das pessoas. A conjunção das tecnologias de informática e telecomunicações tornou viável um grande número de atividades antes sequer imaginadas, como as redes globais e internas, os sistemas integrados, vídeo e teleconferências, entre tantas outras.

Pode-se, portanto, visualizar as organizações migrando do velho modelo, no qual os insumos entravam numa espécie de caixa-preta e dela originavam-se os produtos finais, para um modelo dinâmico que reconhece a força do material intelectual, dos relacionamentos e dos processos. **A diferenciação passa a vir do conhecimento, os produtos e serviços transformam-se em agregados de ideias e o valor dos ativos intangíveis supera em muito os valores dos ativos financeiros.**

Vivemos um tempo de mudanças contínuas, numa época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riquezas em todas as áreas e, por isso, seu aprendizado assume papel fundamental. A busca da melhoria do desempenho organizacional dentro desses enfoques faz-se por meio de um elemento fundamental - a informação - cuja gestão é ponto fundamental na gestão do conhecimento.

**A Gestão do Conhecimento reside, basicamente, na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa** e requer a distinção apresentada por Polanyi entre os dois tipos de conhecimento existentes nas organizações: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

O **conhecimento explícito** é aquele que pode ser, ou está, registrado em computadores, manuais, normas etc., e pode ser facilmente processado, transmitido ou armazenado. O **conhecimento tácito**, por sua vez, é aquele contido e decorrente das ações, experiências, emoções, valores ou ideais dos indivíduos.

De acordo com Nonaka e Takeuchi, a essência para a criação efetiva do conhecimento organizacional está, fundamentalmente, na conversão do conhecimento tácito em explícito, com participação direta da tecnologia da informação como elemento de apoio. "Numa Economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte de vantagem competitiva é o conhecimento" (NONAKA, 1991).

Nesses tempos de grandes mudanças de mercado, proliferação de tecnologias, multiplicidade de competidores e produtos tornando-se obsoletos rapidamente; as empresas de sucesso são aquelas que conseguem, com consistência, criar novos conhecimentos, disseminá-los por toda a organização e transformá-los em novas tecnologias e novos produtos. Essas atividades definem a empresa "criadora do conhecimento", cujo principal negócio é a contínua inovação.

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence, e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas - o que pode é apoiar as pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento. **A Educação Corporativa trata exatamente de uma nova visão da educação profissional, não apenas como preparação pontual para o desempenho de determinadas tarefas.** Trata-se, portanto, da preparação da pessoa, vista como cidadão e trabalhador, para o desenvolvimento de competências que garantam tanto o sucesso da organização quanto seu sucesso e felicidade pessoal, mediante uma carreira que privilegie não apenas o simples desempenho de funções mecânicas, mas também o desenvolvimento de um trabalho que tenha sentido e do qual o trabalhador se orgulhe de estar participando.

"Se a taxa de mudanças dentro da empresa for menor do que a taxa das ocorridas fora da mesma, o fim está à vista", como disse Jack Welch numa palestra.

Ao conceber os quatro pilares fundamentais da educação do futuro, a Unesco, por meio do

Relatório Delors, apresenta quatro perguntas fundamentais: Como Aprender a Fazer? a Conhecer? a Ser? e a Conviver?

**O encontro entre a aprendizagem e o trabalho está baseado no duplo diálogo entre o conhecer e o fazer e entre o ser e o conviver**, ou seja, entre nossas motivações materiais de sobrevivência e nossas motivações espirituais de transcendência. O abandono de nossa transcendência, que caracterizou boa parte da ciência e da filosofia da modernidade, brindou-nos de um lado corno totalitarismo das utopias estatizantes e, de outro, com o individualismo das sociedades capitalistas liberais, hoje dominantes.

Ao repensarmos as organizações no contexto de uma economia na qual o conhecimento passou a representar o ativo de produção mais importante, precisamos de uma clara noção do papel que o trabalho representa em nossa vida. E, ao lado do trabalho, precisamos também os questionar sobre o novo papel da educação na vida de cada um de nós, pois, no século XXI, a capacidade de trabalho dependerá cada vez mais de um processo contínuo de aprendizagem.

**Vários modelos administrativos**, atualmente em execução, **ainda são um conjunto de princípios estabelecidos há praticamente dois séculos**. São modelos que visavam um mercado pouco exigente e operam, por exemplo, em linhas de produção para um mercado de massa - nos quais a preocupação era produzir, aumentar a capacidade de produção, rever canais de distribuição.

A realidade, no entanto, é outra. O próprio pensamento de Max Weber já refletia sobre a mudança de foco das organizações, quando afirmava termos "o mercado como a mais eficiente configuração para o fomento da capacidade produtiva de uma nação e para a escalada de seu processo de formação de capital" (*apud* Guerreiro Ramos, 1989).

Os antigos princípios não valem mais, tudo gira em torno das expectativas dos clientes, que determinam como diferencial competitivo das empresas suas estratégias de qualidade (conformidade), tempo (velocidade) e custo, a serem, naturalmente, aplicadas em conjunto, e a serem desenvolvidas adequadamente se tiverem como base informações com qualidade, atualizadas e no tempo certo.

**Na Era da Informação, a riqueza é o conhecimento**, e os componentes determinantes do cenário do mercado são avanços tecnológicos, comunicações, globalização, limitações de capital, reestruturações e menor lucro operacional.

**O aspecto importante a ser ressaltado é a utilização do conhecimento como recurso estratégico**: "Numa Economia na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento" (NONAKA, 1997, p. 28).

A natureza instrumental das organizações permanece, assim como a eliminação de empregos, mas reafirma-se a chave para a produtividade - o conhecimento.

É importante ressaltar **o papel da tecnologia da informação nesse ambiente competitivo, com a aplicação do raciocínio sistêmico, pelo qual pode-se visualizar a organização como um conjunto de eventos interligados em um mesmo esquema, conseguindo com que o processo de transformação organizacional ocorra não por causa da tecnologia, mas com seu efetivo auxílio**.

Existe hoje a necessidade de "reinventar" as organizações, principalmente em função do avanço tecnológico que permite, desde que bem utilizado, efetivarmos as mudanças necessárias em face do novo panorama de mercado.

**Algumas mudanças são inevitáveis**, mas é importante reconhecer que muitas forças agem no sentido de manter uma organização num estado de equilíbrio. As forças contrárias à mudança também são forças que apoiam a estabilidade das organizações. Em estudo sobre o processo de conseguir mudança efetiva, Lewin observou que as pessoas sentem dois grandes obstáculos à mudança.

Não se dispõem a modificar atitudes e comportamentos antigos (ou simplesmente são incapazes disso).

**Muitas vezes, a mudança dura pouco** - após breve período de tentativa de fazer as coisas de modo diferente, as pessoas quase sempre procuram voltar a seu padrão anterior.

Para superar esses obstáculos, Lewin criou um modelo de três passos do processo de mudança, que foi refinado por Schein (1980), e pode ser aplicado a pessoas, grupos ou a organizações inteiras:

### Passos/Características

- **1) Descongelamento**: implica tornar a necessidade de mudança tão óbvia que o indivíduo, o grupo ou a organização possa vê-la e aceitá-la prontamente. Ocorre de forma natural em situações bastante pendentes, em que as formas habituais de comportamento não

funcionam mais.

- **2) Mudança:** estabelecimento de novos padrões de comportamento que, normalmente, necessita de um agente de mudança treinado e capaz que ajude a criar situações nas quais novos valores, atitudes e comportamentos serão apropriados.
- **3) Nova Cristalização:** firmar o novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de apoio. Elogios, recompensas e outros reforços dos administradores desempenham papel importante nos estágios iniciais da nova cristalização do comportamento dos indivíduos.

O capital humano significa pessoas estudadas e especializadas, que são o ponto central na transformação global. Segundo Richard Crawford, em seu livro "In the Era of Human Capital", a expressão "capital humano" apareceu pela primeira vez na literatura econômica em 1961, no artigo "Investindo em Capital Humano", publicado na *American Economic Review*, escrito pelo economista Theodore W. Schultz, vencedor de Prêmio Nobel de Economia de 1979, reforçando os conceitos formulados no século XVIII por Adam Smith e outros.

Tido como a característica mais marcante da Era do Conhecimento, o surgimento do capital humano aparece como a força dominante da Economia. Embora na sociedade industrial o capital físico e financeiro fosse um fator crítico para o sucesso, na Economia do conhecimento a importância relativa do capital físico diminui à medida que a tecnologia torna-se mais barata e a qualificação, o conhecimento e as habilidades das pessoas crescem em importância.

**O Japão é um exemplo clássico de Economia construída com base no capital humano.** Após a Segunda Guerra, sua estrutura física estava em ruínas e não havia nenhuma matéria-prima de valor. Apesar disso, em menos de 50 anos, desenvolveram a Economia de maior sucesso do mundo, como fruto de uma população trabalhadora e, acima de tudo, bem educada. Conforme Peter Drucker (1999) é exatamente na área econômica que está a grande diferença entre o trabalhador manual e o trabalhador do conhecimento. Segundo o autor, a teoria econômica e a maior parte das empresas veem o trabalhador manual como custo. Para que sejam produtivos, devem ser considerados ativos e, como qualquer ativo, precisam crescer. Os trabalhadores do conhecimento possuem os meios da produção. O conhecimento que eles detêm é um ativo.

Assim como o capital físico deprecia, o capital humano também. No entanto, o problema maior é exatamente a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia tornam-se obsoletos.

**O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduo quanto como empregados ou empregadores (CRAWFORD, 1994, p. 44).**

Enquanto na sociedade industrial a educação era voltada exclusivamente para a alfabetização e o provimento de treinamento técnico, na sociedade do conhecimento a educação passa a ser universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem treinamentos e educação atualizada para sua aplicação.

Outro ponto importante diz respeito ao valor do capital humano, que cresce com o aumento do capital físico, uma vez que equipamentos mais sofisticados aumentam o valor dos treinamentos especializados e da educação necessária. Isso quer dizer que os próprios capitais (físico e financeiro) adicionam valor ao capital humano, pois permitem que este aumente sua produtividade e suas habilidades profissionais. Entretanto, o capital humano é essencial para a produção do capital físico, seja na invenção de novos equipamentos, novos produtos ou novos negócios.

Durante a Revolução Industrial, as máquinas substituíram a força física. Na Economia do conhecimento, as máquinas complementam a capacidade intelectual do ser humano.

**É fundamental entender que o verdadeiro desenvolvimento organizacional depende essencialmente da aprendizagem organizacional e que um mundo em permanente transformação exige pessoas e organizações com total disponibilidade para aprender a aprender.**

É possível conquistar novos conhecimentos e criar novas sinapses em nosso cérebro privilegiado, mas também é possível preservar valores do coração e da dignidade humana.

**Força de trabalho pode ser conceituada como um conjunto de pessoas que se aplicam em um determinado lugar com capacidade de trabalho e produção de riqueza material à organização.**

O uso da força de trabalho é uma condição fundamental do processo produtivo em qualquer sociedade. A administração da força de trabalho tem como objetivo o trabalho concreto, ou seja, a produção de valores de uso previamente definidos.

A administração da força de trabalho está baseada nas particularidades de cada ramo de negócio e na criação de um modelo próprio de gestão capaz de identificar competências afins e determinar uma divisão justa de atividades. Os colaboradores são supervisionados por coordenadores que avaliam desempenhos individuais.

Para as empresas, administrar seu patrimônio mais valioso de forma eficiente e econômica requer a capacidade de padronizar processos-chave de recursos humanos ao longo de suas operações. **A administração da força de trabalho oferece essa capacidade.**

## **Planejamento e Sistema de Informação de RH**

**O principal objetivo** de um Sistema de Informação Gerencial (SIG) é auxiliar na tomada de decisões do administrador. Para isso, **a informação deve ser colhida, processada e armazenada.**

A tomada de decisão vem com o conhecimento oportuno gerado pelo sistema de informação. Esse conhecimento é gerado por meio de dados trabalhados.

Segundo Chiavenato (1997, p. 108), dados são apenas índices, uma manifestação objetiva, passível de análise subjetiva. Informações são dados classificados, armazenados e relacionados entre si que permitem gerar a própria informação, sendo ambas necessitadas de processamento.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 109), existem três tipos de processamento:

- **Manual:** por meio de fichas, talões etc., sem auxílio de máquinas.
- **Semiautomático:** ainda há características dos sistemas manuais, porém já existe uma máquina para auxiliar as operações.
- **Automático:** o processo é totalmente automatizado, geralmente auxiliado por máquinas, sem a necessidade da intervenção humana.

Para a área de recursos humanos, é importante que o Sistema de Informações de Recursos Humanos (SIRH) utilizado forneça informações (que podem ser sobre cargos, cadastros, remuneração ou outras) para os demais órgãos sobre as pessoas que nela trabalham. Para Chiavenato (1997, p. 111), **"um sistema de informações recebe entradas (*inputs*) que são processadas e transformadas em saídas (*outputs*)"**.

Um fator importante a ser levado em consideração na hora de elaborar o SIG é o conceito de ciclo operacional (CHIAVENATO, 1997, p. 111), em que são localizadas cadeias de eventos que se iniciam fora da organização, passam por dentro dela e terminam mais uma vez fora. A importância se deve ao fato de que, se esse ciclo for seguido, nenhuma parte do fluxo de informações fique de fora. Um sistema de informações é composto por sistemas operacionais.

Para Chiavenato (1997, p. 117), um sistema de informações utiliza como fonte de dados elementos fornecidos por:

- a) Banco de Dados de Recursos Humanos;
- b) Recrutamento e Seleção de Pessoal;
- c) Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal;
- d) Avaliação de Desempenho;
- e) Administração de Salários;
- f) Higiene e Segurança;
- g) Estatísticas de Pessoal;
- h) Registros e Controles de Pessoal, a respeito de faltas, atrasos, disciplina etc.

## **Recrutamento e Seleção.**

## **Desenvolvimento de RH e Treinamento**

## Planejamento de Recursos Humanos

Processo pelo qual a administração assegura que dispõe de quantidade e tipo de pessoal correto nos lugares corretos e nos momentos corretos, capazes de concluir com eficácia e eficiência as tarefas que ajudarão a organização a alcançar seus objetivos globais.

O planejamento de recursos humanos pode ser condensado em três etapas: (1) avaliação dos recursos humanos correntes, (2) avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, e (3) desenvolvimento de um programa para satisfazer necessidades futuras de recursos humanos.

**A administração geralmente começa por realizar uma análise de cargos, processo que visa definir os cargos no interior da organização e os comportamentos necessários para desempenhá-los. A coleta de informações por meio da análise de cargos permite à administração redigir tanto uma descrição do cargo como uma especificação do cargo.**

A descrição é uma declaração escrita **do que** o ocupante do cargo faz **como** o seu trabalho é feito e **por que** é feito. A especificação do cargo é o mínimo de qualificações que se deve ter para desempenhar o cargo com sucesso.

As necessidades futuras de recursos humanos são determinadas pelos objetivos e estratégias da organização. A demanda de recursos humanos é resultado da demanda pelos produtos ou serviços e níveis de produtividade da organização. Com base nisso, a administração pode tentar estabelecer o número e a combinação de recursos humanos necessários para alcançar seus objetivos.

Grande parte dos cortes recentes de pessoal empreendidos por grandes organizações decorreu de novas tecnologias adotadas. Equipamentos automatizados, informatização, reengenharia e reformulação de processos possibilitaram às empresas públicas e privadas gerar maior produção com menos mão de obra.

## Desenvolvendo um Programa para o Futuro

Após serem avaliadas tanto as capacidades correntes como as necessidades futuras, a administração pode estimar as carências - de número e de tipo - e destacar áreas para as quais terá de alocar mais pessoal.

Pode-se desenvolver um programa que harmonize essas estimativas com previsões de suprimento futuro de mão de obra.

**Assim, o planejamento de RH não só fornece informações para orientar o atendimento de necessidades atuais de pessoal, mas também fornece projeções de futuras necessidades e disponibilidades de pessoal.**

## Recrutamento

Se uma Organização descobre que está com escassez de pessoal, precisa começar a procurar candidatos capacitados para preencher as vagas. **O Recrutamento é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados.**

## Fundamentos da Seleção

A seleção é um exercício de previsão. Ela busca prever quais candidatos serão bem-sucedidos se contratados. O 'sucesso, nesse caso, significa desempenhar bem, segundo os critérios que a administração utiliza para avaliar seu pessoal.

Toda forma de seleção deve ser válida e confiável.

**Validade** - Todo dispositivo de seleção que um gerente utiliza, tais como testes ou entrevistas. Deve demonstrar validade, ou seja, deve haver uma relação comprovada entre o dispositivo de seleção e algum critério relevante. Ou seja, não se faz seleção no "chute".

**Confiabilidade** - Além de ser válido, um dispositivo de seleção deve demonstrar também confiabilidade, ou seja, indicar se o dispositivo mede constantemente a mesma coisa. Se um teste é confiável, por exemplo, a nota de um indivíduo isolado deve permanecer positivamente estável no curso do tempo, supondo-se que as características que o teste está mensurando sejam também estáveis.

No serviço público brasileiro há basicamente duas formas de seleção:

- Os concursos públicos, que medem conhecimento, habilidades, mas não medem a adequação do indivíduo ao trabalho;

- As indicações políticas, usadas para ocupar os cargos de DAS, que possuem critérios absolutamente obscuros de seleção.

Aqui se usa **muito pouco** a análise de currículos e entrevistas para o preenchimento de vagas na administração pública. Nas Agências Reguladoras, esse critério teve algum uso, posteriormente substituídos por concursos públicos, depois que o STF entendeu que as Agências Reguladoras possuíam natureza jurídica de autarquia e que seu pessoal desempenhava função típica de Estado, o que obrigou as Agências a realizarem concursos.

Em muitos países, o preenchimento de vagas no Serviço Público é feito mediante análise de currículo. EUA, Inglaterra e Argentina são exemplos disso. Em outros, como a França, Portugal, Espanha, Alemanha e Brasil, o acesso ao Serviço Público se dá por concurso público.

**A entrevista pode levar a erros de seleção muito graves, muito embora seja um meio de seleção bastante popular.** Seus resultados tendem a exercer uma influência desproporcional na decisão de contratação. **O candidato que tem um mau desempenho na entrevista tende a ser cortado do cadastro de candidatos, não obstante sua experiência, notas nos testes ou cartas de recomendação. Inversamente, quase sempre a pessoa mais tarimbada nas técnicas de preenchimento de cargos, particularmente aquelas utilizadas no processo de entrevista, é a contratada, mesmo que ela possa não ser a melhor candidata para a posição.**

## Treinamento

O treinamento pode ser muito importante no resultado financeiro e operacional de uma organização. O dinheiro gasto em treinamento pode propiciar grandes retornos para a administração. Isso pode ser ainda mais verdadeiro hoje em dia. A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários.

Em matéria de treinamento, é muito importante a correta avaliação de suas reais necessidades. O ideal seria que funcionários e gerentes fossem treinados constantemente para manter suas aptidões em dia. Na realidade, poucas organizações têm assumido um compromisso em fornecer formação contínua a seu quadro de pessoal. Os funcionários também não assumem voluntariamente a iniciativa de buscar oportunidades de treinamento. Ambos não percebem sinais como, por exemplo:

- a introdução de novos equipamentos ou processos que possam afetar o cargo de um funcionário;
- a mudança nas responsabilidades do cargo;
- a queda na produtividade de um funcionário ou na qualidade de seus resultados;
- o aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes;
- o crescimento do número de perguntas que os funcionários fazem a você ou a colegas de trabalho;
- o aumento das reclamações dos clientes ou colegas de trabalho.

Também é muito importante que se determine o melhor local para o treinamento.

- **Treinamento no Trabalho.** Entre os métodos populares de treinamento no trabalho, conhecidos também por treinamento *on-the-job*, encontra-se o rodízio de cargos e a orientação. O rodízio de cargos envolve transferências laterais, que capacitam os funcionários a trabalharem em funções diferentes. Os funcionários conseguem aprender uma ampla variedade de cargos e ganham uma percepção maior da interdependência dos cargos e uma perspectiva mais ampla das atividades da organização.
- **Treinamento Fora do Trabalho.** Há uma série de métodos de treinamento fora do trabalho que os gerentes podem desejar tornar acessíveis aos funcionários. Os mais populares são palestras, vídeos e exercícios de simulação. Palestras em salas de aula são bem adequadas para transmitir informações específicas, sendo bastante eficazes no desenvolvimento de aptidões para solução de problemas. Os vídeos podem ser utilizados para demonstrar explicitamente as aptidões técnicas que não são facilmente apresentadas por outros métodos.



**As principais funções da área de Recursos Humanos** em uma organização estão ligadas a:

- Suprir a empresa dos Recursos Humanos através de recrutamento e seleção de pessoal.
- Desenvolver na empresa os Recursos Humanos com potencial por meio do treinamento e desenvolvimento de pessoal.

**A Administração de Pessoal está preocupada basicamente com a qualidade das pessoas que compõe uma empresa e com a qualidade de vida das pessoas dentro da empresa.** Para isso, existe uma série de rotinas básicas que devem ser seguidas em qualquer setor de Recursos Humanos.

### **Recrutamento e Seleção**

Atrair ou ir à procura de pessoas que possuam as qualificações para o preenchimento de vagas. Continuidade e consistência de recrutamento favorecem a imagem pública da empresa.

O recrutamento pode ser interno ou externo à organização.

### **Recrutamento Interno**

Existe ainda a figura de Recrutamento Interno, através do remanejamento de empregados, como transferências, promoções, transferências, promoções, transferência com promoção, programas de desenvolvimento pessoal e plano de carreiras de pessoal.

As **principais vantagens** do recrutamento interno são:

- economia para a empresa;
- rapidez no recrutamento;
- maior índice de validade e de segurança;
- fonte poderosa de motivação para os empregados;
- aproveita os investimentos da empresa;
- desenvolve um sadio espírito de competição.

Em contrapartida, as **principais desvantagens** são:

- conflito de interesses entre os empregados;
- exige potencial de desenvolvimento.

### **Recrutamento Externo**

Existem **diversas Técnicas de Recrutamento Externo**, entre elas: anúncios, jornais, agências de emprego, escolas profissionalizantes e universidades, indicações de funcionários da empresa.

As **principais vantagens** do recrutamento externo são:

- possibilita trazer "sangue novo" para a empresa.
- renova e enriquece o ambiente.
- aproveitamento de pessoal preparado de outras empresas.

As **principais desvantagens** são:

- demora até a admissão;
- é mais caro;
- é menos seguro;
- gera problemas com o pessoal interno (desprestígio).

### **Políticas e Sistemas de Remuneração**

O empresário que exerce a atividade da remuneração das pessoas é e deve ser sempre o responsável pela motivação destas. Por isso, cabe às organizações possuir uma visão da remuneração

como fator de aperfeiçoamento da empresa, e não como fator de custo. Qualquer organização é responsável e impulsionadora de processos de melhoria e aumento da competitividade de sua empresa, por meio de formas de recompensas que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos individuais (dos colaboradores) e da empresa.

**Essa responsabilidade pressupõe a necessidade de conhecer profundamente cada atividade da empresa e quais cargos são os responsáveis por essas atividades para que possa estabelecer um valor para cada cargo.** Conhecer profundamente é, no mínimo, saber os requisitos necessários para a realização de um trabalho com eficiência, com segurança, para se estabelecer ou dar um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, sua disponibilidade financeira e a realidade do mercado de trabalho, o que já foi comentado anteriormente.

## Composição da Remuneração

**Remuneração é um conjunto de vantagens que uma pessoa recebe pela prestação de um serviço.** Dentro desse conjunto de vantagens está o salário. O salário pode ser:

- **salário nominal (ou bruto):** é o salário que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos os documentos legais. Esse salário pode ser expresso em hora, dia, semana, mês, ou outros, de acordo com o tipo de contratação existente ou de acordo com o órgão representativo da classe de cada colaborador;
- **salário efetivo (ou líquido):** é o salário bruto descontadas as obrigações legais, tais como contribuição previdenciária (INSS), imposto de renda e outras, de acordo com o tipo de contratação.

**Podem-se definir também os ganhos como remuneração total, que é a soma dos ganhos diretos e indiretos.** Remuneração direta é a formação dos ganhos básicos (salários) mais a remuneração variável (participação nos lucros, prêmios, abonos, complementações diversas etc.). Já a indireta é a constituição dos benefícios sociais (planos de saúde, odontológicos, descontos de farmácias, supermercados). **Para definir o salário ou o plano de salário empresa é importante observar que diversos são os fatores que incidem nesse resultado. Um dos fatores mais importantes é o equilíbrio interno e externo, que é essencial.**

O **equilíbrio dos fatores internos** consiste na preocupação da empresa em manter a correta avaliação dos cargos de forma a manter a hierarquia. Com base nesta avaliação, os colaboradores julgam a equidade de suas remunerações, comparando-as com as dos demais cargos da mesma posição. Quando não são visíveis as diferenças entre os cargos nos fatores de responsabilidade, produtividade, conhecimento e capacidade, as divergências e insatisfações ocorrem com mais frequência dentro da empresa. E isso é possível de sanar com a elaboração da descrição de cada cargo.

Já o **equilíbrio dos fatores externos** advém da adequação salarial da empresa ao mercado de trabalho. É importante que as empresas acompanhem o salário do mercado local ou os mais próximos de seu ambiente. É preciso conhecer o salário pago nos cargos similares pelos concorrentes, pelas outras empresas da localidade, visando a justa valorização do profissional. É necessário também acompanhar a política de salário implantada pelo governo, observar os acordos coletivos dos órgãos de classe e os aspectos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Existem ainda outros critérios que ajudam a estabelecer a equidade interna.

**Os critérios definidos devem traduzir** a contribuição de cada pessoa para a empresa. Sabe-se que é uma tarefa difícil, mas é importante para a empresa e para o empresário que o colaborador conheça sua contribuição para a empresa. O empresário necessitará de muita habilidade para repassar e reconhecer essas contribuições.

**Os critérios devem ser aceitos por todos como justos e adequados.**

Essa determinação retém talentos na empresa. Hoje um grande fator que onera e traz transtorno às empresas é o alto índice de entrada e saída de pessoal (*turn over*), que pode ser evitado com a clareza dos critérios do plano de salário e treinamentos adequados.

Os critérios devem ser mensuráveis (medidos, comparados, percebidos) pela empresa e pela própria pessoa. Cada colaborador deve poder perceber sua contribuição para a empresa e reconhecer que o valor recebido pelo seu esforço profissional está adequado e é equitativo interna e externamente.

**Os critérios devem ser coerentes e conscientes no tempo, ou seja, devem ter perenidade, mesmo em um ambiente turbulento e instável.**

É necessário estar atentos a fatos que interferem ou modificam a política de remuneração.

Os critérios devem ser simples e transparentes para que todas as pessoas possam compreendê-los e ter acesso a eles.

É necessário que todos os colaboradores, órgãos representativos, empresários e outros, se for o caso, tenham conhecimento dos critérios.

## Benefícios

Toda organização busca criar políticas de remuneração que estejam alinhadas com seus objetivos e estratégias, sempre norteados pelas melhores práticas do mercado. **Na maioria das organizações, a remuneração é um dos custos fixos mais significativos** e, ao mesmo tempo, é uma das formas mais fortes de comunicar valores da organização, pois quanto maior a quantidade de funcionários significa um maior poder de pagamento de remuneração.

Normalmente a remuneração é um pacote, que não inclui apenas o salário, mas também benefícios atrativos e competitivos.

Os benefícios podem ser divididos em:

- **Benefícios Sociais** - São todas as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de melhorar sua qualidade de vida (Planos de Saúde, Seguros de Vida, Planos Odontológicos).
- **Benefícios Legais** - São aqueles estabelecidos pela legislação trabalhista ou ainda por convenção coletiva de trabalho entre os sindicatos patronais e dos empregados (Vales Refeição e Alimentação, Vales Transportes).
- **Benefícios Obrigatórios** - São aqueles estabelecidos pela legislação trabalhista (13º Salário, Férias e Abono de férias, Auxílio-natalidade, Salário-família para o trabalhador de baixa renda, Adicionais por trabalho noturno e ou extraordinário, Seguro de acidente de trabalho, Auxílio-doença, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço).
- **Benefícios Espontâneos** - São aqueles concedidos pela livre iniciativa da empresa, podendo, a qualquer momento, serem cessados ou modificado (transporte gratuito de funcionários, refeitório, cesta básica).

## Processo de Registro de Recursos Humanos

### Admissão do Empregado

Na admissão de empregado, o empregador precisa ater-se às diversas rotinas, para contratação e registro do vínculo empregatício, dentre os quais, especificamente:

- **Carteira de Trabalho e Previdência Social** - A Carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada, contra recibo, pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de 48 (quarenta e oito) horas para nela anotar, especificamente (Base Legal: art. 29 da CLT.):
  - a data de admissão;
  - a remuneração e as condições especiais, se houver.
- **Livro ou Ficha de registro de empregado** - Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, no livro ou ficha individual respectivo. (Base Legal: art. 41 da CLT).
- **Exame médico** - Os exames médicos são obrigatórios na admissão, na demissão e periodicamente no curso do vínculo empregatício. Na admissão é requisito imprescindível, uma vez que através dele se verifica a capacidade física ou mental do empregado. O exame médico é por conta do empregador, ao empregado, por ocasião de sua admissão. (Base Legal: art. 168, 1, da CLT.) É vedado exigir atestado ou exame, de qualquer natureza, para comprovação de esterilidade ou gravidez, na admissão ou permanência no emprego.
- **Contribuição Sindical** - No ato da admissão de qualquer empregado, dele exigirá o empregador a apresentação da prova de quitação da contribuição sindical. A Contribuição Sindical das empregados será recolhida de uma só vez e corresponderá à remuneração de um dia de trabalho, qualquer que seja a forma de pagamento. (Base Legal: art. 601 e 602 da CLT.)
- **Contrato de Trabalho de Experiência** - Na hipótese de a contratação envolver

experiência, deve-se proceder à elaboração e assinatura do referido contrato, estipulando as condições e o prazo de experiência. O contrato de experiência é utilizado para conhecimento das partes e seu prazo é limitado legalmente em 90 dias. Celebrado o contrato, a empresa deve providenciar as devidas anotações na CTPS no campo de "Anotações Gerais".

- **Prorrogação** - O art. 451 da CLT determina que o contrato de experiência só poderá sofrer uma única prorrogação, sob pena de ser considerado contrato por prazo indeterminado. Desta forma, temos que o contrato de experiência não poderá ultrapassar 90 dias, e nem sofrer mais de uma prorrogação.
- **Salário família** - É direito constitucional do trabalhador de baixa renda, pago em razão de seu dependente. Instituída pelo Decreto nº 21.175, de 21 de março de 1932 e posteriormente regulamentada pelo Decreto nº 22.035, de 29 de outubro de 1932, a Carteira de Trabalho e Previdência Social tornou-se documento obrigatório para toda pessoa que venha a prestar algum tipo de serviço a outra pessoa, seja na indústria, no comércio, na agricultura, na pecuária ou mesmo de natureza doméstica. A CTPS contém informações sobre a qualificação e a vida profissional do trabalhador e anotações sobre sua filiação ao Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS.

### **Rescisão do Contrato de Trabalho**

**Qualquer das partes pode rescindir antes do prazo o contrato de experiência.**

Contudo, só haverá aviso prévio se houver no contrato cláusula recíproca de rescisão antecipada (art. 481 da CLT):

**Art. 481. Aos contratos por prazo determinado, que contiverem cláusula assecuratória do direito recíproco de rescisão antes de expirado o termo ajustado aplicam-se, caso seja exercido tal direito por qualquer das partes, os princípios que regem a rescisão dos contratos por prazo indeterminado.**

### **Rescisão Motivada pelo Empregador sem Justa Causa**

Não havendo cláusula recíproca de direito de rescisão, o empregador, ao dispensar o empregado antes do término, fica obrigado ao pagamento de indenização igual à metade da remuneração que o empregado teria direito até o final do contrato (art. 479 da CLT):

**Art. 479. Nos contratos que tenham termo estipulado, o empregador que, sem justa causa, despedir o empregado, será obrigado a pagar-lhe, a título de indenização, e por metade, a remuneração a que teria direito até o termo do contrato.**

### **Rescisão Motivada pelo Empregado**

O empregado, ao rescindir o contrato de experiência antecipadamente, deverá indenizar o empregador dos prejuízos que resultarem desse fato. A indenização não poderá exceder a que receberia em idênticas condições. (art. 480 da CLT).

Esse prejuízo deverá ser comprovado materialmente, uma vez que em reclamações trabalhistas os juízes têm exigido documentos comprobatórios do prejuízo causado pelo empregado ao empregador devido a rescisão antecipada do contrato, ou seja, na prática, este instituto é pouco usual.

**Art. 480. Havendo termo estipulado, o empregado não se poderá desligar do contrato, sem justa causa, sob pena de ser obrigado a indenizar o empregador dos prejuízos que desse fato lhe resultarem.**

**§ 1º A indenização, porém, não poderá exceder àquela a que teria direito o empregado em idênticas condições.**

### **Rescisão Antecipada**

Ocorrendo rescisão antecipada do contrato de trabalho, entende-se que o empregado fará jus à indenização adicional do art. 9º das Leis nºs 6.708/1979 e 7.238/1984, além da indenização citada no

art. 479 da CLT, uma vez que a rescisão antecipada é uma rescisão sem justa causa.

## **Elaboração de Plano de Cargos e Salários**

O processo de descrição de cargos é uma oportunidade para que todos na empresa, Diretores, Gerentes e todas as pessoas envolvidas nessa tarefa possam repensar a organização e redefinir as responsabilidades de cada cargo, com o objetivo de facilitar e melhorar o desempenho da pessoa que está no cargo ou que venha a ocupá-lo.

**Todas as empresas desejam uma estrutura de cargos enxuta.** O segredo de uma estrutura enxuta está em uma combinação da definição das atribuições dos cargos de cada área com a alocação da pessoa ceda para cada cargo.

**A avaliação de cargos é uma técnica de "medição" da importância relativa de cada cargo.** O resultado dessa medição será utilizado para definir o salário ou a faixa salarial para cada cargo na empresa.

Durante o processo de avaliação de cargos, os tomadores de decisão da empresa têm a oportunidade de discutir e rever as responsabilidades de cada cargo. É comum Diretores de determinada área ter uma ideia diferente das atividades que um gerente de outra área deveria fazer.

No processo de avaliação de cargos são analisadas oportunidades para melhorar o desenho dos cargos e uniformizar o entendimento de Diretores, Gerentes e Supervisores em relação à estrutura de cargos de todas as áreas da empresa.

Outro benefício importante desse processo é que todos têm uma visão clara da natureza das tarefas de cada cargo. Essa percepção será valiosa quando se for definir o perfil do cargo para propósitos como recrutamento e seleção, promoção, treinamento etc.

**O sistema de avaliação de cargos não decide sobre os salários das pessoas da sua empresa. Quem decide é você ou as pessoas que têm a responsabilidade por gestão na empresa. O sistema não toma decisões, apenas facilita, orienta e fundamenta a tomada de decisões.**

O sistema de avaliação de cargos não revoga a lei da oferta e da procura no mercado de salários. Exatamente ao contrário, a avaliação de cargos existe para que se possa conhecer que salário o mercado paga para determinado cargo, considerando o nível de competência e desempenho da pessoa que está no cargo na empresa.

**As faixas salariais resultantes do processo de avaliação de cargos não são uma camisa de força.** São apenas um "guia" para movimentar os salários das pessoas, com muita flexibilidade. Não é bom ter limites? Mesmo dentro de limites pode-se ser flexível e criativo.

Para orientar as decisões das pessoas que têm a atribuição de definir ou alterar salários dentro da empresa, é recomendável a definição de algumas regras básicas sobre o funcionamento do Plano de Cargos e Salários.

**As Normas e Procedimentos do Plano de Cargos e Salários devem ser objetivos** e definir claramente os critérios e passos para:

- \* salários de admissão;
- \* alterações de salários;
- \* promoções;
- \* transferências;
- \* reajustes de mercado;
- \* outros tópicos relacionados.

Na conclusão do processo de desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, a empresa terá:

- \* estrutura de cargos bem definida, permitindo melhorar organograma e a funcionalidade de todas as áreas da empresa.
- \* faixa salarial para cada cargo, permitindo administrar o salário de cada funcionário conforme o seu desenvolvimento técnico e desempenho no cargo.
- \* regras claras sobre o funcionamento do Plano de Cargos e Salários, facilitando a aceitação, por parte dos funcionários, das Políticas da empresa nessa área.

## Motivação

Segundo Chiavenato (2000), seria praticamente impossível compreender os relacionamentos existentes entre as pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento.

O que seria motivação? **Definir exatamente o conceito de motivação é algo complexo.** De modo geral, motivo é tudo aquilo que estimula a pessoa a agir de determinada forma. Esse impulso à ação é provocado tanto por um estímulo externo, advindo do ambiente, como também pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Nesse caso, a motivação está relacionada com o sistema de cognição de cada pessoa. Ou seja, nossos atos são conduzidos pela cognição - pelo que pensamos, acreditamos e prevemos. Porém, quando alguém nos pergunta o motivo pelo qual agimos de certa maneira, é baseado na motivação que iremos responder.

Você reage da mesma forma que seu colega de trabalho ao ser motivado(a)? É provável que não. As pessoas são diferentes no que tange à motivação. As necessidades variam de pessoa para pessoa e também de situação para situação, acarretando diversos padrões de comportamento e valores sociais variados.

Vale lembrar que **as capacidades para atingir os objetivos são totalmente diferentes.** Para dificultar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam, em cada um de nós, conforme a situação.

**A motivação tem um caráter contínuo,** ou seja, teremos sempre à nossa frente algo a motivar-nos. Algo intrínseco, que possa ter um valor infinitamente superior ao que teria para outra pessoa.

Apesar de os padrões de comportamento serem variados, o processo do qual eles resultam é, praticamente, o mesmo para todas as pessoas. Neste caso, há três premissas que justificam o comportamento humano.

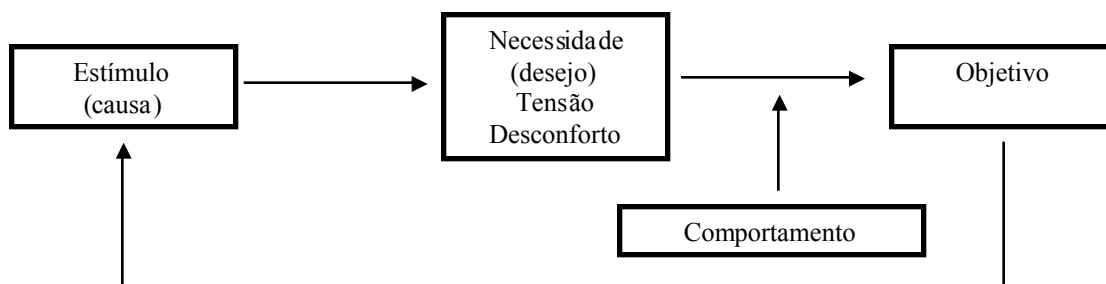
**O comportamento é um efeito.** O comportamento é causado por estímulos internos ou externos. Tanto o meio no qual o indivíduo está inserido como a própria hereditariedade são fatores que influenciam no comportamento de cada pessoa.

**O comportamento é motivado.** O comportamento não é fortuito nem aleatório, porém sempre direcionado para uma finalidade.

**O comportamento é orientado para objetivos.** Para um comportamento de atitude tomada, existe um impulso, uma necessidade, uma incitação.

Analisando as suposições acima, concluímos **que o comportamento não é espontâneo e nem isento de finalidade.** Haverá sempre algum objetivo implícito ou explícito para esclarecê-lo.

Podemos observar esta afirmativa no modelo básico de motivação ilustrado por Chiavenato (2000).



O modelo será o mesmo para todas as pessoas? Sim, mas o resultado poderá variar de forma indefinida, pois depende da percepção do estímulo (que modifica de pessoa para pessoa e na mesma pessoa, conforme o tempo).

Abraham Maslow, psicólogo americano, tendo como parâmetro a questão das necessidades humanas, desenvolveu uma teoria, que a nomeou de Hierarquia das Necessidades Humanas. Para Maslow, tais **necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca pela satisfação de algumas ou todas elas é o que nos motiva a tomar alguma direção.**

Maslow distribuiu as necessidades humanas em forma de pirâmide, cuja base contém as necessidades primárias, ou seja, as necessidades mais baixas e recorrentes. Já da metade da pirâmide para o seu ápice estão as necessidades secundárias, as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Observe a figura a seguir.



**Necessidades Fisiológicas:** é o nível mais baixo da pirâmide hierárquica. São as necessidades básicas de todo indivíduo, como de alimentação (fome e sede), de repouso e descanso, de abrigo e reprodução da espécie. Tais necessidades são denominadas necessidades biológicas.

**Necessidades de Segurança:** no momento em que as necessidades humanas estão relativamente satisfeitas, há o desejo de segurança. A busca de proteção contra ameaça e a busca de estabilidade em um mundo previsível são manifestações típicas dessas necessidades.

**Necessidades Sociais:** é o convívio que você tem com outras pessoas. São as necessidades que todos desejam possuir como a de aceitação por parte dos colegas, a troca de amizade, de afeto e amor, dentro ou fora do ambiente organizacional.

Caso tais necessidades não estiverem satisfeitas, pode acarretar a solidão ou a falta de adaptação social para o indivíduo. Essa necessidade é fundamental em uma empresa, pois é considerada por Maslow como ativadora do comportamento humano.

**Necessidades de Estima:** são as necessidades relacionadas com a forma pela qual você se analisa e se vê perante a sociedade, ou seja, uma autoavaliação e autoestima. Com essas necessidades satisfeitas, você tem condições de possuir autoconfiança, sentimentos de valor, força, poder, dentre outros. Caso contrário, surgem sentimentos de inferioridade, fraqueza, desamparo, podendo levar-lhe ao desânimo.

**Necessidades de Autorrealização:** essas são as mais elevadas e situam-se no topo da pirâmide hierárquica.

**São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda vida... Tornar-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser (CHIAVENATO, 2000, p. 85).**

Portanto, mesmo que todas as necessidades sejam alcançadas, a pessoa sempre desejará mais e dificilmente atingirá a satisfação plena e absoluta.

### **A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Segundo Chiavenato (2000)**

**Herzberg difere de Maslow** ao fundamentar, em sua teoria, os fatores externos e o trabalho do indivíduo como motivadores do comportamento humano.

São dois os fatores motivacionais de Herzberg:

**1. Fatores higiênicos:** referem-se às condições físicas e ambientais de trabalho. Constituem os fatores que são, comumente, utilizados pelas organizações. Por exemplo: o salário, benefícios sociais, políticas da empresa etc.

Contudo, tais fatores não têm uma forte influência no comportamento dos empregados.

**A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio (CHIAVENATO, 2000, p. 87).**

Quando esses fatores estão em perfeita harmonia entre os funcionários, simplesmente evitam a insatisfação, tornando o ambiente de trabalho agradável. Porém, quando precários, provocam insatisfação.

**2. Fatores motivacionais:** estão diretamente relacionados ao conteúdo do cargo em si. Os fatores tornam-se atrativos no momento em que atividades estimulantes são agregadas ao cargo.

### O Modelo Contingencial de Motivação de Vroom, Segundo Chiavenato (2000)

**Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece essas diferenças individuais. Sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir (CHIAVENATO, 2000, p. 90).**

Para Vroom, três fatores são determinantes em cada indivíduo. São eles:

- **Objetivos pessoais do indivíduo:** podem ser considerados como as necessidades básicas de cada ser humano, por exemplo, dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, aceitação social e até mesmo ter um trabalho mais interessante.
- **Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade:** nesse caso, vai depender daquilo que você considerar como prioridade na sua vida pessoal. Se você tem como objetivo obter um salário maior, conseqüentemente, terá uma forte motivação para produzir mais. Isso se o salário for baseado na produção. Porém, se você tiver uma necessidade de aceitação muito elevada pelos membros do grupo, provavelmente irá produzir abaixo do nível médio de produção. Pois produzir um número que destoa da média poderá gerar a rejeição do grupo.
- **Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade:** um funcionário pode acreditar que seu poder influencia seu próprio nível produtivo. Contudo, se ele acreditar que o esforço despendido em um serviço teve pouco efeito no resultado, automaticamente irá se esforçar menos.

Diante disso, cada indivíduo escolhe o grau com que deseja ser motivado. Uns se contentam com pouco, outros estão em uma eterna busca. Porém, todos precisam ser motivados.

Pode-se verificar, na frase de Maquiavel (2001), que pessoas precisam ser motivadas e, se assim o fizerem, trarão somente benefícios àquele que o motivou.

**Sempre se encontram descontentes e pessoas com desejo de inovar, que poderão abrir-te caminho para dentro do estado e facilitar a tua vitória. (MAQUIAVEL, 2001, p. 19).**

No tratamento com os funcionários, é necessário dar-lhes oportunidade e espaço para concretizar suas ambições. Caso contrário, podem trazer problemas à organização.

Ainda com relação ao trato entre chefia e subordinado, Sun Tzu afirma:

**Comanda seus soldados com autoridade, mantém-nos juntos pela boa fé e os torna serviçais com recompensas. Se a fé diminuir, haverá separação; se as recompensas forem deficientes, as ordens não serão respeitadas. (SUN TZU, 2002, p. 102).**

Os seres humanos sempre foram movidos a recompensas, mesmo há 2.500 anos, como pode ser visto na citação acima de Sun Tzu.

O que pode ser considerado importante para motivar funcionários? É preciso que o superior lhes passe pessoalmente algo inspirador e, se necessário, use recursos que ajudem a desenvolver atitudes positivas na organização. Alguns recursos praticados na gestão de pessoas são folgas, bonificação em função de desempenho, festas, jantares, dentre outros.

Porém, mesmo fazendo isso para motivar os empregados, é fundamental permanecer sempre atento às suas ações.



Por fim,

**... para você ter sucesso é necessário desenvolver a capacidade de perceber mais além do que eles estão fazendo: o porque estão fazendo. Muitos impérios e líderes tombaram devido às ações de funcionários que pareciam leais... (GRIFFIN, 1994, p. 105).**

## **Comunicação**

Em todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e entre os membros de um grupo existe um processo mais ou menos formal de comunicação e de transmissão de informação.

**É o processo de comunicação que permite ao Homem estabelecer contatos, exprimir os seus desejos, aprender e partilhar conhecimentos etc.**

Este sistema ocorre sempre que alguém procura passar uma determinada informação ou dado e os envia utilizando-se de códigos convencionados por um canal de transmissão para uma segunda ou terceira pessoa.

**Um sistema de comunicação possui quatro características fundamentais:** exige um emissor, uma fonte de informação, utiliza um canal de transmissão, para chegar a um receptor por meio de um código convencionado e aceito pelo canal de transmissão.

Podemos dizer que o processo de comunicação é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a sociedade tenha um sentido de conhecimento do que é e do que tem de fazer. Nos últimos anos desenvolveu-se o conceito de Comunicação Organizacional que visa desenvolver o quadro de referência comum da organização, visando à promoção e à consolidação da identidade da organização, para criar e definir uma imagem externa da mesma, promovendo-a e consolidando o posicionamento de identificação da organização - o logotipo, a marca, entre outros.

Para que exista comunicação, devemos garantir um conjunto de princípios que nos garantam a qualidade da mesma. Assim, a comunicação deve ser:

- \* clara;
- \* coerente;
- \* adequada;
- \* oportuna;
- \* adaptável;
- \* interessante.

**Os vícios de comunicação** que são encontrados em cada fase do processo de comunicação são os seguintes:

- \* na fonte (emissor): ambiguidade na formulação da mensagem, falta de clareza;
- \* na transmissão: distorção dos intermediários, canais sobrecarregados, prioridades em choque;
- \* no receptor: avaliação prematura, desatenção, má interpretação, informação desinteressante e inoportuna.

Dessa forma, os **principais obstáculos** à comunicação, como contraponto aos princípios de qualidade, podem ser resumidos nos seguintes aspectos:

- \* emprego de código não adequado;
- \* falta de clareza;
- \* mensagens não desejadas;
- \* várias fontes concorrentes;
- \* fatores psicológicos e sociais;
- \* limitações da capacidade do receptor;

- distração;
- má interpretação;
- canal inadequado;
- canais sobrecarregados;
- distorção por intermediários.

Dessa forma, num processo de comunicação é **essencial** que se procurem respostas para um conjunto de questões, antes de se definir qual o sistema de comunicação mais adequado à realidade da empresa, tais como:

- Que tipo de ação se pretende?
- Qual o principal objetivo?
- Quem vai receber a mensagem?
- Qual a atitude ou reação provável do destinatário?
- Até que ponto deverá o destinatário ser informado?
- É este o momento adequado?
- Qual o assunto principal?
- Os pontos fundamentais estão claros?
- O tipo de linguagem é o apropriado?
- A informação é suficiente ou exageradamente resumida?
- Fica clara qual a ação pretendida?
- O destinatário sabe o que esperar?
- Existe alguma ambiguidade?
- Os fatos foram verificados?
- Será necessário o gestor acompanhar a sequência do processo?

Nas organizações, a comunicação interna não deve ser vista somente como a circulação de informação para passar aos colaboradores o que deve ser feito, como deve ser feito e quem faz o quê. Ela deve ser entendida e vista como o processo de criação de um sistema de interações entre vários emissores e receptores que se interligam, influenciam e partilham significados simbólicos.

Com base nesse processo de comunicação é possível criar e construir o Projeto de Empresa e divulgar a Missão e a Visão da mesma. Neste sentido, a Comunicação Organizacional deve ter um papel estratégico na definição do papel que as pessoas têm na organização, contribuindo para o bem estar e o desenvolvimento dos Recursos Humanos.

A comunicação, pelo simples fato de existir, gera influências. E mais: exerce o tipo de poder expressivo e este tende a legitimar os demais tipos de poderes existentes em uma organização.

Vale lembrar que as normas, os processos de recompensas, os sistemas de coerção que existem no seu local de trabalho passam por processos de codificação e decodificação, recebem tratamento ao nível do código linguístico, assumindo, ao final, a forma de discurso que será aceito ou não por você e seus colegas.

A comunicação fundamenta-se não apenas nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, mas também provê a intermediação do discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, enfim, promove uma maior aceitabilidade da ideologia empresarial.

Assim, **comunicação institucional**, mesmo que Empresarial ou Organizacional, **não é mais do que um esforço deliberado e planejado para estabelecer relações de confiança entre o mundo empresarial e todo o seu público, tanto interno quanto externo, visando à concretização e alcance de um objetivo comum.**

Afirmamos que a comunicação institucional é uma técnica de gestão, implementável em qualquer instituição: pública ou privada, pequenas/médias ou grandes empresas, objetivando um bom funcionamento organizacional, uma maior motivação e satisfação do seu público interno, uma maior

notoriedade por parte do público externo, bem como, estabelecer e manter relações duradouras de confiança com a sociedade em geral.

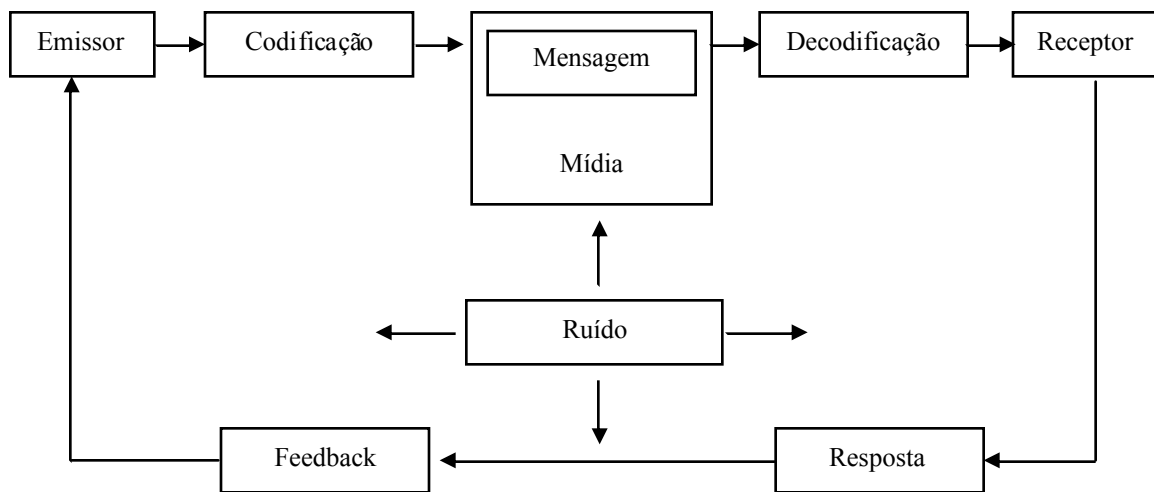
A meta final da comunicação institucional é gerar consentimento e concordância. Porém, não é fácil fazer com que todos os funcionários tenham a mesma compreensão daquilo que está sendo transmitido. Ao analisarmos essa situação, é cabível a seguinte pergunta: Qual o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação na empresa?

**Esses indivíduos devem produzir aceitação mediante a comunicação expressiva - emocional.**

As falhas na comunicação estão entre as principais causas do fracasso ou da pouca praticidade dos programas de treinamento.

**Elementos da Comunicação:** Emissor e Receptor, Canais de Comunicação, Mensagens, Códigos e Interpretação, Obstáculos à Comunicação, a Voz e suas Funções

Segundo Philip Kotler, o processo de comunicação possui nove variáveis, conforme ilustrado no quadro a seguir:



**O emissor e o receptor** representam as partes envolvidas na comunicação (quem emite e quem recebe a mensagem).

**A mensagem e o meio** representam as principais ferramentas de comunicação: o que se diz e de que forma o receptor tem acesso à informação.

**A Codificação, a decodificação, a resposta e o feedback (retorno)** são os elementos que dizem respeito ao processo de comunicação em si. E **o ruído** corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir.

### ***Emissor/Receptor***

O emissor é a pessoa que quer comunicar algo, ou seja, quem emite a mensagem.

O receptor é aquele que recebe a mensagem e efetua um retorno.

**Lembre-se, não existe comunicação sem retorno!**

### ***Codificação/Decodificação***

Parte da informação que será recebida pelo receptor está relacionada à forma como o texto é redigido, às fotos e figuras utilizadas na comunicação, à música usada em uma propaganda e a outros códigos.

A escolha dos "códigos" mais adequados para cada público e para cada reação que se deseja gerar é de fundamental importância para o sucesso da comunicação.

Segundo Philip Kotler, para que uma mensagem seja efetiva, o processo de decodificação (entendimento dos códigos utilizados) precisa ser coerente com as experiências passadas do receptor e com suas expectativas.

O nível de interesse que o receptor tem pelo assunto, obviamente, irá afetar sua percepção e a retenção da mensagem.

### **Mensagem**

É o que efetivamente se diz às pessoas.

A forma como é codificada a mensagem pode influir no resultado da comunicação (resposta e *feedback*). A compreensão da mensagem pode ficar prejudicada se ela não levar em conta todo o sistema de crenças e valores do receptor.

Os receptores vão ouvir apenas o que se ajusta às suas expectativas e às suas crenças. Eles podem "alterar" a mensagem durante o processo de decodificação, ignorando informações importantes que não estão de acordo com seu sistema de crenças e/ou "acrescentar" informações que possuem de outras fontes e que também alteram o conteúdo da mensagem que queríamos transmitir.

**Quanto mais simples, clara e direta for a mensagem, maior a probabilidade de que o receptor a compreenda corretamente, sem distorcer a informação recebida.**

### **Mídia**

Os meios de comunicação devem ser escolhidos de acordo com as características do receptor que se deseja atingir. Além disso, cada meio de comunicação tem características próprias, desempenhando um papel diferente no processo de comunicação.

Ruído - Barreiras nas Comunicações

- **Egocentrismo** - Incapacidade de enxergar o ponto de vista de quem fala, além de compelir a rebater tudo o que o outro disse, sem ao menos ouvir o que ele disse realmente.
- **Preconceitos e estereótipos** que as pessoas têm em relação a outros também são fatores que influenciam a comunicação.

### **Tipos de Comunicação**

- **verbais** - Constituídas pela palavra (oral e escrita);
- **não verbais** - Emitimos também mensagens não verbais que podem acontecer por meio do olhar, mímicas, posturas do corpo, gestos.

A comunicação verbal é tão importante quanto a não verbal.

## **REDES, NÍVEIS, DIREÇÕES E BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **Barreiras na Comunicação Organizacional**

São os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São os ruídos.

As **barreiras gerais** podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.

- **Barreiras mecânicas ou físicas** - Aparelho de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados. A comunicação é bloqueada por fatores físicos;
- **Barreiras fisiológicas** - Dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala;
- **Barreiras semânticas** - São as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados; e
- **Barreiras psicológicas** - São os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

Levando em consideração as organizações, existem 4 classes de barreiras:

- **barreiras pessoais** - As pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores etc.
- **barreiras administrativas/burocráticas** - Decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações.

- **excesso de informações** - O excesso de informações é outra barreira bastante presente na atualidade. A sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis etc. A falta de seleção e de prioridades acabam confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz.
- **comunicações incompletas** - As comunicações incompletas e parciais também constituem mais uma barreira na comunicação organizacional. São encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas etc.

## Redes Formal e Informal

O sistema de comunicação das organizações **flui basicamente por meio de duas redes**: a formal e a informal.

A **rede formal** pode ser conceituada como o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberados.

A **rede informal** surge no decorrer do tempo quando o próprio sistema formal é suplementado. Ela se baseia nas relações sociais intraorganizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis.

## Fluxos Comunicativos

Os fluxos mais comumente estudados são:

- **Fluxo descendente ou vertical** - É o processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo.
- **Fluxo ascendente** - É o processo contrário. São as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações.
- **Fluxo horizontal ou lateral** - É a comunicação que ocorre no mesmo nível. É a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posição hierárquicas semelhantes.
- **Fluxo transversal ou longitudinal** - Ocorre em todas as direções, fazendo-se presente nos fluxos descendente, ascendente e horizontal nas mais variadas posições das estruturas ou da arquitetura organizacional. Esse tipo de fluxo acontece nas organizações orgânicas e flexíveis que permitem uma gestão mais participativa e integrada, criam condições para que as pessoas passem a intervir em diferentes áreas e com elas interagir; e
- **Fluxo circular** - Abrange todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais. Surge e se desenvolve muito mais nas organizações informais e favorece a efetividade no trabalho.

## Liderança

Liderar é liberar a capacidade criativa existente nas pessoas, porém isso demanda comprometimento entre líder e liderado, o que exige confiança tanto do líder para com os liderados, como dos liderados para com o líder.

Uma das muitas fontes de confusão sobre liderança foi a introdução da ideia dos assim chamados 'estilos': a liderança autocrática, democrática e *laissez-faire* (ou 'faça o que quiser'). O primeiro estilo era considerado 'mau' e o segundo, 'bom'. Vale ressaltar que o estilo autoritário não tem relação com um estilo 'mau' e sim firme.

Não existe um 'estilo' certo na escala da liderança. Ao observarmos um líder, poderemos verificar que irá tomar variadas decisões no decurso de sua função.

Observando as constantes mudanças no dia a dia, é notório o valor de um líder servindo de bússola, indicando a direção a ser seguida, garantindo o sucesso e a eficácia organizacionais. A liderança sugere que a pessoa aceita pelo grupo tenha o poder de dirigi-lo. Isto é, o poder de mando existe, mas é legitimado pelo grupo e não, necessariamente, pela hierarquia.

Logo, **liderança é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada por todos que assim desejarem.**

**O líder é aquele indivíduo que todos querem seguir, e os indivíduos identificam no líder a sapiência de saber ouvi-los.**

Vários líderes atuais originaram-se de uma sociedade cujas empresas seguiam o modelo

patriarcal de liderança, nas quais eles apenas eram os intermediários - nomeados pelas organizações - que faziam as ordens serem cumpridas.

A postura atual do líder deve ser empreendedora, criativa, para a obtenção de resultados satisfatórios. Espera-se que os líderes que provêm do modelo patriarcal estejam preparados para atuar no cenário do novo milênio, de forma diferenciada.

Todavia, dentro de uma mesma organização, o que pode dar certo em um grupo pode não funcionar em outro. Isso decorre pelo fato de o grupo ser formado por seres humanos, que possuem personalidade, aparência e caráter distintos. Porém, mesmo com todas essas diferenças, existem pontos em comum entre indivíduos. A fome no momento em que acordamos é um exemplo de necessidade comum a todos. Sendo assim, veremos a seguir três áreas principais existentes nos grupos de trabalho.

**Os três componentes básicos para atingir as metas são: Liderança, Conhecimento Gerencial e Conhecimento Técnico.**

Veremos, a seguir, algumas características de líderes, baseadas em 8 princípios, conforme Covey (1994):

**1) Os líderes estão continuamente aprendendo:** há uma busca constante de conhecimento na vida desse tipo de indivíduo; procuram treinamento, leitura especializada, escutam os outros, assistem a aulas, aprendem com os olhos e ouvidos bem abertos. São extremamente curiosos e estão sempre fazendo perguntas, desenvolvendo sempre novas habilidades e interesses. Quanto mais sabem, descobrem que nada sabem, ou seja, um eterno aprendizado.

**2) Os líderes estão voltados para o serviço:** podemos dizer que os líderes encaram a vida como uma missão e não como uma carreira.

**3) Os líderes irradiam energia positiva:**

As pessoas baseadas em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé. (COVEY, 1994, p. 9).

Qual a sua reação ao se deparar com energias negativas? Esses líderes tendem a neutralizar essas energias e, com sabedoria, conseguem lidar com elas.

**4) Os líderes acreditam nas outras pessoas:** tais indivíduos não se sentem superiores ou engrandecidos pelo simples fato de se defrontarem com as fraquezas dos outros. Acreditam, realmente, no potencial subjacente de todas as pessoas.

Vamos fazer uma analogia com Maquiavel, pois ao mesmo tempo em que Maquiavel dava conselhos ao príncipe, dava também ao povo. Acreditava que era possível a chegada deles ao poder, se assim desejassem e tivessem condições e virtude para tal façanha.

**5) Suas vidas são equilibradas:** os líderes mantêm-se sempre atualizados em relação aos assuntos e eventos mais recentes. Possuem vários amigos, porém poucos confidentes.

São capazes de reconhecer seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade e através da falta de necessidade de gabar-se... São abertas na maneira simples, direta e não manipuladora com que se comunicam (COVEY, 1994, p. 10).

Os líderes vivem de maneira sensata o presente. Planejam cuidadosamente o futuro e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis.

**6) Os líderes encaram a vida como uma aventura:** pessoas assim fazem da vida uma verdadeira dádiva e resistem ao máximo tomarem-se discípulos de qualquer pessoa. Não gostam de serem detidas e são capazes de se adaptarem virtualmente a qualquer situação.

**7) Os líderes são pessoas sinérgicas:** "Sinergia é o estado em que o todo é mais do que a soma das partes" (COVEY, 1994, p. 12). Ou seja, pessoas sinérgicas são aquelas que se adaptam e aceitam facilmente uma mudança, além de serem bastante produtivas e criativas.

**8) Os líderes exercitam-se pela autorrenovação: é fundamental cuidar das quatro dimensões da personalidade humana, são elas:** a física, a mental, a emocional e a espiritual.

"Esses princípios da autorrenovação gradualmente produzem um caráter forte e saudável com uma força de vontade poderosamente disciplinada, voltada para o serviço" (COVEY, 1994, p. 14).

Depois de discorrer sobre alguns assuntos importantes dentro dos estilos de liderança, podemos adentrar nesse assunto, propriamente dito.

De acordo com uma revisão das teorias de liderança realizada por Robbins (1999), verificou-se que são quatro as abordagens mais recentes. São elas: teoria de atribuição de liderança, liderança carismática, liderança transacional *versus* transformacional e liderança visionária.

**A teoria de atribuição de liderança** é utilizada como ajuda para explicar a percepção de liderança. Esta teoria lida com pessoas tentando fazer uma ligação entre causa e efeito. Quando algo acontece, deve ser atribuído a algum fator. O mesmo ocorre com os líderes, pois "a teoria da atribuição diz que liderança é meramente uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos" (ROBBINS, 1999, p. 232).

Os líderes dessa teoria possuem alguns traços marcantes de personalidade. São considerados possuidores de fortes habilidades verbais, agressivos, compreensivos e dispostos para o trabalho.

**A teoria da liderança carismática** é considerada como a extensão da atribuição de liderança. Porém, os líderes carismáticos têm três características marcantes que os diferem de um líder não carismático. São elas: confiança extremamente alta, domínio e fortes convicções em suas crenças.

Qual o comportamento desse tipo de líder? O carismático, normalmente, influencia seus seguidores por meio de processos atraentes, articulados por eles próprios. Com isso, uma expectativa é criada nos seguidores fazendo com que surja uma ligação entre o presente e um melhor futuro para a organização. O líder expõe expectativas altas de desempenho e demonstra, a seus seguidores, confiança de que eles conseguem alcançá-las. Além de estar sempre mostrando a eles que, se for necessário, faz auto-sacrifícios para atingir o desejado. Será que no seu trabalho existe algum líder carismático?

Já dizia Maquiavel: "Nada torna um príncipe tão estimado quanto realizar grandes empreendimentos e dar de si raros exemplos." (MAQUIAVEL, 2001, p. 105). Porém, ainda que alguns autores afirmem que carisma não pode ser aprendido, a maioria dos especialistas acredita que os indivíduos podem receber treinamento com o objetivo de demonstrar comportamentos carismáticos.

A liderança carismática é mais indicada quando existe um propósito ideológico, por isso se torna mais comum a aparição de um líder carismático na política ou na guerra, ou então quando uma empresa está introduzindo algo radicalmente novo ou passando por uma crise.

Podemos verificar um propósito ideológico na frase de Sun Tzu.

O general que avança sem desejar fama e recua sem temer o descrédito, cujo único pensamento é proteger seu país e prestar um bom serviço ao soberano, é a joia do reino. (SUN TZU, 2002, p. 73).

O líder tem uma visão voltada para o bem da organização e a satisfação pessoal de atingir as metas estabelecidas. A liderança transacional *versus* transformacional: na liderança transacional, os líderes guiam ou motivam seus seguidores na direção de metas estabelecidas, explicando a eles quais são as exigências do papel e da tarefa em troca de recompensas pelos esforços realizados.

**Os líderes transformacionais** inspiram seus seguidores a ultrapassarem seus interesses próprios para o bem da empresa e também prestam atenção nas necessidades individuais de seus seguidores, além de fazerem com que os mesmos vejam velhos problemas de maneiras novas e os estimulem e inspirem a darem mais de si para alcançarem as metas estipuladas. A liderança transformacional possui uma ligação estreita com a carismática.

A liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transacional a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e satisfação de empregado mais alta (ROBBINS, 1999, p. 235).

Qual o motivo desta forte correlação? Será pelo fato de os líderes prestarem atenção nas necessidades individuais de seus seguidores?

Observando esta pergunta, pode ser feito um paralelo à motivação, a qual afirma que cada indivíduo possui diversas formas de atingir a satisfação profissional. Sendo assim, podemos dizer que o indivíduo carece de uma atenção um pouco mais direcionada às suas necessidades individuais.

**Por fim, a liderança visionária** é aquela que possui a capacidade de criar e articular uma visão realista do futuro para o ambiente organizacional, a partir de acontecimentos presentes e

passados.

Maquiavel, em seu livro **O Príncipe**, é um exemplo de líder visionário. Pode-se verificar no seguinte trecho

**Quanto aos exercícios da mente, deve o príncipe ler as histórias e refletir sobre as ações dos homens excelentes, ver como se comportaram nas guerras, e examinar as causas das vitórias e derrotas a fim de poder escapar destas e imitar aquelas. Mas, sobretudo, deve agir como antes agiram alguns homens excelentes que se espelharam no exemplo de outros que, antes deles, haviam sido louvados e glorificados, e cujos gestos e ações procuraram ter sempre em mente... (MAQUIAVEL, 2001, p. 71).**

Não basta o líder possuir apenas a visão, ele deve explicar a visão aos outros, e para isso é necessário que tenha comunicação oral e escrita claras. Além disso, ele deve demonstrar tal visão por meio de comportamentos e estendê-la para a organização como um todo, onde todas as áreas tenham conhecimento do que se passa.

O **Estilo de Liderança** pode ser classificado em cinco versões.

Os perfis são os seguintes: destruidor, procrastinador, paralisador, planejador e realizador.

- **Destruidor:** são líderes completamente egocêntricos e veem o mundo a partir de suas próprias convicções. Não possuem consideração para com os outros e tiram vantagem daqueles que agem conforme o solicitado.
- **Procrastinador:** são indivíduos absolutamente nervosos e relutantes. Tendem a adiar as tarefas que necessitam execução ou se afastam delas.
- **Paralisador:** esses tipos de líderes ficam parados no tempo. Praticamente vivem de algum passado glorioso e tentam de forma repetida revivê-lo.
- **Planejador:** o estilo de liderança dos líderes planejadores envolve lidar com o mundo real, em tempo real. Eles se interessam com o ambiente externo e também com o que podem aprender com você. O objetivo dos líderes planejadores é expandir os conhecimentos. Além de inquiridores e prestativos, são de fácil convivência, mas têm princípios firmes e imutáveis.
- **Realizador:** os líderes realizadores são considerados indivíduos vibrantes e coerentes. Suas negociações são bem sucedidas, seus empreendimentos sempre são concluídos, suas estratégias são bem planejadas e comunicadas. Seus liderados demonstram orgulho de ter um líder realizador.

Chegamos à conclusão que **não há** estilos de liderança pré-estabelecidos. O estilo irá **depende** das **características** que o suposto líder apresentará. As denominações de estilos são variadas. Há diversas nomenclaturas, porém a essência é praticamente a mesma: líderes carismáticos ou autoritários.

Com a finalidade de agregar um pouco mais de conhecimento a respeito dos líderes, veremos algumas diferenças entre eles e os chefes.

Nem todo chefe é líder. Porém, o chefe pode se transformar em um líder, dependendo do modo como agir.

**Quais as diferenças existentes entre os chefes e os líderes?** O bom chefe traz ordem e segurança ao se projetar planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e observar os resultados dos planos. Já o líder trata com a mudança. Além de trazer ordem e segurança, os líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão do futuro; então, eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e motivando-as a vencer obstáculos.

Até mesmo nos dias atuais **não seria possível identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes**. Alguns indivíduos possuem os mesmos traços, porém **não necessariamente** todos são líderes.

Podemos concluir que a existência da figura de um líder em uma organização é imprescindível para o bom andamento das tarefas. Porém, não existe um estilo de liderança modelo ou desejado. Os estilos vistos aqui podem ser usados por uma mesma pessoa em situações diferentes. Por exemplo: um líder carismático pode ser autoritário em algumas situações. E o autoritário, também, pode ser carismático.



O importante é a postura de um líder. Essa postura deve ser empreendedora e criativa, pois em um mercado competitivo como o nosso, devemos estar sempre buscando resultados satisfatórios e positivos.

**A liderança utilizada dependerá do ambiente no qual a instituição estará inserida. Verificamos que a liderança carismática é mais indicada quando existir um propósito ideológico. No entanto, se a situação for de combate, a liderança autoritária não soaria mal, ao contrário, talvez fosse a melhor solução.**

### Atitudes de Liderança

Para a correta aplicação da ação gerencial é preciso conhecer o subordinado, a fim de poder utilizar a liderança adequadamente. Assim, vejamos os **diferentes** perfis de liderados:

- **Ser autocrático:**

- **A pessoa hostil.** Encara a autoridade com ressentimento. A hostilidade necessita de defrontar-se com demonstrações de autoridade. O método autocrático canaliza sua agressividade, orientando suas energias para fins construtivos.
- A pessoa dependente. Esse tipo sente necessidade de uma autoridade de pulso firme. Seu senso de dependência lhe dá uma sensação de insegurança, de estar solto no ar. Uma orientação firme lhe inspira confiança.

- **Ser democrático:**

- **A pessoa que colabora.** Naturalmente, o desejo de colaborar não é, por si só, um traço distinto de personalidade. Quando você encontra essa qualidade em um subordinado, ele geralmente trabalha melhor quando orientado pelo método democrático.
- O indivíduo que se adapta aos grupos com facilidade. A pessoa que gosta de fazer parte de grupos provavelmente trabalhará melhor sob a orientação do método democrático. Tem menos necessidade de direção, pois encara seu trabalho essencialmente como um trabalho de grupo e se sente plenamente satisfeito.

- **Método permissivo:**

- **O individualista.** Gosta de permanecer sozinho. É geralmente muito produtivo quando está sob a liderança permissiva. Mesmo que goste de se exibir "bancando o importante", deixe-o agir da maneira que preferir, a menos que comprometa o bem-estar do grupo ou cause ressentimentos a outros indivíduos.
- **O retraído da sociedade.** Pessoa que tem aversão a contatos pessoais. Isso pode ser uma hostilidade latente. Esse indivíduo tende a trabalhar mais adequadamente quando sozinho. A atmosfera permissiva contribui para a sua paz de espírito e para que o seu esforço se torne mais eficiente e natural.

Devem-se ainda considerar os seguintes aspectos:

- **Idade** - quando se trata de pessoa madura, o método livre (permissivo) funciona melhor, ao passo que para uma pessoa jovem o mais indicado é o método autocrático.
- **Sexo** - as pessoas exibicionistas preferem o método autocrático, já o democrático estaria bem para as outras.
- **Prática** - quanto mais o subordinado estiver familiarizado com o trabalho, mais inclinação a substituir o método autocrático pelo democrático haverá.

Em relação ao líder podemos destacar as seguintes **personalidades**:

- **Personalidade autoritária** - A pessoa com personalidade autoritária tem uma maneira limitada de ver as coisas, tende a ser conservadora, vivendo de acordo com hábitos e costumes. Assim, as pessoas que infringem tais preceitos são suspeitas. Na opinião desse tipo de pessoa, a liderança tem que ser forte e não pode ser transgredida.
- **Personalidade democrática** - A pessoa com personalidade democrática tende a ser liberal a respeito de muitas coisas. Acredita que as pessoas devem ser julgadas mais pelos seus méritos que pelo seu padrão de comportamento. Não gosta de ser coagida, nem de ver os outros sofrerem pressões. Para ela, os debates, as reuniões de grupo, o senso geral são métodos dignos de elogio.

Para se atingir o sucesso em qualquer um dos tipos de liderança é necessário realizar **ações gerenciais**, como:

- **respeitar as diferenças individuais** - são as várias formas em que os indivíduos se distinguem uns dos outros, seja nos aspectos físicos, psíquicos, intelectuais, emocionais ou sociais. São divididas em:
  - **diferenças inatas:** o indivíduo já nasce com elas (sexo, raça, constituição física, temperamento etc.);
  - **diferenças adquiridas:** por influência do meio ambiente (meio físico: clima e região; meio social: família, escola, religião e situação econômica);
- **ser atencioso** - Quando um líder é atencioso, ele trata os seus subordinados com consideração e respeito, sentimentos adquiridos ao longo de sua experiência na liderança, juntamente com:
  - **sensibilidade de grupo:** um líder eficiente deverá ser bem aceito por todos. É importante que ele conheça o que os seus membros pensam a seu respeito, sobre sua liderança, sobre eles mesmos e sobre assuntos relativos ao trabalho. A falta de conhecimento do seu próprio grupo prejudica a eficiência do líder tanto no trato com a equipe como também com os indivíduos que a compõe. É provável que ele passe a julgar um indivíduo pelo todo.
  - **sensibilidade interpessoal:** o bom líder deve ter a capacidade de entender os indivíduos com os quais está trabalhando. Medir essa capacidade não é fácil. Existem testes utilizados para a verificação de estilos de liderança do gerente, o que poderá ajudar bastante, uma vez que revela as suas reações diante de situações que lhes são impostas. Os testes de mensuração da sensibilidade interpessoal também podem, e devem, ser estendidos aos traços de personalidade dos subordinados;
- **ouvir** - "Ouvir é ouro, falar é prata", porque, ao ouvir, você pode aprender ou perceber algo novo, enquanto o ato de falar limita a pessoa ao processamento de ideias já formadas. Ao ouvir alguém, o líder:
  - deve se colocar de frente para o interlocutor e olhar para ele, enquanto ouve. Isso facilita a comunicação;
  - ouvir sem interromper, mesmo quando estiver em desacordo. Dar ao outro a oportunidade de expressar-se até o fim;
  - não deve ter atividades paralelas. Evitar distrair-se com sons ou acontecimentos do ambiente. Concentrar-se totalmente em ouvir;
  - manifestar desejo de saber como os outros pensam;
  - não deve preparar a resposta enquanto o outro fala. Agindo assim, compreenderá em parte ou simplesmente não compreenderá o que o outro tem a dizer. Consequentemente, a resposta pode não ser adequada ao que o outro disse. É daí que surgem os desentendimentos, as discussões inúteis, os diálogos surdos;
- **utilizar *feedback* - *Feedback***, no processo de comunicação, é um canal para resposta do receptor, pois possibilita, através do retorno da informação recebida, que o emissor possa verificar se a mensagem foi entendida perfeitamente. No que diz respeito ao relacionamento humano, deve ser praticado de uma forma que possa melhorar a convivência entre as pessoas, baseando-se na busca pela verdade de fatos que em algum momento, consciente ou inconscientemente, possam ter gerado algum desentendimento entre os indivíduos, comprometendo o desempenho grupai, caso não seja solucionado. Por outro lado, é importante que o *feedback* seja dado em uma ocasião propícia, pois pode ocorrer de, em função da forma como for transmitido ou do momento inadequado, gerar um impacto negativo por parte do receptor.
- **motivar subordinados** - Existem muitas teorias voltadas à motivação. Como já vimos anteriormente na teoria de Maslow, a única maneira de motivar uma pessoa é oferecer-lhe um trabalho que se constitua em um desafio e pelo qual ela se responsabilize.

## Processo Decisório

De uma forma geral, **todas as atividades de planejamento envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática**. As decisões em ambientes

organizacionais podem abranger coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. **Ao longo de cada um desses processos o gestor defronta-se com decisões.**

O tomador de decisões, que esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas. **Ele está interessado na análise desse sistema.** Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

**Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas, incluindo todos os "o que", "quando", "quem", "porquê" e "como", que aparecem nos processos de decisão.** Com o intuito de evitar problemas futuros, os administradores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas.

Assim, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

**As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato.** Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

O estudo do Processo Decisório tem evoluído desde os anos 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos provenientes da Matemática e da Pesquisa Operacional.

**A Teoria das Decisões nasceu de Herbert Simon,** que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor, no seu livro **O Comportamento Administrativo** (1970), diz que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações.

De acordo com Gomes e Almeida (2002), **os modelos de apoio à tomada de decisão,** em resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, **fazem com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos.** A introdução do risco e da incerteza nos modelos trouxe uma nova gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento do processo decisório.

O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas e questões do mundo globalizado. Essas novas técnicas de tomada de decisão estão em crescente e rápida evolução nos últimos anos.

**Alguns teóricos da Administração acreditam que as decisões devem ser tomadas segundo um plano sequencial. Outros defendem uma abordagem menos estruturada, porém igualmente disciplinada, que exige a manutenção de um debate e reavaliação do contexto das decisões.**

Conforme diversos autores da área, o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

- \* formular o problema;
- \* estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- \* proceder a uma montagem técnica do modelo;
- \* testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- \* estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação;
- \* implementar a solução na organização.

É importante ressaltar que **inúmeras pesquisas vêm enriquecendo a experiência dos estudiosos sobre Processo Decisório, bem como a literatura sobre o referido assunto.** Novas

visões vêm sendo dadas ao tema e as mais modernas são resultados das contribuições da Psicologia, Sociologia, Antropologia e Gestão do Conhecimento.

Os estudiosos em Administração Koontz e O'Donnell (1972) identificam a tomada de decisão como o planejamento administrativo. Já Herbert Simon (1963) entende como um processo administrativo.

**A tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador.** Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

Segundo Simon (1963), **a decisão é um processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que se deverá seguir.** Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação;
- objetivos: que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- preferências: critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- estratégia: o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos de que venha a dispor;
- situação: aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora de seu controle, de seu conhecimento ou de sua compreensão e que afetam sua escolha;
- resultado: é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, deve ser potencializado por parte das empresas, através dos recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

**Os principais mecanismos (instrumentos) que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, seguindo um modelo genérico, são compostos de quatro etapas:**

- **Etapa 1** - Decisão de decidir: assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão;
- **Etapa 2**- Uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que se vai decidir. Há ocasiões em que se trabalha na solução de problemas que não se definem, mas, estatisticamente, o seu número é menos significativo;
- **Etapa 3** - Formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise ou as alternativas que vão permitir aproveitar as oportunidades;
- **Etapa 4** - Escolha de alternativas que se julgam mais adequadas. É a tomada de decisão.

## TRABALHO EM EQUIPE

Cada vez mais o **trabalho em equipe** é valorizado, porque ativa a criatividade e quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual. As equipes têm mais fontes de informação e são mais criativas; o trabalho em equipe incrementa a aprendizagem e a satisfação das pessoas. Quando participam de um processo de decisão, os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios.

Uma verdadeira equipe de trabalho precisa de tempo para que seus membros possam, por exemplo, ajustar suas diferenças individuais (de percepção, de forma de trabalhar, de relações...). Este é o primeiro passo para o caminho em direção à produtividade da equipe. Quando uma equipe amadurece, estas diferenças são colocadas a serviço do coletivo. Além deste aspecto, o verdadeiro trabalho em equipe implica em uma organização interna de papéis, recursos e dinâmica de funcionamento, acertos de convivência, grau de autonomia decisória e relações com o líder. Esses detalhes precisam aparecer e ser tratados rapidamente pela equipe, sob pena de adiar seus melhores níveis de produtividade e de sucesso. Sabemos que isto não é fácil de conseguir, nem tampouco rápido de se consolidar, pois em meio ao trabalho cotidiano de muita pressão, principalmente por resultados, as soluções, nem sempre são fáceis de se implementar.

No entanto, **para chegar ao estado de produtividade ideal**, é importante que a equipe separe periodicamente um espaço e um tempo para realizar alinhamentos: das expectativas, das relações, dos conflitos, das individualidades em direção aos objetivos e aos resultados. Desta forma, é mais adequada a construção daquilo que se denomina "pactos de convivência" entre os membros da equipe. São condições, expectativas e percepções individuais explicitadas e negociadas em relação à situação em que a equipe se encontra, ou deseja chegar. Construir um pacto deste tipo implica, portanto, em resolver essas questões com certa periodicidade.

De fato, é uma metodologia que propõe uma solução negociada de conviver mais focada, do que um treinamento genérico. Este tipo de intervenção tem se mostrado muito eficaz para equipes que precisam promover ajustes internos, no sentido de construir-se, ou de alavancar seus resultados e trazer saúde relacional à sua convivência cotidiana.

Um grupo passa a ser uma equipe quando existe:

- definição de objetivos e metas;
- divisão de papéis e funções;
- ajustes interpessoais;
- resolução de conflitos;
- definição da organização do trabalho e dos níveis de autonomia; e
- relações efetivas entre si e com o líder.

Como **desvantagens** do trabalho em equipe, podem ser citadas a pressão que o indivíduo recebe, a dominação de um membro na discussão e a sobrecarga de tarefas.

Atualmente vemos que muitas empresas deixam de lado o aspecto comportamental das pessoas em equipe, em função da maior importância conferida a seus conhecimentos e habilidades técnicas.

### **Competências Emocionais de uma Equipe**

- Empatia e compreensão interpessoal.
- Cooperação e esforço unificado.
- Comunicação aberta estabelecendo normas e expectativas explícitas.
- ímpeto para melhorar, de modo que a equipe dê atenção a comentários críticos e procure aprender para poder atuar melhor.
- Autopercepção, sob a forma de avaliar os pontos fortes e fracos enquanto equipe.
- Percepção organizacional, em termos tanto de avaliar a necessidade de outras equipes da empresa como saber usar com imaginação o que a empresa pode oferecer.
- Formação de vínculos com outras equipes.

### **Fatores que Interferem no Trabalho em Equipe**

- Competitividade e individualismo.
- Sobreposição de ações.
- Indefinição de atribuições.
- Líder autocrático.
- Falta de tolerância e cortesia.
- Ausência de comunicação e de liderança.
- Não saber ouvir e falar na hora certa.
- Arrogância e soberba.
- Falta de disciplina.

### **Equipes de Alto Desempenho**

- Pessoas com bastante autoconhecimento para saberem desenvolver todas as suas funções.
- Membros que possuem diversidade de estilos e de personalidades para analisar os problemas por vários ângulos diferentes.
- Pessoas que atuam em tarefas adequadas ao seu perfil tipológico.
- Ausência de liderança centralizada e presença de uma liderança flexível.
- Existência de limites precisos.
- Definição clara dos objetivos a serem alcançados.
- Autonomia para que tomem decisões consensuais.
- Existência de responsabilidade coletiva.
- Alto nível de confiança mútua.
- Realização de *feedbacks* constantes entre seus membros.

O relacionamento interpessoal envolve o conhecimento de aspectos internos do próprio ser como o conhecimento dos próprios sentimentos, a gama de respostas emocionais, o processo de pensamento, a autorreflexão, ou seja, sair de dentro de si e olhar-se como um observador distante

Mahatma Gandhi celebrou-se pelo pacifismo com que conduziu a independência de seu país, Índia, diante da Inglaterra. Em geral, pessoas dotadas de habilidade nos relacionamentos interpessoais, conseguem galgar posições hierárquicas de destaque dentro das grandes organizações. A habilidade de lidar com pessoas e de ser reconhecida como líder, faz do indivíduo dotado de inteligência interpessoal um vencedor.

Para se analisar o relacionamento interpessoal de qualquer empresa, deve-se identificar a cultura da organização. Usualmente observa-se que é muito mais interessante para a empresa, admitir um funcionário que melhor se enquadre dentro dos perfis organizacionais, do que um outro que venha necessitar de algum treinamento específico, vindo então a passar por um processo seletivo.

Segundo MOSCOVI (2002, p. 145),

**As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. As diferenças individuais são, portanto, inevitáveis com suas conseqüentes influências na dinâmica interpessoal. Vistas por um prisma mais abrangente as diferenças individuais podem ser consideradas intrinsecamente desejáveis e valiosas, pois propiciam riquezas de possibilidades, de opções para melhores maneiras de reagir a qualquer situação de problema.**

## **Empatia**

**Empatia é um conceito-chave no desenvolvimento de relacionamentos.** O termo empatia foi utilizado pela primeira vez pelo psicólogo E.B. Titchener. Origina-se do termo grego *empátheia*, que significa "entrar no sentimento".

Ela pode ser definida como a habilidade de identificar e reconhecer a condição de outra pessoa, seus sentimentos e motivos. É a capacidade de reconhecer as preocupações e interesses que outras pessoas possuem. O **Dicionário Aurélio** define empatia como "tendência para sentir o que sentiria, caso estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa." Mas segundo o senso comum, empatia é simplesmente a habilidade de "colocar-se no lugar dos outros" ou "entrar em sintonia".

**Há muitos estudos que estabelecem relação entre empatia e bons resultados nos negócios: aumento nas vendas e melhoria no desempenho de equipes em geral.**

**Algumas pessoas são naturalmente empáticas** - fazem com que outros se sintam a vontade para falar e expressar suas ideias e sentimentos. Mas mesmo aqueles que possuem dificuldade em "conectar-se" com outras pessoas podem desenvolver suas habilidades para a empatia.

## **CONFLITOS**

Conflitos no ambiente de trabalho podem existir sem que sejam necessariamente negativos. Se forem solucionados, eles levam ao crescimento pessoal e profissional. Segundo especialistas, quando resolvemos os conflitos com sucesso, alcançamos alguns benefícios importantes como:

- aumento da compreensão: a discussão necessária para resolver o conflito expande a compreensão das pessoas sobre a situação que estão vivendo a partir do conhecimento de outros pontos de vista.
- aumento da coesão do grupo: quando um conflito é bem resolvido, os membros de uma equipe tendem a desenvolver um forte respeito mútuo, além de uma confiança renovada na sua capacidade de trabalharem juntos.
- aumento do autoconhecimento: conflitos nos fazem examinar objetivos pessoais com mais cuidado e a focar naquilo que é realmente importante para nós.

**No entanto, quando não são bem resolvidos, os conflitos podem ser muito danosos.** O surgimento de emoções negativas como raiva, ressentimento, culpa ou desejo de vingança irá deteriorar os relacionamentos e o desempenho do grupo. A confiança se esvai. O talento e a energia das pessoas se perdem em implicâncias, fofocas, conspirações e preocupações que em nada contribuem para a melhoria do ambiente.

## Gestão de Conflitos

**Podemos encontrar várias definições de conflito.** Apesar dos diferentes sentidos que o termo conflito adquiriu, encontramos temas comuns na maioria de suas definições. O conflito deve ser percebido pelas partes envolvidas, pois, sua existência ou não, é uma questão de percepção. A oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação são outros fatores comuns nas definições de conflito, pois estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do **processo de conflito**.

Robbins define conflito como um **processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante.**

O conflito no ambiente organizacional é definido por Montana como a **divergência entre duas ou mais partes, ou entre duas ou mais posições, sobre como melhor alcançar as metas da organização.**

Vamos examinar cada uma das abordagens a respeito de conflitos. Segundo Robbins, **temos a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.**

**a) Visão tradicional:** esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 1930 e 1940.

**b) Visão das relações humanas:** esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 1940 até a metade da década de 1970.

**c) Visão interacionista:** esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Fica evidente que é inapropriado dizer que todos os conflitos são bons ou ruins. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Alan Rondeau propõe os seguintes modelos na abordagem dos conflitos:

**a) Modelo Racional:** sustentam que a tomada de decisão organizacional deve ser racional, mas reconhecem que se trata de uma "racionalidade limitada" pelas capacidades do gestor. Nessa perspectiva, o conflito aparece como inevitável, mas é o caráter emotivo e subjetivo que prejudica a organização.

**b) Modelo Político:** nessa perspectiva, o conflito aparece como uma coisa natural nas organizações. Reconhece a importância para a organização de relatar mecanismos de gestão de conflito.

**c) Modelo de Relações Humanas:** nessa perspectiva, reconhece a possibilidade de desacordos organizacionais, porque pode aí existir divergência entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais.

**d) Modelo Sistêmico:** nesse modelo, o conflito aparece ao mesmo tempo como inevitável e plenamente funcional, pois a organização é submetida a um processo constante de adaptação.

## Tipos de Conflitos

Um conflito pode se ocorrer entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. Montana propõe os seguintes tipos de conflitos:

**Conflitos internos:** ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo.

**Conflitos entre indivíduos:** os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade.

**Conflitos entre indivíduos e grupos:** o indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização.

**Conflitos entre grupos:** o conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos.

**Conflitos entre organizações:** cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

A visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Na verdade, **existem os conflitos funcionais** que atuam de forma construtiva apoiando os objetivos do grupo e melhorando o desempenho e **existem os conflitos disfuncionais** que atrapalham o desempenho do grupo.

**Diferenciamos conflitos funcionais de disfuncionais observando o tipo de conflito.** Existem três tipos: **de tarefa**, que está relacionado com o conteúdo e os objetivos do trabalho; **de relacionamento**, que se refere às relações interpessoais e **de processo**, que se relaciona à maneira como o trabalho é realizado.

Estudos mostram que os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais, pois, conflitos de relacionamento aumentam o choque de personalidades e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização das tarefas organizacionais. Para que o conflito de processo seja produtivo, seu nível tem de ser baixo, pois muita discussão sobre quem deve fazer o quê se torna disfuncional quando gera incertezas sobre os papéis de cada um, aumentando o tempo de realização das tarefas. **Um nível baixo a moderado de conflito de tarefa tem demonstrado um efeito positivo no desempenho do grupo, por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho do grupo.**

O **processo de conflito** pode ser tratado como um processo de cinco estágios:

- **Estágio I** - Oposição potencial ou incompatibilidade. Presença de condições que criem oportunidades para que o conflito surja. Essas condições foram condensadas em três categorias gerais: comunicação, estrutura e variáveis pessoais.

Comunicação: diferentes conotações de palavras, os jargões, a troca insuficiente de informações e o ruído no canal de comunicação são obstáculos para a comunicação e potenciais antecedentes para os conflitos.

Estrutura: os grupos dentro das organizações possuem metas diferentes. Essa diversificação de objetivos entre os grupos é uma grande fonte de conflitos. Quando os grupos buscam metas diferentes, algumas sendo divergentes, o potencial de conflito cresce muito.

Variáveis pessoais: uma das variáveis mais observadas no estudo dos conflitos sociais são os diferentes sistemas de valores. As diferenças de valores são a melhor explicação para as diversas questões, como preconceitos, desacordos sobre a contribuição de alguém para o grupo e a recompensa merecida. As diferenças nesses sistemas de valores são uma fonte importante de conflitos potenciais.

- **Estágio II** - Cognição e personalização. É o estágio em que as questões do conflito costumam ser definidas. As condições antecedentes só levam ao conflito se uma ou mais partes envolvidas forem afetadas e estiverem conscientes disso. Há o nível em que o conflito é percebido e o nível em que o conflito é sentido.

Conflito percebido é a consciência, de uma ou mais partes envolvidas, da existência das condições que geram oportunidades para o surgimento de conflitos.

Conflito sentido é o envolvimento emocional em um conflito, gerando ansiedade, tensão, frustração ou hostilidade.



- **Estágio III - Intenções.** São as decisões de agir de uma determinada maneira durante um conflito. Precisamos inferir as intenções dos outros para sabermos como responder ao seu comportamento. Identificamos cinco intenções para a administração de conflitos: competir, colaborar, evitar, acomodar-se e conceder. Competir: desejo da pessoa em satisfazer seus próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte em conflito. Colaborar: situação em que as partes conflitantes pretendem satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

Evitar: desejo de fugir de um conflito ou tentar suprimi-lo.

Acomodar-se: disposição de uma das partes em conflito de colocar os interesses do oponente antes dos seus próprios.

Conceder: situação na qual cada uma das partes de um conflito está disposta a abrir mão de alguma coisa.

Assim, quando confrontadas com uma situação de conflito, algumas pessoas sempre querem ganhar a qualquer preço. Outras procuram uma solução ótima, algumas tentam fugir dele, outras tentam se acomodar e há as que estão dispostas a abrir mão de algo.

- **Estágio IV - Comportamento.** É neste estágio que os conflitos se tornam visíveis. Este estágio inclui a declaração, as ações e as reações das partes envolvidas no conflito. Os comportamentos, geralmente, são tentativas de implementar as intenções de cada uma das partes conflitantes. Contudo, comportamentos explícitos, às vezes, acabam sendo desviados de suas intenções originais. Para a solução ou estímulo de conflitos para mantê-los nos níveis desejados utilizamos as técnicas de administração de conflitos enfatizadas por Robbins.

#### a) Técnicas de resolução de conflitos

**Resolução de problemas:** encontros entre as partes conflitantes, com o propósito de identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta.

**Metas superordenadas:** criação de uma meta compartilhada que não possa ser atingida sem a cooperação entre as partes conflitantes.

**Expansão de recursos:** quando o conflito é causado pela escassez de um recurso, a expansão do recurso pode criar uma solução ganho-ganho.

**Não enfrentamento:** suprimir o conflito ou evadir-se dele.

**Suavização:** minimizar as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando seus interesses comuns.

**Concessão:** cada uma das partes abre mão de algo valioso.

**Comando autoritário:** a administração usa sua autoridade formal para resolver o conflito e depois comunica seu desejo às partes envolvidas.

**Alteração de variáveis humanas:** utilização de técnicas de mudança comportamental, tal como treinamento em relações humanas, para alterar atitudes e comportamentos que causem conflitos.

**Alteração de Variáveis estruturais:** mudanças na estrutura formal da organização e nos padrões de interação entre as partes conflitantes, por meio de redesenho de atribuições, transferências, criação de posições coordenadas etc.

#### b) Técnicas de Estímulo de conflitos

**Comunicação:** utilização de mensagens ambíguas ou ameaçadoras para aumentar os níveis de conflito. Incluir nos grupos de trabalho funcionários que tenham históricos, valores, atitudes ou estilos diferentes daqueles dos seus grupos.

**Reestruturação da organização:** realinhamento dos grupos de trabalho, alteração de regras e regulamentos; aumento de interdependência e outras mudanças estruturais similares que rompam o *status quo*.

**Nomear um "advogado do diabo":** designar um crítico que discuta, propositalmente, as posições defendidas pela maioria do grupo.

- **Estágio V - Consequências.** Os conflitos resultam em consequências. Essas consequências podem ser funcionais ou disfuncionais.

**Consequências Funcionais:** os conflitos são construtivos quando melhoram a qualidade das decisões, estimulam a criatividade e a inovação, encorajam o interesse e a curiosidade dos membros do grupo, oferecem um meio para o arejamento dos problemas e a liberação

das tensões e estimulam mudanças. Consequências Disfuncionais: os conflitos podem reduzir a eficácia dos grupos, causar deficiências de comunicação, redução da coesão do grupo e subordinação de metas. Podendo assim, paralisar o grupo e ameaçar sua sobrevivência.

A administração moderna deve encarar o conflito como uma força constante dentro da organização e procurar administrá-lo para que estes atuem de maneira construtiva por meio das técnicas de administração de conflitos propostas.

## ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS - QUESTÕES

01. (DFTRANS, Cespe - Técnico de Transportes Urbanos - 2007) Acerca de administração de recursos humanos, julgue os itens a seguir em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

- a) Considere-se que, na entrevista preliminar em um processo de seleção de pessoas, o responsável tenha elaborado perguntas e feito simulações acerca de informações contidas nos currículos dos candidatos. Tal procedimento gerou, nos candidatos, a impressão de desorganização, uma vez que essas informações já estavam em seus currículos. Nessa situação, é correto afirmar que o procedimento do responsável foi inadequado porque despendeu tempo desnecessário e não agregou qualquer valor ao processo de seleção.
- b) Simulações, jogos e dramatizações são dinâmicas de grupo ideais para serem aplicadas nas situações em que o cargo a ser preenchido for de importância vital para a organização ou quando houver muitos candidatos para poucas vagas.
- c) O salário é classificado como remuneração direta; prêmios, comissões e participações nos lucros integram a remuneração indireta.

02. (TST, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Acerca da administração de recursos humanos no âmbito de organizações, julgue os itens a seguir em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

- a) Na avaliação de desempenho, o método dos incidentes críticos deve ser empregado quando a organização busca avaliar características extremas relacionadas a desempenhos altamente positivos ou altamente negativos de empregados.
- b) O efeito *halo* deve ser evitado no processo de avaliação de desempenho, por se tratar de generalização de comportamentos positivos ou negativos observados em relação a um empregado.
- c) O processo de treinamento, que busca aumentar a capacidade de os empregados alcançarem os objetivos organizacionais, deve ser avaliado em relação às necessidades da organização e das pessoas, como empregados e clientes.

03. (TST, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Considerando as diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, julgue o seguinte item em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

- a) Volume de reclamações de clientes, distância entre os resultados alcançados e os esperados, ocorrência de problemas de relacionamento com colegas, subordinados ou superiores hierárquicos, e inserção de novas tecnologias na organização são insumos para o planejamento de ações de desenvolvimento de pessoas.

04. (STF, Cespe - Técnico Administrativo - 2007) Acerca da administração de recursos humanos, julgue os itens subsequentes em (C) CERTO ou (E) ERRADO.

- a) O equilíbrio organizacional, em termos de administração de recursos humanos, ocorre quando as contribuições dadas pelos colaboradores são compatíveis, em quantidade e qualidade, com as respectivas recompensas ofertadas pela organização.
- b) Uma capacitação que visa à transmissão de informações obterá como resultado a transformação de atitudes negativas em atitudes favoráveis, bem como a conscientização e a sensibilização das pessoas envolvidas no processo.
- c) O estilo de gestão de conflitos denominado evitação se caracteriza por uma postura assertiva, que é indicada para conflitos referentes a assuntos complexos, nos quais existem grandes possibilidades de ganhos e, portanto, a demora para obter maior número de informações torna-se necessária e desejável.
- d) O recrutamento externo tem como vantagem trazer *sangue novo* para a organização, o que ajudará a construir as competências identificadas como ausentes e necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais.
- e) O método de incidentes críticos é um método de avaliação de desempenho que se baseia apenas nos eventos excepcionalmente negativos ocorridos ao longo do período avaliativo.

05. (STJ, Cespe - Técnico Administrativo - 2008) Julgue os itens a seguir em (C) CERTO ou (E) ERRADO, que versam acerca de noções de administração de recursos humanos.

- a) O gestor de recursos humanos que utiliza a liderança centrada nas pessoas se preocupa em passar o significado das tarefas que os colaboradores irão desenvolver.
- b) A administração de recursos humanos é uma atividade de linha e uma função de estafe.
- c) O treinamento em uma organização será sempre útil, independentemente de levantamento prévio de necessidades de treinamento, haja vista que o novo conhecimento obtido agregará valor para os colaboradores.

06. Os conhecimentos e o desempenho dos empregados e administradores devem ser continuamente aperfeiçoados. A satisfação dessa exigência envolve atividades de treinamento e desenvolvimento e também avaliações de desempenho para propósitos de *feedback* a fim de motivar as pessoas para o melhor desempenho possível.

A respeito do tema do texto acima, assinale a opção **correta**.

- a) Diferentemente do desenvolvimento, o treinamento tem como foco ensinar aos empregados habilidades e competências mais amplas para o desempenho de funções futuras.
- b) A busca de consenso entre empregados e seus supervisores acerca das metas organizacionais é uma característica da moderna avaliação de desempenho.
- c) Na avaliação de desempenho, deve-se evitar a participação dos subordinados, por serem eles mais propensos a fornecer informações influenciadas por insatisfações resultantes da relação com seus superiores.
- d) A avaliação de desempenho deve ter como foco o desempenho técnico do empregado no cargo ocupado, evitando-se analisar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, tarefa esta que é de competência do responsável pelo regime disciplinar.

07. Acerca da administração de recursos humanos, julgue os seguintes itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) O uso adequado da avaliação de desempenho inclui o fornecimento de *feedback* ao funcionário, de forma a destacar os aspectos positivos de seu desempenho e motivar o seu desenvolvimento em áreas em que melhorias sejam necessárias.
- b) A realização de entrevistas tem por objetivo identificar características íntimas do funcionário que possam influenciar em seu desempenho na organização.

08. No processo de avaliação de cargos, a variável que indica se um fator tem ou não a propriedade de atribuir valores diferenciados ao universo de cargos, por meio dos seus graus de intensidade, é a variável da

- a) discriminação.
- b) aplicabilidade.
- c) habilidade manual.
- d) da pressão emocional.
- e) concentração.

09. A empresa Gama registrou, durante o ano de 2006, a saída de 65 empregados. Em 1° de janeiro de 2006 havia 350 empregados e, em 31 de dezembro de 2006, 650 empregados. O índice de rotatividade da empresa Gama é

- a) 6,5%.
- b) 10%.
- c) 13%.
- d) 18%.
- e) 21%.

10. De acordo com o modelo de Hamblin de níveis de avaliação no treinamento, quando o treinando, após participar de um processo de treinamento que gostou e demonstra ter aprendido, embora continue a executar a tarefa sob sua responsabilidade pelo mesmo método utilizado antes do

treinamento, retrata o nível de avaliação de

- a) avaliação de resultados finais.
- b) aprendizado.
- c) avaliação de valores.
- d) reação.
- e) comportamento.

11. Weber estudou as organizações que surgiram após a revolução industrial e a formação do Estado, identificando características que eram comuns e tipos de autoridade. Indique a opção que apresenta **corretamente** características do tipo ideal de burocracia de Weber,

- a) Excesso de regulamentos e valorização da hierarquia.
- b) Competência técnica e dominação tradicional.
- c) Dominação legal e carismática.
- d) Impessoalidade e profissionalismo.
- e) Mecanismo e racionalidade legal.

12. A administração de recursos humanos é definida como a função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos. Com relação a esse assunto, julgue os itens abaixo.

I - O enriquecimento vertical de cargo possibilita motivar empregados que apresentem altos padrões de desempenho profissional nos cargos que ocupam.

II - O estilo de liderança mais adequado em uma unidade onde os empregados têm baixo nível de maturidade é a delegação, por atribuir maiores níveis de responsabilidade aos empregados.

III - A administração de recursos humanos tem como finalidade alcançar o equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos empregados e manter baixos índices de rotatividade.

IV - Recrutamento é o conjunto de atividades responsável pela comparação entre requisitos exigidos por um cargo e as características dos candidatos a esse cargo.

Estão certos **apenas** os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) III e IV.

13. Acerca da administração de recursos humanos, assinale a opção **incorreta**.

- a) A rotação de cargos objetiva proporcionar ao empregado novos conhecimentos e habilidades de mesmo nível de dificuldade daquelas já desempenhadas por ele ou de maior dificuldade, para que possa lidar com situações mais complexas, mas que requeiram os mesmos conhecimentos.
- b) O dirigente que responde pelo papel de *coaching* deve, entre outras atribuições, orientar e guiar pessoas na sua carreira profissional.
- c) A inserção do empregado na busca de soluções para um desempenho insatisfatório resultante de sua avaliação é um dos objetivos do *feedback*.
- d) A acomodação de necessidades familiares e de trabalho e a implantação de formas alternativas de trabalho são exemplos de fraquezas da moderna gestão de pessoas.

14. Os conhecimentos e o desempenho dos empregados e administradores devem ser continuamente aperfeiçoados. A satisfação dessa exigência envolve atividades de treinamento e desenvolvimento e também avaliações de desempenho para propósitos *de feedback* a fim de motivar as pessoas para o melhor desempenho possível.

A respeito do tema do texto acima, assinale a opção **correta**.

- a) Diferentemente do desenvolvimento, o treinamento tem como foco ensinar aos empregados

habilidades e competências mais amplas para o desempenho de funções futuras.

- b) A busca de consenso entre empregados e seus supervisores acerca das metas organizacionais é uma característica da moderna avaliação de desempenho.
- c) Na avaliação de desempenho, deve-se evitar a participação dos subordinados, por serem eles mais propensos a fornecer informações influenciadas por insatisfações resultantes da relação com seus superiores.
- d) A avaliação de desempenho deve ter como foco o desempenho técnico do empregado no cargo ocupado, evitando-se analisar o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, tarefa esta que é de competência do responsável pelo regime disciplinar.

15. A administração de recursos humanos, historicamente conhecida como administração de pessoal, lida com sistemas formais para administrar pessoas dentro da organização. A administração de recursos humanos tem assumido papel estratégico e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva.

*Thomas S. Bateman. e Scott A. Snell. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998 (com adaptações).*

Tendo o texto acima como referência inicial, julgue os itens a seguir.

I - Os direcionamentos estratégicos da organização, os negócios em que pretende participar, em que mercados têm intenção de atuar e o crescimento esperado para o futuro são insuetos para o planejamento de recursos humanos.

II - Quando várias pessoas avaliam um mesmo candidato e tiram conclusões muito diferentes entre si, diz-se que os instrumentos de seleção utilizados apresentam indícios de problemas de confiabilidade.

III - A composição do quadro de pessoal depende do recrutamento, que pode ser interno ou externo, Na busca por novos mercados ou novas formas de atuação, o recrutamento interno deve ser priorizado pela área de recursos humanos por apresentar mais vantagens para a organização que o recrutamento externo.

V - A análise de cargos se divide em descrição de cargo e especificação de cargo. A enumeração dos talentos, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho dos cargos é chamada de descrição de cargo.

Estão **certos** apenas os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) II e IV.

16. No que se refere ao recrutamento e seleção numa Organização, analise as afirmações abaixo.

I - A fase de recrutamento se encerra com a formalização da solicitação de emprego.

II - Agências de empregos e instituições educacionais são canais de recrutamento.

III - Na etapa de recrutamento a Organização realiza, entre outras, a avaliação médica.

Está(ão) **correta(s)** a(s) afirmação(ões):

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.

17. Uma das dimensões ou propriedades da organização é a especialização, que se reflete no grau de detalhamento da:

- a) divisão do trabalho.
- b) hierarquia do cargo.
- c) autonomia do cargo.

d) delegação de funções.

18. Os estudos das teorias de administração estabelecem os princípios básicos da divisão do trabalho, que se desdobram em três níveis administrativos. São eles:

- a) direcional, gerencial e intermediário.
- b) intermediário, operacional e funcional.
- c) institucional, direcional e gerencial.
- d) institucional, intermediário e operacional.

19. As políticas de manutenção de Recursos Humanos abrangem os seguintes aspectos:

- a) administração de salários, plano de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas.
- b) análise e descrição de cargos, plano de carreiras, avaliação de desempenho.
- c) pesquisa de Mercado, recrutamento, seleção e integração.
- d) treinamento, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

20. No planejamento de recursos humanos a relação entre o número de horas perdidas e o número de horas planejadas para o processo produtivo denomina-se índice de:

- a) rotatividade.
- b) absenteísmo.
- c) produtividade.
- d) perdas qualitativas.

21. No que se refere à administração de recursos humanos nas organizações, analise se as afirmações abaixo são verdadeiras (V) ou falsas (F).

I - As principais responsabilidades da área de recursos humanos são a contratação, o controle e a demissão de funcionários.

II - A administração de pessoal é responsabilidade de um único gestor, que coordena o departamento de pessoal.

III - As pessoas lotadas em departamentos de recursos humanos são as responsáveis pela gerência de pessoal nas organizações.

A sequência **correta** é:

- a) F, F, F.
- b) F, F, V.
- c) F, V, V.
- d) V, F, V.

22. A prática de administrar pessoas está sendo discutida em todo o mundo e em todas as esferas do ambiente empresarial. A Administração de Recursos Humanos está sendo substituída pelo termo Gestão de Pessoas, que quer dizer:

- a) um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.
- b) um conjunto de esforços para melhorar o desempenho das empresas no seu ambiente de atuação, levando-se em conta práticas de controle de custos mediante processo de *downsizing*.
- c) um conjunto de objetivos e metas que permitem às pessoas atingirem seus objetivos pessoais e, posteriormente, os objetivos organizacionais.
- d) Um conjunto de normas e regras que delimitam a atuação das pessoas e não as coloca como agentes de mudança no processo de competitividade.

23. Considere-se que, em determinada organização, o departamento de recursos humanos tenha requisitado um servidor especializado em estatística, de outro departamento, para executar tarefas de controle, novo conjunto de atividades criadas pela organização. Ao criar tal conjunto de atividades, essa organização está definindo um(a):

- a) hierarquia.
- b) descrição de cargo.
- c) amplitude de controle ou comando.
- d) um cargo.

24. Relacione a primeira coluna com a segunda, quanto às categorias dos objetivos da administração de recursos humanos.

I - Objetivos Societários

II - Objetivos Funcionais

III - Objetivos

(P) Manutenção de recursos humanos adequados às necessidades da Organização.

(Q) Instrumento de efetividade organizacional.

(R) Responsabilidade social da Organização.

(S) Redução de custos e aumento da lucratividade. A relação **correta** é:

- a) I - P; II - S; III - Q e R.
- b) I - Q; II - R e S; III - P.
- c) I - Q e R; II - P; III - S.
- d) I - R; II - P; III - Q e S.

25. Julgue os itens relativos à gestão estratégica de recursos humanos no setor público.

I - Carreiras horizontais promovem um descolamento entre pessoas e organizações, possibilitando maior flexibilidade no aproveitamento de pessoas, mas gerando problemas incontornáveis de identidade organizacional.

II - Gestão de competências é uma abordagem segundo a qual o indivíduo é induzido a desenvolver constantemente as competências que compõem o desenho de seu cargo.

III - As carreiras em Y são uma alternativa ao desenvolvimento de corpos técnicos de alto nível.

IV - A cultura da isonomia constitui uma barreira a abordagens mais arrojadas à questão dos incentivos ao desempenho.

V - A total descentralização da gestão de recursos humanos é um imperativo *sine qua non* de efetividade da gestão de RH.

A quantidade de itens certos é igual a:

- a) 1.
- b) 2.
- c) 3.
- d) 4.

26. Acerca da administração de recursos humanos, julgue os itens a seguir.

I - Uma das formas de se promover o aumento da produtividade dos empregados e estimulá-los ao seu aperfeiçoamento é utilizar o recrutamento interno no processo de recrutamento e seleção.

II - O processo de treinamento inicia-se com a etapa do diagnóstico, quando são levantadas as necessidades de treinamento, e termina com a etapa da avaliação, quando é feita a verificação dos resultados obtidos no processo.

III - Diferentemente do treinamento, o desenvolvimento é um processo de curto prazo que busca melhorar o desempenho do funcionário no cargo que ele ocupa.



IV - No processo de avaliação de desempenho, cabe à unidade de recursos humanos *fornecer feedback* aos funcionários com desempenho a quem do esperado, por ser esta uma questão de regime disciplinar.

Estão certos **apenas** os itens:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e IV.
- d) III e IV.

27. Ao implementar um programa de avaliação organizacional, o gerente de Recursos Humanos da Empresa JHK optou por um questionário que privilegiasse um conjunto de necessidades, a fim de poder identificar aspectos que deveriam ser implementados para a melhoria da motivação de seu pessoal. Assim, levou em consideração as seguintes necessidades:

- I - básicas
- II - sociais
- III - salariais
- IV - de segurança
- V - de desenvolvimento
- VI - de estima
- VII - de autorrealização
- VIII - de autoavaliação

Para uma boa avaliação comportamental, segundo o modelo de Maslow, deverão ser contempladas no instrumento apenas as seguintes necessidades:

- a) I, III, IV, V e VIII.
- b) II, III, V, VII e VIII.
- c) I, II, IV, VI e VII.
- d) I, II, V, VI e VIII

28. Relativamente a gestão de pessoas, assinale a opção **correta**.

a) O processo de seleção de recursos humanos deve apoiar-se em um conjunto de critérios extraídos das características do cargo a ser preenchido. Assim, os instrumentos utilizados no processo de seleção possibilitam a coleta de informações acerca do candidato, o que permite a comparação entre o perfil deste e o do cargo a ser ocupado.

b) O modelo clássico de desenho de cargos favorece a segmentação e fracionamento dos cargos em tarefas simples, repetitivas e facilmente treináveis, na busca da máxima eficiência em um ambiente estável; o modelo contingencial baseia-se na contínua ampliação do cargo através do amplo enriquecimento de tarefas. As estruturas com muitos níveis administrativos, como os órgãos públicos brasileiros, cujos grupos de trabalho são focados nas unidades administrativas formalizadas, utilizam caracteristicamente o modelo contingencial.

c) A responsabilidade pela avaliação de desempenho é unicamente do próprio indivíduo, pois, na área de gestão de pessoal, destaca-se a necessidade de cada pessoa se autoavaliar o mais adequadamente quanto à sua performance, eficiência e eficácia.

d) Em uma organização, a principal responsabilidade da assessoria (*staff*) é a identificação dos problemas decorrentes da carência de treinamento, processo que deve ser iniciado a partir do levantamento de necessidades (LNT).

29. O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de candidatos. O objetivo da seleção é classificar os candidatos mais adequados aos cargos e às organizações. A seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. É responsabilidade de linha:

- a) aplicar os testes de seleção.
- b) executar o processo de recrutamento.

- c) fazer entrevistas de triagem,
- d) decidir quanto às características básicas dos candidatos.

30. No que se refere ao recrutamento e seleção numa Organização, analise as afirmações abaixo.

I - A fase de recrutamento se encerra com a formalização da solicitação de emprego.

II - Agências de empregos e instituições educacionais são canais de recrutamento.

III - Na etapa de recrutamento a Organização realiza, entre outras, a avaliação médica.

Está(ão) **correta(s)** a(s) afirmação(ões):

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.

31. O Sr. Z foi trabalhar em uma empresa do setor de informática, cujo estilo de gestão de pessoas é condizente com os modelos atuais. Isto significa dizer que, nesta empresa,

- a) a comunicação entre os participantes da organização e os programas de treinamento deixam a cultura organizacional cada vez mais implícita.
- b) as pessoas têm a mentalidade de 'habilidade única', incentivando a especialização.
- c) o sistema de recompensa pelo desempenho estimula a competitividade interna e a iniciativa.
- d) os gestores estão envolvidos com objetivos de lucros e crescimento.

32. "O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, sendo que estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso."

*Chiavenato, 2004*

O texto reflete a dicotomia existente nas organizações, tratando da relação pessoas X trabalho e da dificuldade que há de separar o trabalho da essência das pessoas. Essa dificuldade se dá principalmente pela:

- a) importância do trabalho e o seu impacto na vida das pessoas.
- b) importância da remuneração para a satisfação do indivíduo.
- c) necessidade de crescimento individual.
- d) necessidade de crescimento profissional.

33. Uma empresa pública brasileira adotou, há três anos, o sistema GDP (Gestão de Desempenho Profissional) baseado no *balanced scorecard*. Por meio desse instrumento, os funcionários passaram a ser avaliados por fatores objetivos e comportamentais: metas semestrais são fixadas e quem fica três semestres abaixo do padrão está a um passo da demissão. Nas palavras do Diretor da Unidade de Gestão de Pessoas: "Ninguém tem interesse em demitir, porque o principal fim do GDP é capacitar. Mas uma minoria não consegue ser resgatada, fica abaixo do desempenho esperado para um bancário". O executivo explica que o sistema descentralizou as decisões, tanto sobre as dispensas quanto sobre a premiação daqueles que superaram as metas estabelecidas. Dessa forma, cabe ao chefe imediato do funcionário a decisão sobre o que está na ponta. Mas a decisão não é obra de uma só pessoa. É aberto um inquérito, e um colegiado de, no mínimo, três pessoas analisa e avalia o comportamento do funcionário em questão. Isto demonstra que a empresa adota a metodologia idealizada por Norton e Kaplan com os objetivos a seguir, exceto um. Indique-o.

- a) Privilegiar as dimensões subjetivas na avaliação.
- b) Estimular o desenvolvimento individual.
- c) Incluir outras ferramentas de avaliação.
- d) Restringir o processo de tomada de decisão.

**(ANTAQ, Cespe - Técnico Administrativo - 2005)**

34. Em cada um dos itens que se sucedem, é apresentada uma situação hipotética relativa à administração de recursos humanos, seguida de uma assertiva a ser julgada em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Jonas é um analista judiciário de um órgão público com especialidade de execução de mandados. No seu cargo, Jonas realiza atividades de nível superior que possibilitam o cumprimento de ordens judiciais, análise de processos, realização de diligências externas relacionadas à prática de atos de comunicação processual e de execução, entre outras atividades de mesma natureza e alto grau de complexidade.

Nessa situação, tais atividades são denominadas atribuições do cargo.

b) João, que é um empregado dedicado e competente de uma firma de computadores, tem obtido alto índice nas avaliações de desempenho aplicadas pela empresa. No entanto, no último ano, o resultado da sua avaliação sofreu forte queda, o que foi justificado pelo seu superior da seguinte forma: "seu avaliador soube da sua participação em uma briga no estádio de futebol e da acalorada discussão ocorrida no trânsito entre você e um condutor de ônibus". Nessa situação, é correto afirmar que a avaliação de desempenho de João foi adequada pois seu avaliador levou em conta os acontecimentos mais recentes acerca do comportamento de João.

c) Marcelo, vendedor da Calçados & Cia., está participando de um conjunto de encontros promovidos pela Câmara dos Dirigentes Lojistas de sua cidade sobre novas técnicas de pós-venda. Nessa situação, é correto afirmar que Marcelo está sendo submetido a uma ação de treinamento.

d) Samuel, técnico em enfermagem de um hospital, decidiu frequentar um curso de instrumentação cirúrgica oferecido por uma escola reconhecida no mercado. Nessa situação, devido ao interesse do empregado de arcar com os custos de cursos que contribuirão para a melhoria do seu desempenho no cargo, é correto afirmar que Samuel está participando de um treinamento externo.

35. Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, acerca de administração de recursos humanos.

a) O trabalho em equipe difere do trabalho em grupo pois, enquanto neste último os componentes executam separadamente as tarefas que lhe foram designadas pelo líder, responsabilizando-se isoladamente pelo que cada um realiza, no trabalho em equipe, todos trabalham em conjunto, envolvidos cada um na tarefa de todos, fazendo que haja um comprometimento total nos resultados gerais.

b) A rotatividade de pessoal em uma organização relaciona-se com o contingente de empregados demitidos e(ou) demissionários da organização em determinado período. Os casos de transferência de um setor, departamento ou filial parte da organização não se incluem no conceito de rotatividade.

c) A divulgação das necessidades organizacionais (vagas em aberto) por memorando ou cartazes em todos os quadros de aviso de uma organização é um exemplo de divulgação utilizada no recrutamento interno.

d) A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo.

e) No processo de recrutamento interno, a margem de erro na identificação dos valores, habilidades e competências do candidato é reduzida, graças ao volume de informações que a organização reúne a respeito de seus empregados.

36. **(ANTAQ, Cespe - Técnico Administrativo - 2009)** Julgue os itens seguintes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO** acerca de administração de recursos humanos.

a) Na área de recursos humanos, o modelo de recompensar pessoas baseia-se em metas e valores variáveis e flexíveis.

b) O treinamento produzirá impacto positivo e utilidade para a organização independentemente do perfil dos treinandos.

c) A efetividade do processo de seleção está diretamente ligada, entre outros aspectos, à qualidade da análise e descrição do cargo a ser ocupado.

d) A avaliação de desempenho é vista com reservas por vários teóricos e profissionais em recursos humanos, haja vista o baixo envolvimento das chefias na conclusão do processo.

(ANTAQ, Cespe - Analista Administrativo - 2009)

Os subsistemas de gestão de pessoas em uma organização envolvem o processo de provisão, de aplicação, de manutenção, de desenvolvimento e de monitoração de pessoas. Tais subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização.

Idalberto Chiavenato. **Recursos humanos**. Atlas, 2000, p. 156 (com adaptações).

37. Com relação ao assunto abordado no texto acima, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) O processo de provisão está relacionado com o suprimento de pessoas para a organização e, para tal, envolve todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas bem como a integração dessas às tarefas organizacionais.

b) Em um processo de seleção ideal, o nível de qualificação do candidato deve ser compatível com as especificações do cargo.

c) Considere a seguinte situação hipotética.

Determinada organização está à procura de profissionais que atuem com mixagem musical para a produção de um disco. Para tanto, contratou uma agência de recrutamento.

Nessa situação, é correto afirmar que a agência de recrutamento deverá identificar o mercado de recursos humanos, ou seja, o conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e em determinada época, além de identificar inicialmente a parcela da população capaz para o emprego e que tem condições de trabalhar por estar desempregada.

d) Considere que uma empresa tem visto com bons olhos a possibilidade de terceirizar o serviço de desenhista gráfico, pois há um índice de rotatividade nesse setor de cerca de 50% ao ano. Nessa situação, é correto afirmar que metade dos integrantes desse setor é demitido em um período de um ano, considerando os recursos humanos totais disponíveis naquele setor.

e) Considere que, em um processo de seleção para recepcionista de um hospital, decidiu-se pela entrevista estruturada de seleção. É correto afirmar que esse tipo de entrevista possibilita melhor comparação de resultados entre os diversos candidatos, pois são feitas as mesmas questões e mensuradas ou qualificadas as respostas de imediato.

f) Considere que uma editora especializada em livros infantis está à procura de assistentes gráficos para o setor de literatura infantil na unidade de Brasília e decidiu inicialmente encaminhar para outras unidades via *intranet* a comunicação da existência de vagas na unidade Brasília.

Nessa situação, tal procedimento é característico do processo de recrutamento externo.

g) Considere que uma faculdade particular está ofertando vagas para professores de administração financeira, de produção e de *marketing* para suprir a demanda para o 2.º semestre de 2005. Para esse processo de recrutamento, vários profissionais se candidataram, por indicação dos professores da casa. Nessa situação, é correto afirmar que tal procedimento refere-se a um processo de recrutamento interno.

h) O processo de recrutamento no setor público é geralmente diferenciado do processo no setor privado, pois deve ser feito por meio de concurso de provas ou de provas e títulos.

A gestão de recursos humanos, historicamente conhecida como administração de pessoal, lida com sistemas formais para a administração de pessoas dentro da organização. A administração de recursos humanos tem assumido papel estratégico e vital porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em fonte de vantagem competitiva.

Bateman e Snell. **Administração**. 1998, p. 276 (com adaptações).

38. Acerca do assunto abordado no texto acima, julgue os itens a Seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) O processo de seleção via concurso público, pelo qual passa um gestor de recursos humanos de um órgão público, do mesmo modo que a técnica de avaliação do desempenho, é uma das técnicas de administração de recursos humanos aplicada diretamente a pessoas.

b) A análise e descrição de cargos e a higiene e segurança são ferramentas de administração de recursos humanos aplicadas indiretamente a pessoas por meio dos cargos por elas ocupados.

c) Considere a seguinte situação hipotética. Marcelo, diretor de recursos humanos de um banco privado, pretende centralizar a administração de recursos humanos pois, apesar da dispersão geográfica das agências pelo país, ele julga que uma administração de recursos humanos centralizada

pode proporcionar unidade no funcionamento e uniformidade de critérios na aplicação das técnicas em locais diferentes.

Nessa situação, Marcelo deve criar departamentos de recursos humanos localizados em cada unidade, que, embora situados em locais diferentes, sejam subordinados diretamente à diretoria de recursos humanos.

d) Considere a seguinte situação hipotética.

Márcio, gerente de recursos humanos, recentemente empossado em um órgão público, acreditando na importância de modernizar a máquina administrativa do Estado, decidiu implantar estratégias aplicadas com sucesso quando ele era gerente de recursos humanos em uma grande empresa do setor varejista especializada em calçados. No entanto, as mesmas técnicas empregadas no órgão público não estão surtindo resultados positivos.

Nessa situação, como o setor público tem característica peculiar e diferente do setor privado, Márcio precisa ter mais paciência e insistir em técnicas e estratégias que estejam embasadas em leis e princípios universais de modernidade administrativa.

e) Considere a seguinte situação hipotética.

Alfredo é diretor de recursos humanos de um banco privado. Ele acredita que algumas das técnicas de administração de recursos humanos são capazes de fornecer dados para subsidiar decisões.

Nessa situação, para Alfredo, as decisões acerca das promoções, transferências, readmissões e desligamentos são decorrentes das técnicas de avaliação de cargos e de análise do mercado de salários.

f) Considere que Daniel, gerente de recursos humanos, foi recentemente empossado em um órgão público. Nessa situação, os assuntos tratados pela administração de recursos humanos, da qual Daniel é gerente, referem-se a aspectos inerentemente internos da organização.

39. Em cada um dos itens a seguir, é apresentada uma situação hipotética acerca de funções básicas de recursos humanos, seguida de uma assertiva a ser julgada em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

a) Vera e Maria estão identificadas no organograma de uma empresa pelo retângulo cuja denominação inserida é a do cargo de recepcionista. Visualizando o organograma, percebe-se uma reta que liga tal cargo ao cargo superior a ele. Nessa situação, é correto afirmar que tal ligação retrata a autoridade de Vera e Maria em termos de supervisão.

b) Angélica e Thaís foram recentemente aprovadas em processo seletivo para ocupar o cargo de recepcionista de um hospital.

Nessa situação, elas necessitam passar por um processo de socialização organizacional que objetiva adaptar as pessoas às conveniências organizacionais.

c) Raíssa está bastante satisfeita com o seu novo trabalho. Ela está se sentindo muito recompensada, pois, além do salário, recebe bônus, prêmios e comissões. Nessa situação, é correto afirmar que tais aspectos identificam a compensação financeira direta.

d) Kátia acredita que o processo de avaliação de desempenho da empresa em que trabalha constitui uma forma de avaliar os diversos níveis de competência do indivíduo no exercício do cargo. Nessa situação, é correto afirmar que a responsabilidade pelo processo de avaliação é do indivíduo e(ou) do gerente, como chefe e autoridade de linha de Kátia.

e) Jaqueline está muito feliz com o novo emprego, pois, além do salário, ela tem direito a transporte, empréstimos, gratificações, entre outros benefícios. Nessa situação, é correto afirmar que tais benefícios são do tipo espontâneo, ou seja, são concedidos por liberdade da empresa, já que não são exigidos em lei.

40. **(SENADO, FGV - Técnico Legislativo - 2008)** No final da década de 1990, as organizações aderiram ao sistema de terceirização de certos serviços, sob o argumento de que, nessas condições, há um menor custo e uma maior especialização nos serviços executados.

Terceirização é o ato de repassar a execução de uma ou mais tarefas a um profissional ou empresa sem vínculo empregatício com a tomadora desse serviço, estabelecendo-se condições contratuais de custo, prazo e resultados esperados, entre outras.

Especificamente na ARH (Administração de Recursos Humanos) algumas áreas são mais comumente terceirizadas do que outras. Uma atividade que costuma ser menos terceirizada é:

- a) restaurante.
- b) limpeza.
- c) segurança e medicina do trabalho.
- d) treinamento.
- e) avaliação de desempenho.

41. Buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos empregados e obter baixos índices de rotatividade são papéis da administração de recursos humanos. Quanto à administração de recursos humanos, assinale a opção **incorreta**.

- a) O recrutamento interno é o mais adequado quando a organização tem como objetivos manter a cultura organizacional existente, aumentar a motivação dos empregados e incentivar seu desenvolvimento.
- b) O método dos incidentes críticos para avaliação do desempenho baseia-se nas características relacionadas aos desempenhos altamente positivos dos empregados.
- c) O estabelecimento de critérios relevantes para se avaliar o desempenho dos empregados, como, por exemplo, comportamentos e atitudes definidos e considerados essenciais para a empresa, é uma característica do método das escalas gráficas.
- d) Na seleção de pessoas, as organizações devem privilegiar a utilização dos métodos mais complexos, independentemente do cargo a ser provido.

42. Na avaliação de desempenho humano nas organizações, concentrar-se na determinação dos grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade, refere-se ao método

- a) comparativo.
- b) de escalas gráficas.
- c) de incidentes críticos.
- d) escolha forçada.
- e) 360 graus.

43. Quanto à avaliação de desempenho

I - é uma atividade cotidiana de gerência.

II - é bem-sucedida nas organizações, se adotada formalmente.

III - tem maiores chances de efetividade quando é baseada em comportamentos.

IV - tem maiores chances de sucesso quando considera características pessoais do avaliado.

V - deve ser concebida como um instrumento de gestão.

VI - é uma ferramenta de RH para promover aumentos salariais.

É correto o que se afirma **apenas** em:

- a) I, III e V.
- b) III, IV e V.
- c) II, IV e VI.
- d) II, III e V.
- e) IV, V e VI.

44. O Desenvolvimento de Pessoal representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes e a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Nesse contexto, é **incorreto** afirmar:

- a) o desenvolvimento tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorar os resultados e, conseqüentemente, gerar um bom clima organizacional.

- b) o treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais.
- c) ao profissional de Recursos Humanos, o único *feedback* que interessa na avaliação de treinamento é o custo financeiro incorrido pela organização.
- d) as etapas de elaboração de treinamento são: diagnóstico das necessidades de treinamento, programação do treinamento, aplicação, execução e avaliação dos resultados obtidos.
- e) o diagnóstico das necessidades de treinamento pode ser feito a partir da análise da organização, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva.

### GABARITO

01. E, C, E
02. C, C, C
03. E
04. C, E, E, C, E
05. C, E, C
06. B
07. C, E
08. A
09. C
10. E
11. D
12. B
13. D
14. B
15. A
16. D
17. A
18. D
19. A
20. B
21. A
22. A
23. D
24. D
25. B
26. A
27. C
28. A
29. D
30. D
31. D
32. A
33. D
34. C, E, C, E
35. C, C, C, C, C
36. C, E, C, C
37. C, C, E, E, C, E, E, E
38. C, C, C, E, E, E
39. E, C, C, E, C
40. E
41. D
42. C
43. A
44. C

## TRABALHO EM EQUIPE - QUESTÕES DE CONCURSOS

01. **(DFTRANS, Cespe - Agente Administrativo - 2008)** Servidores de uma instituição pública necessitam realizar um trabalho em conjunto. Embora apresentem as competências técnicas necessárias, não conseguem atingir os objetivos negociados, devido a problemas interpessoais.

Considerando essa situação hipotética, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos ao trabalho em equipe.

- a) Com base nas informações contidas na situação apresentada, não se pode definir o referido trabalho como trabalho em equipe, pois parece faltar a disposição dos membros envolvidos para compartilhar objetivos e cooperar uns com os outros.
- b) Os conflitos entre os membros do grupo podem estar relacionados à insatisfação de necessidades individuais ligadas a poder e afetividade.
- c) A exploração de percepções e sentimentos entre os membros do grupo aumentaria os problemas interpessoais e prejudicaria o alcance da compreensão mútua.
- d) Os problemas de participação do grupo podem ter como origem aspectos intrapessoais, no entanto, a apreensão da situação interpessoal está condicionada ao contexto do trabalho a ser desenvolvido.

02. **(TST, Cespe - Técnico Administrativo - 2007)** Para trabalhar em equipe, o servidor público deve apresentar comportamento adequado a essa forma de atuar. Acerca das características que envolvem o trabalho em equipe, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) A confiança deve fazer parte das relações entre os membros das equipes de trabalho. Para estabelecê-la, cada membro deve agir com lealdade, coerência e integridade, e deve defender radicalmente suas próprias ideias no grupo, como forma de demonstrar competência e autoconfiança.
- b) Cada membro da equipe de trabalho deve responsabilizar-se pela organização e pelo sucesso de sua parte no trabalho, não sendo adequado se envolver nas tarefas dos colegas, uma vez que eles, sendo responsáveis por essas tarefas, serão cobrados pelos resultados que obtiverem.

03. **(STJ, Cespe - Técnico Administrativo - 2008)** No trabalho em equipe, normas básicas asseguram a qualidade dos resultados e o bom clima entre os integrantes. Acerca desse tema, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) A comunicação deve ser assertiva, o que significa, por exemplo, que uma pessoa pode falar algo muito desagradável para a outra, mas de maneira que não seja ameaçadora nem ofensiva.
- b) Se, em um grupo de trabalho, quando um membro fala, outro habitualmente o interrompe com piadas acerca do assunto ou com relato de caso irrelevante, a possibilidade de que esse grupo venha a funcionar como equipe eficaz será diminuída.
- c) Um trabalho em equipe será tanto menos produtivo quanto mais o chefe do serviço definir os objetivos e metas, porque essa conduta reduz a criatividade do grupo.

04. **(FUNDAC-PB, Cespe - Agente Protetivo - 2008)** Em relação ao trabalho em equipe, assinale a opção correta.

- a) Embora a atividade em equipe possa ser entendida como resultado de um esforço em conjunto, um único membro pode ser responsabilizado por um fracasso que, porventura, venha a ocorrer.
- b) Em um trabalho em equipe, é desnecessária a cooperação de todos para a realização dos serviços com qualidade.
- c) Trabalhar em grupo visando, principalmente, a benefício próprio é fator que dificulta o funcionamento adequado da equipe.
- d) O trabalho em equipe pode ser definido como aquele realizado por um grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa, sem terem, necessariamente, objetivos comuns.

05. **(MP-AM, Cespe - Agente Administrativo - 2007)** O trabalho em grupo é uma situação social em que é importante o desenvolvimento do espírito de equipe, necessário para a efetiva satisfação de necessidades individuais e a realização dos objetivos organizacionais. Em relação ao trabalho em equipe, julgue os seguintes itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.



- a) Os participantes de uma equipe devem contribuir com habilidades e comportamentos semelhantes para o alcance das metas, pois a diversidade dificultaria a adequada abordagem das situações e dos problemas.
- b) A responsabilidade é uma habilidade que os membros de uma equipe devem desenvolver, pois cada um é responsável tanto pelo seu trabalho, quanto pelo de seus colegas.

06. **(PGE-PA, Cespe - Assistente de Procuradoria - 2006)** Em uma equipe de trabalho, dois membros, Marina e Antenor, não se entendem. Falam mal um do outro para os demais componentes da equipe, tecendo comentários de maneira a se desqualificarem profissionalmente.

Considerando a situação hipotética acima descrita, assinale a opção incorreta a respeito do trabalho em equipe.

- a) Não há, nessa situação, trabalho em equipe, visto que falta uma das características principais desse tipo de trabalho, que é a afeição que os membros manifestam em seus relacionamentos.
- b) Uma forma de diminuir os conflitos entre Marina e Antenor seria por meio da coerção, em que um imporá ao outro seu modo de pensar e agir.
- c) A habilidade de negociação do líder da equipe poderia facilitar o alcance de um consenso entre Marina e Antenor.
- d) Na situação apresentada, a harmonia da equipe não fica prejudicada, já que o conflito se restringe a dois membros.

07. **(STJ, Cespe - Técnico Judiciário - 2008)** No trabalho em equipe, normas básicas asseguram a qualidade dos resultados e o bom clima entre os integrantes. Acerca desse tema, julgue os próximos itens em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) A comunicação deve ser assertiva, o que significa, por exemplo, que uma pessoa pode falar algo muito desagradável para a outra, mas de maneira que não seja ameaçadora nem ofensiva.
- b) Se, em um grupo de trabalho, quando um membro fala, outro habitualmente o interrompe com piadas acerca do assunto ou com relato de caso irrelevante, a possibilidade de que esse grupo venha a funcionar como equipe eficaz será diminuída.
- c) Um trabalho em equipe será tanto menos produtivo quanto mais o chefe do serviço definir os objetivos e metas, porque essa conduta reduz a criatividade do grupo.

08. **(TRE-AL, Cespe - Auxiliar Judiciário - 2004)** Com referência ao trabalho em equipe, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) O trabalho em equipe meritório enseja atitudes de lealdade, dedicação, disciplina e colaboração dos subordinados com o seu superior, mas não com seus pares.
- b) A eficácia e a eficiência do trabalho em equipe são igualmente resultantes do empenho individual e coletivo.
- c) Para obter sucesso com sua equipe, o gerente deve abolir a postura de autoritarismo e agir como parte integrante da equipe.

09. **(TRT-MA, Cespe - Auxiliar Judiciário - 2005)** Acerca do trabalho em equipe e das relações humanas no ambiente de trabalho, julgue o item que se segue em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

A construção das relações entre empregados de uma organização é favorecida ou desfavorecida, dependendo do grau de equilíbrio emocional, da motivação e da satisfação com as condições físicas do trabalho apresentado por esses empregados.

**(TRT-MA, Cespe - Técnico Judiciário - 2005)**

10. As organizações que têm orientação para a qualidade buscam, frequentemente, planejar seus trabalhos por meio da utilização de equipes de trabalho. Essa estratégia gerencial, se bem conduzida, dá mais confiança aos colaboradores e possibilita melhores resultados para a organização. Tendo o texto acima por referência inicial, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, a respeito do trabalho em equipe.

- a) O relacionamento interpessoal é um dos aspectos mais importantes que contribuem para a eficácia do trabalho em equipe. Esse tipo de trabalho exige que seus membros tenham empatia, postura profissional participativa, capacidade de comunicação e respeito à individualidade do outro.

- b) Para ser eficaz, uma equipe de trabalho deve ter os papéis de seus membros preestabelecidos, por meio de definição clara e objetiva de atribuições de competências, que restrinja o campo de atuação individual de seus membros.
- c) As equipes de trabalho precisam ter um líder formal. Essa liderança tem os propósitos de organizar melhor o desenvolvimento do trabalho, conduzir a equipe para o alcance das metas e intermediar a comunicação com os superiores.
- d) O nível potencial de desempenho de uma equipe pouco depende dos recursos individuais de seus membros. O bom nível de desempenho da equipe depende mais do recurso global constituído pelo grupo.

11. Acerca do trabalho em equipe e das relações humanas no ambiente de trabalho, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) No relacionamento humano, é comum o surgimento de conflitos que podem vir a ocasionar colapso nas relações do grupo. Por isso, o gestor deve tomar atitudes para a resolução de qualquer conflito que ocorra no trabalho.
- b) Toda equipe de trabalho necessita de um líder. O sucesso do processo de liderança não depende apenas do líder, mas também dos liderados.
- c) Um conjunto de pessoas que trabalham juntas de forma coordenada e organizada e com objetivos comuns constitui uma equipe de trabalho.

12. **(TRT-MA, Cespe - Analista Judiciário - 2005)** Em cada um dos itens que se seguem, é apresentada uma situação hipotética acerca do trabalho em equipe de comportamento profissional, seguida de uma assertiva a ser julgada em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) Cleide, servidora pública, está lotada há 3 anos no mesmo setor e tem atitude favorável em relação ao seu trabalho. Nessa situação, é correto afirmar que a atitude de Cleide é resultado do julgamento positivo de seu trabalho com relação aos componentes cognitivos, afetivos e comportamental.
- b) Vítor, diretor administrativo de uma empresa pública, tem 3 gerências sob seu comando direto. Vítor adota uma conduta de congruência entre seus objetivos e os dos gerentes, exercendo uma influência descendente sobre eles. Vítor incentiva seus gerentes a ter relação de independência em relação às decisões setoriais. Nessa situação, a conduta de Vítor, perante os gerentes, caracteriza uma relação de poder.

13. A respeito do trabalho em equipe, julgue os itens subsequentes em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**.

- a) A gestão do trabalho em equipe pressupõe o despojamento da arrogância, da vaidade e da superestimação do cargo por parte dos supervisores.
- b) A eficácia e a eficiência do trabalho em equipe são, igualmente, resultantes do empenho individual e coletivo.
- c) No trabalho em equipe, a subordinação enseja atitudes de lealdade, dedicação, disciplina e colaboração com os pares e com a gerência.

14. As organizações que têm orientação para a qualidade buscam, frequentemente, planejar seus trabalhos por meio da utilização de equipes de trabalho. Essa estratégia gerencial, se bem conduzida, dá mais confiança aos colaboradores e possibilita melhores resultados para a organização.

Tendo o texto acima por referência inicial, julgue os itens que se seguem em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, a respeito do trabalho em equipe.

- a) O nível potencial de desempenho de uma equipe pouco depende dos recursos individuais de seus membros. O bom nível de desempenho da equipe depende mais do recurso global, constituído pelo grupo.
- b) As equipes de trabalho precisam de um líder formal. Essa liderança tem os propósitos de organizar melhor o desenvolvimento do trabalho, conduzir a equipe para o alcance das metas e intermediar a comunicação com os superiores.
- c) Para ser eficaz, uma equipe de trabalho deve ter os papéis de seus membros preestabelecidos, por meio de definição clara e objetiva de atribuições e competências, que restrinja o campo de atuação individual de seus membros.
- d) O relacionamento interpessoal é um dos aspectos mais importantes que contribuem para a eficácia

do trabalho em equipe. Esse tipo de trabalho exige que seus membros tenham empatia, postura profissional participativa, capacidade de comunicação e respeito à individualidade do outro.

15. Em uma organização pública, os servidores encontram-se desmotivados. Há um ambiente entre eles de desconfiança e individualismo. Essa atmosfera está causando uma série de impactos na organização.

Considerando a situação hipotética acima, julgue os itens a seguir em **(C) CERTO** ou **(E) ERRADO**, relativos ao trabalho em equipe e à qualidade no atendimento ao público.

a) No contexto apresentado, os impactos são negativos para a organização, no que diz respeito aos processos internos e no relacionamento com usuários.

b) A atuação em equipe poderia modificar a situação descrita, por meio de um trabalho de liderança que adaptasse os aspectos individuais dos servidores às expectativas da organização e dos usuários.

16. **(TST, Cespe - Técnico Judiciário - Segurança Judiciária - 2008)** Para trabalhar em equipe, o servidor público deve apresentar comportamento adequado a essa forma de atuar. Acerca das características que envolvem o trabalho em equipe, julgue os itens que se seguem.

a) O trabalho em equipe deve ter como foco os objetivos individuais de cada um dos membros da equipe. O objetivo da equipe é a soma desses objetivos individuais.

b) A experiência adquirida no tratamento de conflitos na equipe pode contribuir para o alcance dos objetivos do grupo.

c) A confiança deve fazer parte das relações entre os membros das equipes de trabalho. Para estabelecê-la, cada membro deve agir com lealdade, coerência e integridade, e deve defender radicalmente suas próprias idéias no grupo, como forma de demonstrar competência e autoconfiança.

d) Cada membro da equipe de trabalho deve responsabilizar-se pela organização e pelo sucesso de sua parte no trabalho, não sendo adequado se envolver nas tarefas dos colegas, uma vez que eles, sendo responsáveis por essas tarefas, serão cobrados pelos resultados que obtiverem.

17. **(TSE, Cespe - Técnico Judiciário - Segurança Judiciária - 2006)** No que se refere ao trabalho em equipe — uma forma especial de organização que visa, principalmente, a ajuda mútua entre profissionais de uma mesma empresa ou instituição —, assinale a opção correta.

a) No trabalho em equipe, ocorre valorização de cada indivíduo, permitindo que todos façam parte de uma mesma ação, reconhecendo que a coordenação e a especialização do líder são determinantes nas relações humanas, pois motivam o grupo a buscar de forma coesa os objetivos traçados.

b) O trabalho em equipe possibilita dar e receber, por parte de cada um de seus membros, reconhecimento e sentimento de importância. Isso faz que o líder trabalhe mais facilmente para alcançar os objetivos do trabalho, o qual depende, exclusivamente, da satisfação psicológica do indivíduo e das relações humanas.

c) Um conjunto de pessoas trabalhando em equipe com coesão revela características que passam despercebidas individualmente, como criatividade, participação, visão de futuro, questionamento de posições e colocações e senso crítico. Tudo isso contribui para a motivação do trabalhador.

d) A necessidade de desenvolvimento do trabalho em equipe passa por diversos fatores de importância para a evolução do líder, como a definição de prioridades, o ajuste de metas, otimismo e o estar aberto a mudanças. Todas essas qualidades significam sucesso nas relações pessoais e propiciam a realização de tarefas conjuntas.

18. **(TRE-PA, Cespe - Técnico Judiciário - Segurança Judiciária - 2006)** Quanto ao trabalho em equipe, assinale a opção **incorreta**.

a) Equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns que, em geral, se reúnem por afinidades.

b) O trabalho em equipe é uma estratégia concebida para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

c) O trabalho de uma equipe de alto desempenho é caracterizado por estratégia, objetivos definidos, comunicação eficaz, *feedbacks* constantes e lideranças compartilhadas.

d) As características psicológicas de cada pessoa, a forma como se integra nos ciclos sociais e sua história de vida são fatores envolvidos no processo das relações humanas.

e) A comunicação transformou-se em força de extraordinária vitalidade na observação das relações humanas e no comportamento individual.

19. (ANA, Esaf - Analista Administrativo - 2009) Reconhecido como um poderoso instrumento para o ganho de performance nas organizações, devido à interação entre múltiplas habilidades e competências, o trabalho em equipe apresenta inúmeras vantagens quando comparado ao trabalho individual. Entre tais vantagens comparativas, **não** se inclui:

- a) as equipes possuem mais fontes de informação.
- b) as equipes são mais criativas.
- c) os membros da equipe aprendem mais sobre si próprios.
- d) o trabalho em equipe incrementa a aprendizagem.
- e) o trabalho em equipe demanda mais tempo.

#### GABARITO

- 01. C, C, E, E
- 02. E, E
- 03. C, C, E
- 04. C
- 05. E, C
- 06. D
- 07. C, C, E
- 08. E, C, C
- 09. C
- 10. C, E, C, E
- 11. E, C, C
- 12. C, E
- 13. C, C, C
- 14. E, C, E, C
- 15. C, E
- 16. E, C, E, E
- 17. C
- 18. A
- 19. E