GESTÃO DE PESSOAS

Salomão Thiago Rodrigues Brito

GESTÃO DE PESSOAS:

Gestão estratégica de pessoas. Divisão e organização do trabalho. .....
Gestão de carreiras. .....
Remuneração estratégica. .....
Recrutamento, seleção e demissão. Treinamento, desenvolvimento e capacitação. .....
Avaliação de desempenho. .....
Qualidade de vida no trabalho. .....
Gestão participativa em recursos humanos. Gestão por competências. .....
Comportamento Organizacional: Processos relacionados ao indivíduo: aprendizagem e percepção; personalidade; atitude e valores; motivação e comprometimento; estresse no ambiente de trabalho. .....
Processos relacionados aos grupos: equipes e processos sociais; liderança; comunicação; tomada de decisão; grupos e equipes; conflito, poder e política. .....
Cultura organizacional. Mudança organizacional .....

I. CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO.

1. INTRODUÇÃO

A expressão "**Gestão de Pessoas**" visa substituir "Administração de Recursos Humanos", que, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol desta mudança na nomenclatura ressaltam que o termo "Administração de Recursos Humanos" é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Administração de Recursos Humanos é uma área da qual todo mundo pensa entender, pois qualquer pessoa que pertença ou não a uma organização trabalha com ela. Na seleção de um trabalhador para o serviço doméstico, na compra de café numa padaria, na educação dos filhos, em tudo isso está envolvida uma série de conteúdos afetos ao conhecimento administrativo.

Desde os primórdios das chamadas "teorias da administração", entre os princípios de Henri Fayol, há o de *pagar a cada um segundo a tarefa que realiza* e o de *tratar igual o que é igual e diferente o que é diferente,* ambos entre as consideradas primeiras leis da Administração de Recursos Humanos. Mesmo representando conceitos derivados do senso comum, nenhum deles é tão aplicado quanto deveria atualmente, nem (ou principalmente) no setor da saúde.

A Administração de Recursos Humanos trata *com* e *de* pessoas; nesse campo, nada é fácil e, decididamente, pouco é objetivo. A ideia de tratar igual o que é igual para um administrador traz como premissa a discriminação adequada entre o bom e o mau, o certo e o errado. No entanto, não existe qualquer garantia de que a *percepção* – pessoal – desse administrador seja partilhada por outrem, menos ainda por aqueles que estão sendo objeto dessa discriminação.

A Administração de Recursos Humanos tem um componente de "leis e normas" de caráter razoavelmente objetivo, mas, ao mesmo tempo, se assenta sobre relações interpessoais, que, em qualquer caso (e não apenas se e quando se está numa organização), se baseiam em sensações e percepções. Em qualquer circunstância é difícil aceitar o grau emocional contido nas relações e reações humanas. Isso se torna particularmente delicado quando se discute gestão, diante do conteúdo de conhecimento (mesmo que não científico) atribuído a essa área. Nos anos 90 o conceito de "inteligência emocional" busca fornecer conteúdo de conhecimento ao que antigamente se chamava pejorativamente de "emocional".

A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa. Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional.

1.2. DEFINIÇÃO:

Administrar recursos humanos é zelar, por meio de variadas formas de ação, pelas relações humanas na organização. A ARH auxilia a organização a alcançar seus objetivos, por meio de pessoas.

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa.

Em seu trabalho, cada administrador — seja ele, um diretor, gerente, chefe ou supervisor — desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH está relacionada a todas essas funções do administrador. A ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas, a saber:

1. Análise e descrição de cargos.
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento e seleção de pessoal.
4. Admissão de candidatos selecionados.
5. Orientação e integração de novos funcionários.
6. Administração de cargos e salários.
7. Incentivos salariais e benefícios sociais.
8. Avaliação do desempenho dos funcionários.
9. Comunicação aos funcionários.
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal.
11. Desenvolvimento organizacional.
12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
13. Relações com empregados e relações sindicais.

1.2. CONCEITOS GERAIS E APLICAÇÕES ESPECÍFICAS NA VISÃO DO CESPE/UNB

A administração de recursos humanos é **definida** como a função organizacional destinada a prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos.

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

Na área de recursos humanos, o **modelo de recompensar** pessoas baseia-se em metas e valores variáveis e flexíveis. (Tec.Adm.ANTAQ/CESPE)

A administração de recursos humanos passou a ser chamada de administração de pessoal e, posteriormente de gestão de pessoas. (Anal.Gestão-HEMOBRÁS/CESPE)

Na era da informação, é crescente a importância do capital intelectual da organização, no qual se insere o denominado capital humano, constituído com os talentos, as competências, a experiência das pessoas. Enquanto o capital físico se desgasta, se deteriora, o conhecimento se valoriza e sedimenta a cada dia. (Anal.Jud.STF/CESPE/2008)

No enfoque comportamental na administração, de acordo com a teoria da expectativa, acredita-se que o esforço produz o desempenho e este, o resultado, ao qual as pessoas atribuem valores. Desse modo, a motivação estaria assim representada: motivação = expectativa (de que o esforço produz o resultado) × valor atribuído ao resultado. (Anal.Jud.STF/CESPE)

Nos tempos atuais, a ênfase na gestão de pessoas se deslocou do controle, da padronização, da rotinização, para o estímulo ao envolvimento e ao desenvolvimento dessas pessoas. A falta de atenção às práticas da gestão de pessoas é um grande problema para implementação da gestão pela qualidade. (Anal.Jud.STF/CESPE)

Desenvolvimento tecnológico, atuação com novos produtos e serviços e novos processos de trabalho em uma organização são situações que promovem mudanças nos requisitos da sua força de trabalho e geram impacto no planejamento de RH (Ag.Adm.UEPA/CESPE)

Douglas MacGregor desenvolveu as teorias X e Y. Segundo tal conceituação, a teoria X parte do pressuposto de que as pessoas teriam aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas, demandando, portanto, um tipo de liderança que privilegia o controle, ao passo que o pressuposto da teoria Y seria de que as pessoas são criativas, têm propensão a gostar do trabalho e, portanto, rendem melhor quando submetidas a um tipo de liderança que incentive a motivação e a perspectiva de valorização profissional e pessoal. (Tec.Adm.ANAC/CESPE)

A estratégia de recursos humanos de uma organização deve refletir as diretrizes traçadas no planejamento estratégico. (Tec.Munic.Pref.Mun.V.Velha-ES/CESPE)

O sistema de desenvolvimento de recursos humanos supera a simples realização de treinamentos, englobando níveis de desenvolvimento pessoal e organizacional. (Tec.Munic.Pref.Mun.V.Velha-ES/CESPE)

Uma das estratégias modernas da gestão de recursos humanos refere-se à construção do capital humano, termo que representa o valor do conhecimento, das experiências, das habilidades e das capacidades dos funcionários. (Anal.Adm.SEGER-ES/CESPE)

1.3 OBJETIVOS

Tradicionalmente são atribuídos 4 objetivos à área de Recursos Humanos:

a) Recrutamento e seleção de indivíduos capazes de atender aos desejos e expectativas da empresa;

b) Manutenção dos colaboradores na empresa;

c) Desenvolvimento das pessoas;

d) Folha de pagamento, admissão, demissão e demais rotinas inerentes ao Departamento de Pessoal.

Entretanto, observa-se nos últimos anos uma mudança neste cenário. A gestão de Recursos Humanos passou a ser exercida não mais por uma área específica, mas constitui um atributo de qualquer líder de equipe.

Esta mudança de perspectiva levou à descentralização dos objetivos acima citados, que passaram a ser absorvidos pelas diversas áreas da empresa, sendo responsabilidade de cada líder, a gestão dos colaboradores sob a sua responsabilidade. Cabe então à nova área de RH, atuar como um agente facilitador do processo de gestão de pessoas, propiciando as áreas da empresa os recursos e instrumentos necessários a este novo desafio.

1.4 A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES:

Qual a importância das organizações em ter líderes, preparados para liderar pessoas. Liderança é uma das maiores competência nos dias de hoje, pessoas com visão, habilidades de relacionamento, boa comunicação, com a capacidade de desenvolver líderes de influenciar e motivar pessoas é o maior patrimônio das organizações.

As instituições não funcionam sozinhas, os cargos que fazem parte do plano de carreira não tem vida própria. Equipes, empresas, corporações ou governos é resultado do trabalho de um grupo de pessoas. Empresas não têm sucesso, pessoas sim. Pessoas são importantes nas corporações, nas empresas no governo ou em qualquer outra instituição, Robert W. Woodruff, ex-diretor executivo da Coca-Cola diz, “são as pessoas e suas reações que fazem as empresas serem bem-sucedidas ou quebrar”.

No mundo globalizado muito se fala em diferencial competitivo, neste processo existe vários fatores que influenciam a tecnologia, os orçamentos milionários as metodologias de desenvolvimento de novos projetos, novos métodos de gerenciamento tudo isto são alguns dos fatores essenciais para o diferencial competitivo e o crescimento de qualquer organização, mas só farão diferença aqueles que investirem no desenvolvimento de pessoas, com equipes de alto desempenho, formando líderes capazes de criar ambientes ideais que façam com que as pessoas deem o melhor de si e expressam o que há de melhor como potencial. Quando uma organização passa por dificuldade não se troca o nome da empresa ou as suas instalações, trocam as pessoas, procuram um novo gerente um novo CEO, ou seja, uma nova liderança. Quando a seleção brasileira de futebol não corresponde às expectativas a CBF procura um novo técnico de futebol, ai se percebe a importância das pessoas dentro das organizações. Quando as pessoas são motivadas a usar o que têm de melhor de si as qualidades individuais aparecem.

O papel do líder dentro das organizações é extremamente importante, líder com uma liderança afirmadora, que sejam os melhores “animadores de torcida” das pessoas, seus melhores incentivadores! Devem ser capazes de dizer-lhes: “Vocês podem voar! Eu as ajudo” e não ficar esperando que cometam um erro para repreendê-las.

No mundo globalizado a diferença será feita pelas pessoas que compõem o organismo das organizações, indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados. Gente que tenha iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, através do comprometimento, motivação, disciplina a busca constante de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal. E quanto mais às pessoas assumirem esses papéis mais fortes se tornará as organizações.

1.5 RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO.

A sociedade busca uma Justiça mais célere, capaz de resolver questões cada vez mais complexas. Neste sentido, espera-se das instituições, o desenvolvimento e utilização de instrumentos de gestão que garantam uma resposta eficaz. Esse cenário impõe a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e

oportunidades, propondo mudanças que possam atender as demandas do cidadão.

A partir desse raciocínio é possível visualizar a gestão de pessoas por competências.

A gestão de pessoas por competências consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

Para a Justiça Federal foi adotado o conceito de competência como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agreguem valor à pessoa e à organização.

O modelo de pessoas por competência tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto de trabalho, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização.

As competências classificam-se em:

a) **humanas** (ou individuais), quando constituírem atributos de indivíduos; e

b) **organizacionais** (ou institucionais), quando representarem propriedades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas.

As competências humanas ou individuais serão classificadas como:

a) **fundamentais**, aquelas que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores;

b) **gerenciais**, que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores que exercem funções gerenciais; e

c) **específicas**, aquelas que descrevem comportamentos esperados apenas de grupos específicos de servidores, em razão da área ou unidade em que eles atuam.

A adoção do método de diagnóstico com base no modelo de gestão de pessoas por competências requer, em primeiro lugar, a definição do dicionário de competências que será utilizado como referência do processo – o dicionário de competências fundamentais, válidas para todos os servidores da Justiça Federal, e gerenciais, que são específicas daqueles que ocupam função de gestão.

Há um terceiro grupo, as competências específicas, referentes aos diversos sistemas técnicos, tais como gestão de pessoas, de material, informática, assuntos judiciários, entre outros. Estas competências, ao contrário das outras duas, variam de um sistema para o outro e precisam de uma aproximação maior dos processos de trabalho para serem mapeadas.

II. A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS: ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS, POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.

Tradicionalmente são atribuídos 4 objetivos à área de Recursos Humanos:

a) Recrutamento e seleção de indivíduos capazes de atender aos desejos e expectativas da empresa;

b) Manutenção dos colaboradores na empresa;

c) Desenvolvimento das pessoas;

d) Folha de pagamento, admissão, demissão e demais rotinas inerentes ao Departamento de Pessoal.

Entretanto, observa-se nos últimos anos uma mudança neste cenário. A gestão de Recursos Humanos passou a ser exercida não mais por uma área específica, mas constitui um atributo de qualquer líder de equipe.

Esta mudança de perspectiva levou à descentralização dos objetivos acima citados, que passaram a ser absorvidos pelas diversas áreas da empresa, sendo responsabilidade de cada líder, a gestão dos colaboradores sob a sua responsabilidade. Cabe então à nova área de RH, atuar como um agente facilitador do processo de gestão de pessoas, propiciando as áreas da empresa os recursos e instrumentos necessários a este novo desafio.

É importante salientar que a área de Recursos Humanos deve estar totalmente alinhada com a cultura da empresa. A compreensão dos vínculos construídos dentro do ambiente de trabalho é a etapa inicial para o desafio de gerir as pessoas. Através do entendimento dos elementos constituintes da cultura, é possível compreender os mecanismos de interação entre os colaboradores e as tarefas que executam.

Conhecidos estes aspectos, o passo seguinte é o desenvolvimento de lideranças capazes de alinhar as expectativas do grupo com os objetivos da empresa, criando as condições de reciprocidade essenciais para atingir um desempenho que atenda às pressões internas e externas da organização. As lideranças devem ser legitimadas tanto pelo enfoque do empregado quanto pelo da empresa, para que possam efetivamente atuar como elos entre estes dois pólos, buscando atuar de maneira conciliatória na resolução dos conflitos surgidos.

Asseguradas as condições anteriores, parte-se em busca da melhoria da eficiência dos grupos, calcada nos atributos pessoais, cooperação intra e inter-equipes, capacidade de adaptação e desenvolvimento de compromisso entre colaboradores e empresa. Para que estes objetivos possam ser alcançados, é fundamental que haja um livre fluxo de informações, tendo cada componente do grupo plena consciência da relação de causa e efeito existente nas tarefas executadas. Também é essencial que o treinamento e reciclagem sejam constantes, permitindo que os colaboradores incorporem novos conhecimentos que permitam analisar criticamente o seu trabalho e seu ambiente, permitindo que busquem a melhoria contínua como indivíduo.

Temos então o cenário propício para o desenvolvimento de estruturas auto-reguladoras a partir de indivíduos autônomos e participantes. Desta forma, as equipes possuem a capacitação necessária para gerir seus próprios recursos de forma otimizada.

Nesta escala, a gestão de RH está plenamente disseminada pela empresa, sendo cada líder um gestor das pessoas sob a sua responsabilidade. A área de recursos humanos atua então como órgão consultivo, constantemente sintonizado com as tendências do mercado e introduzindo novas ideias à estrutura vigente. Assim, os profissionais de Recursos Humanos devem evitar os vícios internos, buscando sempre novos patamares de desempenho através da aplicação de “benchmarkings”.

- Políticas e Sistemas de Informações Gerenciais

O Banco de Dados de Recursos Humanos é uma poderosa ferramenta para a empresa, pois com um banco de dados bem implantado e integrado os gestores serão capazes de tomar decisões mais adequadas. O sucesso de um programa de Recursos Humanos depende basicamente de como o sistema é planejado e desenhado.

Um Banco de Dados de RH tem que ser capaz de prover informações gerenciais para subsidiar decisões da administração, bem como suas metas e objetivos. Também se espera que ele disponibilize informações estratégicas para a área de RH e que tenha uma fácil visualização e utilização por parte dos usuários.

Atualmente o Banco de Dados de RH deixou de ser utilizado apenas pelo administrativo e passou a ser uma ferramenta indispensável a vários membros de uma organização. Ele dá um suporte aos gerentes de linha e aos funcionários, permitindo a visualização de desempenho e escolha de melhores decisões; e ao administrativo, redução dos custos e tempo de processamento da informação.

Para a área de recursos humanos, é importante que o Sistema de Informações de Recursos Humanos (SIRH) utilizado forneça informações (sejam elas sobre cargos, cadastro médico, remuneração, por exemplo) 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*)". Assim, o SIG se constitui numa ferramenta importante para o gestor de recursos humanos.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.

Existem muitos componentes que podem ser incluídos em uma estratégia geral de negócios. Porém, não podemos esquecer o ativo fundamental de qualquer empresa (e que sempre reforçamos): **as pessoas.** Por isso mesmo, a gestão de pessoas também deve ser um elemento-chave no planejamento a longo prazo.

Assim, a gestão estratégica é a união entre o RH estratégico e o desenvolvimento e treinamento de funcionários, visando um capital humano muito mais evoluído e alinhado aos objetivos organizacionais. Ela também tem como objetivo analisar os colaboradores e determinar as ações necessárias para realizar a melhoria dos mesmos e aumentar seu valor à empresa.

É nela que você vai conseguir responder perguntas como *"Como identificar, usar e desenvolver o capital intelectual dos colaboradores? Quais são as oportunidades e ameaças desses profissionais competentes? Como eles ajudarão você a atingir as metas de sua organização? Todos estão atendendo às expectativas? Como está a performance deles? Como podem causar o maior impacto em sua organização?"*

De forma que a estratégia na gestão de pessoas passa por todo um ciclo do colaborador dentro da empresa, envolvendo ações tanto no recrutamento e seleção, quanto em saúde ocupacional, departamento pessoal, a própria comunicação interna e até mesmo a demissão e desligamento do funcionário.

Quando aplicada, alguns de seus benefícios são:

- Maior satisfação no trabalho.
- Melhores taxas de satisfação do colaborador.
- Gerenciamento eficiente de recursos.
- Uma abordagem proativa no gerenciamento de funcionários.
- Aumento da produtividade com a execução de metas e estratégias bem estabelecidas.
- Vantagem competitiva (que não representa só o desempenho financeiro ou investimentos realizados, mas também em entender e coordenar os talentos que compõem a organização)

PILARES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Os componentes mais importantes da gestão estratégica são:

1. Engajamento e retenção

Uma das principais âncoras da gestão estratégica. Você não deve apenas ser levado a encontrar funcionários experientes, mas também **mantê-los na empresa**.

Assim, o engajamento e retenção permite que a empresa construa uma estrutura eficaz de relacionamentos sustentáveis que reflitam as ambições e os valores da empresa.

2. Aquisição e desenvolvimento de Competências

Como parte de qualquer processo de integração de empresas, independentemente de quão qualificados sejam os funcionários, eles precisarão de algum tipo de treinamento. Isso ocorre porque toda empresa funciona de maneira diferente; Assim, os colaboradores devem adaptar-se e fornecer suas habilidades de forma a apoiar a cultura e os objetivos da empresa atual.

3. Gestão de Desempenho

Avaliar os recursos e as habilidades dos colaboradores ajuda a esclarecer como eles estão contribuindo para as metas e ambições da empresa, permitindo oportunidades de melhorias e também a análise de eventuais problemas.

4. Comunicação efetiva

Necessária em qualquer gestão, a comunicação precisa ser clara, transparente e bilateral para que todos os setores estejam em comum acordo e em sintonia com as ações e processos. Também deve ser um pilar que estimule a troca de feedbacks e demandas tanto de colaboradores quanto gestores.

5. Processo de liderança

A liderança é mais um pilar fundamental na gestão de pessoas e sua estratégia- O papel de motivar, engajar e desenvolver parte dela, que deve orientar do começo ao fim etapas, fluxos e pessoas.

6. Trabalho em equipe

Aqui na Gupy, um de nosso valores é o "*Juntos somos mais fortes*". E não é para menos: Quando estamos em sintonia, nossa capacidade de entrega de resultados e cumprimento de metas gera um desempenho muito maior.

Assim, quanto mais bem estabelecido for esse pilar, mais chances de sucesso sua estratégia terá!

7. Gestão de cargos e salários

Este pilar serve tanto para estabelecer um programa de remuneração variável bem estruturado, quanto também programas de recompensas e estímulo às equipes, com bônus e outros benefícios que fazem a diferença!

DIVISÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.

DIVISÃO DO TRABALHO

A divisão do trabalho dentro de uma estrutura organizacional é basicamente a repartição das funcionalidades em departamentos. Essa organização define de forma clara as demandas e responsabilidades de cada setor, equipe e colaborador.

Essa segmentação varia conforme a teoria da Administração adotada. Na Administração Científica essa divisão ocorre pela fragmentação das tarefas, já na Teoria Clássica, isso pode ocorrer de forma vertical ou horizontal.

- **Divisão vertical do trabalho:** essa é a linha mais comum, definida pelos níveis de autoridade e responsabilidade. Portanto, o grau de responsabilidade depende da hierarquia e da competência do profissional.

- **Divisão horizontal do trabalho:** como o próprio nome já anuncia, esse modo coloca toda a estrutura no mesmo nível hierárquico. Assim, cada departamento se responsabiliza por uma atividade específica.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: DEPARTAMENTALIZAÇÃO, PLANEJAMENTO, TOMADA DE DECISÃO, OBJETIVOS, GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO, CONTROLE, AMBIENTE EXTERNO.

A organização do trabalho, cujo objetivo está relacionado a forma de agir perante as atividades e expectativas de uma empresa, possui significativa importância no que tange a produtividade e melhorias produtivas, traduzindo o entendimento dos postos de trabalho em uma vantagem competitiva para a sua empresa.

1 DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

Departamentalização é o processo pelo qual a empresa cria, a partir do seu crescimento e da especialização do trabalho a ser feito, departamentos ou divisões, também chamados de seção ou setor, dependendo do tipo da empresa (CHIAVENATO, 2003).

A departamentalização teve início na especialização da organização que podia ser vertical (aumento dos níveis hierárquicos) ou horizontal (maior número de órgãos no mesmo nível hierárquico).

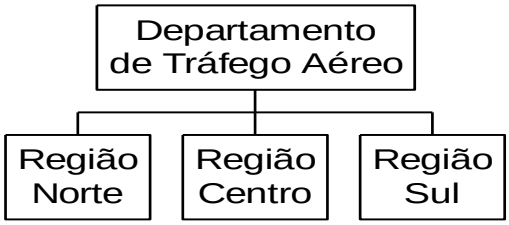
O departamento é uma divisão ou órgão da empresa, encarregado de um conjunto específico de tarefas ou atividades. Dependendo do tipo de atividade econômica desenvolvido pela empresa e do porte dela, pode haver várias formas de divisão departamental:

• Área Geográfica

Características: Agrupamento conforme localização geográfica ou territorial; ênfase na cobertura geográfica; orientação para a avaliação do mercado.

Vantagens: Maior ajustamento às condições locais ou regionais; fixa responsabilidades por local ou região, facilitando a avaliação; ideal para firmas de varejo.

Desvantagens: Enfraquece a coordenação (seja o planejamento, execução ou controle) da organização como um todo; enfraquecimento da especialização.

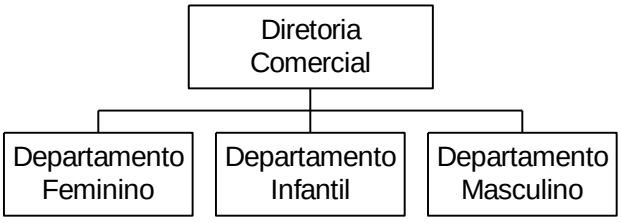


• Clientes

Características: Agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador; ênfase no cliente; orientação extrovertida mais voltada para o cliente do que para si mesma.

Vantagens: Predispõe a organização para satisfazer as demandas dos clientes; ideal quando o negócio depende do tipo ou tamanho do cliente; fixa responsabilidade por clientes.

Desvantagens: Torna secundárias as outras atividades da organização (como produção ou finanças); sacrifica os demais objetivos da organização (como produtividade, lucratividade, eficiência etc.).

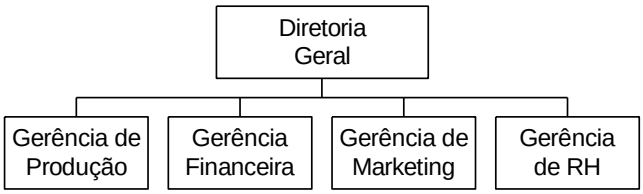


• Funcional

Características: Agrupamento por atividades ou funções principais; divisão do trabalho interno por especialidade; auto orientação e introversão.

Vantagens: Maior utilização de pessoas especializadas e recursos; adequada para atividade continuada, rotineira e estabilizada a longo prazo.

Desvantagens: Pequena cooperação interdepartamental; contra indicada para circunstâncias ambientais imprevisíveis e mutáveis.

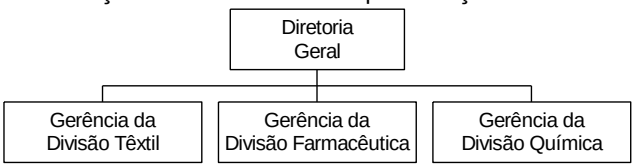


• Produtos ou Serviços

Características: Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços; divisão do trabalho por linhas de produtos/serviços; ênfase nos produtos e serviços; orientação para resultados.

Vantagens: Define responsabilidade por produtos ou serviços, facilitando a avaliação dos resultados; melhor coordenação interdepartamental; maior flexibilidade; facilita inovação; ideal para circunstâncias mutáveis.

Desvantagens: Enfraquecimento da especialização; alto custo operacional pela duplicação das especialidades; contra indicada para circunstâncias estáveis e rotineiras; enfatiza coordenação em detrimento da especialização.

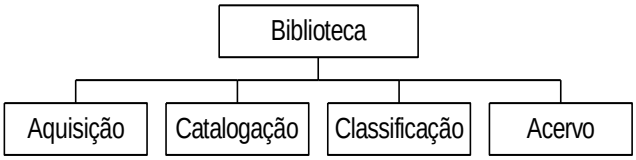


• Processo

Características: Agrupamento por fases do processo, do produto ou da operação; ênfase na tecnologia utilizada; enfoque introversivo.

Vantagens: melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos; utilização econômica da tecnologia; vantagens econômicas do processo; ideal quando a tecnologia e os produtos são estáveis e permanentes.

Desvantagens: Contra indicada quando a tecnologia sofre mudanças e desenvolvimento tecnológico; falta de flexibilidade e adaptação a mudanças.



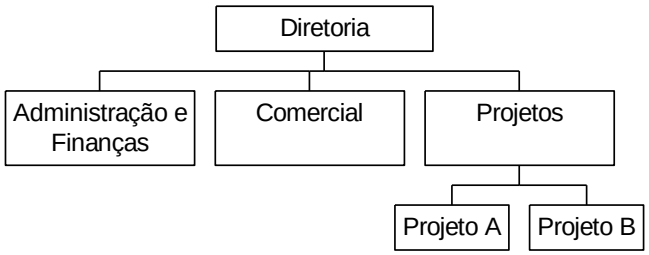
• Projetos

Características: Agrupamento em função de saídas ou resultados quando há um ou mais projetos; requer estrutura organizacional flexível e adaptável às circunstâncias do projeto: requer coordenação entre órgãos para cada projeto.

Vantagens: Ideal quando a concentração de recursos é grande e provisória e quando o produto é de grande porte; orientada para resultados concretos; alta concentração de recursos e investimentos, com datas e prazos de execução; adaptação ao desenvolvimento técnico; ideal para produtos altamente complexos.

Desvantagens: Concentra pessoas e recursos em cada projeto provisoriamente; quando termina um projeto, ocorre indefinição quanto a outros; descontinuidade e paralisação;

imprevisibilidade quanto a futuros novos projetos; angústia dos especialistas quanto ao seu próprio futuro.

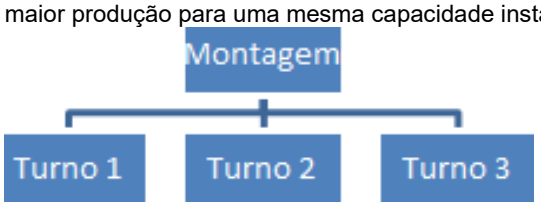


• **Mista**

Na departamentalização mista, diferentes tipos de departamentalização são encontrados na estrutura organizacional, simultaneamente.

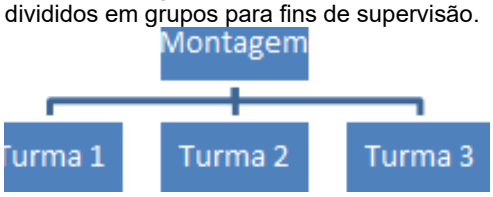
• **Por Tempo**

Quando por necessidade do serviço, é acrescentado outro turno do trabalho, como é comum ocorrer em indústrias de processo continuo, empresas de serviços públicos de telegrafia, telefonia, etc. Neste caso, os problemas de organização envolvem questões tais como: determinar o grau de atividade e autonomia das seções em cada turno, bem como as relações entre os administradores especializados que trabalham apenas no horário normal e os homens que executam tarefas semelhantes no horário extraordinário. A grande vantagem deste tipo de departamentalização é uma maior produção para uma mesma capacidade instalada.



• **Por número ou quantidade;**

A departamentalização por quantidade é aquela que ocorre quando o número de pessoas, embora exercendo uma mesma atividade, é muito elevado para ser administrado por um único chefe, exigindo assim, a criação de mais um grupo de trabalho. Como exemplo deste tipo de agrupamento, podemos citar o pessoal de limpeza urbana nas prefeituras municipais e os tecelões nas grandes empresas da indústria têxtil, que são divididos em grupos para fins de supervisão.



2. PLANEJAMENTO

2.1 conceitos de planejamento

O planejamento consiste na aplicação do conhecimento humano para prever e avaliar as várias alternativas existentes numa tomada de decisões: Com o planejamento, tenta-se prever os resultados que se pode obter de cada uma das alternativas que podem ser escolhidas por quem toma uma decisão, assim como se tenta avaliar qual delas é a melhor.

• **Planejamento**: basicamente, é a definição dos objetivos da organização e a idealização de formas de alcançá-los;

- As principais ferramentas para se realizar um planejamento são os planos, os quais funcionam como verdadeiros guias nesse sentido, identificando os recursos necessários, as tarefas e ações a serem tomadas;
- Planejar não significa apenas pensar no futuro, mas sim pensar em decisões do presente que terão efeitos futuros;
- O planejamento deve ser contínuo, permanente e participativo, isto é, deve ser realizado com a participação de pessoas de diferentes níveis hierárquicos;
- Um planejamento bem-feito proporciona foco, melhor coordenação de recursos e um efetivo controle de resultados;
- **Planejamento estratégico:** abrange a organização como um todo, é feito no nível institucional (cúpula), é de longo prazo (3 a 5 anos) e abrange questões genéricas, como a razão de existência da empresa, sua missão, possíveis ameaças externas etc.;
- **Planejamento tático:** envolve apenas uma unidade administrativa, como o departamento de finanças ou o de marketing, por exemplo. Ou seja, é feito no nível intermediário. É de médio prazo (1 ano) e abrange questões mais específicas do que o planejamento estratégico;
- **Planejamento operacional:** ocorre no nível operacional e é de curto prazo. Abrange cada operação em si e, por isso, é muito detalhado. Preocupa-se mais em como realizar as atividades.

• **Organização**: é definir como "as coisas vão funcionar". Isso envolve criar a estrutura organizacional, alocar recursos e designar atividades aos colaboradores.

• **Direção:** é liderar, influenciar e manter as pessoas focadas em um objetivo em comum. Tal função está diretamente ligada ao relacionamento interpessoal entre líder e subordinado. A importância da direção se torna óbvia a partir da constatação de que não existe organização sem pessoas.

• **Controle:** significa acompanhar o que está sendo feito, comparando os resultados alcançados com o que foi estabelecido no planejamento e tomando as decisões necessárias para corrigir eventuais falhas.

2.2 Tipos de planejamento

Com relação aos tipos de planejamento, são várias as classificações; Idalberto Chiavenato reconhece três níveis de planejamento, conforme o quadro a seguir:

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e abrangente	Longo prazo	Macroorientado: aborda a empresa como uma totalidade.

Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado e específico	Curto prazo	Microorientado: aborda apenas cada tarefa ou operação.

2.1.1 planejamento estratégico

Vamos enfatizar agora o **planejamento estratégico**.

Segundo Oliveira (2002) planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O **planejamento estratégico** é global, ou seja, aborda a empresa como um todo e o seu horizonte de tempo é o longo prazo. O planejamento tático é setorial e ocorre no médio prazo e o planejamento operacional por ser específico de uma operação ocorre no curto prazo.

No planejamento estratégico são definidos três mecanismos de controle: o controle preventivo ou preliminar, que ocorre antes do evento a ser controlado; o controle corrente que ocorre ao mesmo tempo e o pós-controle, que acontece depois do evento.

O Planejamento Estratégico apresenta cinco **características fundamentais**:

- está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- é orientado para o futuro (longo prazo);
- é compreensivo (afeta a organização como um todo);
- é um processo de construção de consenso;
- é uma forma de aprendizagem organizacional.

As necessidades de planejamento estratégico dependem das oportunidades e ameaças de cada empresa. Um planejamento eficaz necessita identificar essas oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter. A utilidade do planejamento pode, segundo Bernard Viollier (Presidente da AFPLANE), resumir-se em seis aspectos.

1. Analisar e gerir a mudança
2. Traçar as vias de desenvolvimento coerente
3. Melhorar os resultados da empresa
4. Permitir a integração da empresa
5. Instrumento de aprendizagem
6. Instrumento de análise global

▪ Princípios

- ***Planejamento participativo***: o principal benefício do planejamento não é o seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Nesse sentido, o papel do responsável do planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo.

- ***Planejamento coordenado***: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, depois nenhuma parte ou aspectos de uma empresa pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto.

- ***Planejamento integrado***: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para ambiente, nas quais os objetivos empresariais dominam os dos seus membros, geralmente os objetivos são escolhidos de "cima para baixo" e os meios para atingi-los "de baixo para cima", sendo este fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é servir aos seus membros.

- ***Planejamento permanente***: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo

▪ Etapas

Quando se fala em planejamento estratégico, podemos destacar quatro fases:

- formulação dos objetivos organizacionais;
- análise interna das forças e limitações da empresa;
- análise do ambiente externo;
- formulação das alternativas estratégicas.

Em seu planejamento estratégico a empresa deve definir sua **Visão, Missão e Valores** a fim de que seus talentos saibam onde a "empresa quer chegar" e lutar para atingir esse objetivo.

Missão

A missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem?

É, portanto, a razão de sua existência.

Visão

A visão é a descrição do futuro desejado para a empresa. Deve facilitar as respostas para as seguintes perguntas: No que a empresa quer se tornar? Onde nós estaremos? O que a empresa será? Em que direção deve-se apontar os esforços dos dirigentes e colaboradores?

Valores

Quando falamos em valores, estamos falando sobre princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão.

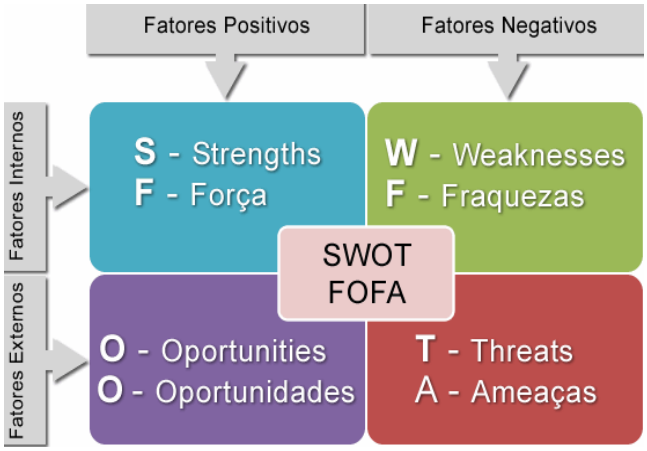
Os valores facilitam o comprometimento entre os colaboradores e dos colaboradores com os clientes, comunidade e com a sociedade.

Resumidamente, os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos colaboradores. São regras para que, executando a missão, se alcance a visão. Os valores dão o suporte, é o foco da moral e ética da empresa.

	IDENTIFICADORES	ESTEJA CONSCIENTE
MISSÃO	• Qual é o nosso negócio ? • Qual o propósito da nossa existência ?	• Serve como uma estrela guia, ou seja, serve como guia, mais nunca vai ser alcançada. • Imutável, não deve mudar com o passar do tempo.
VALORES	• No quê acreditamos ? • Quais são os nossos principios fundamentais ?	• São os princípios fundamentais da empresa, que orienta toda suas decisões e comportamento. • Também são imutáveis.
VISÃO	• Para onde iremos ? • Onde queremos chegar ?	• Deve ser simultaneamente inspiradora e algo que se realmente aspire • Normalmente, se faz uma visão para ser atingida nos próximos 05 anos.

Ferramenta do Planejamento Estratégico – Matriz SWOT

Conhecida no Brasil como Matriz FOFA, ela mede as forças (S, de stregths) fraquezas (W, de weakenesses) do negócio – fatores internos – assim como oportunidades (O, de opportunities) e ameaças (T, de threats) do macroambiente – fatores externos. Muito utilizada pelas empresas durante o planejamento estratégico e para novos projetos, a Matriz SWOT consiste em uma análise detalhada da situação do negócio no cenário econômico, o que ajuda o empreendedor na tomada de decisão. Seu principal objetivo é dar um diagnóstico estratégico que deve prever e prevenir condições negativas, além de firmar diretrizes que façam o empreendimento se diferenciar.



Enquanto o planejamento estratégico se desdobra para toda a organização, o planejamento tático tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental, envolvendo às vezes apenas um processo de ponta a ponta.

Podemos dizer que o planejamento tático é a decomposição do planejamento estratégico, ele traduz e interpreta o plano estratégico para transformá-lo em planos concretos, onde vamos desenvolver o plano de marketing, produção, pessoal, ou seja, financeiro empresarial.

No planejamento operacional os envolvidos são aqueles que executam as ações que são aplicadas em curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses.

Aqui, todos os níveis da organização estão envolvidos e cuidam do acompanhamento da rotina, **garantindo que todas as tarefas e operações sejam executadas,** de acordo com os procedimentos estabelecidos, preocupando-se em alcançar os resultados específicos.

3 TOMADA DE DECISÃO

Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Existem, no mínimo, seis elementos comuns a toda decisão:

- Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
- Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- Preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
- Estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir os objetivos. Depende dos recursos de que pode dispor.
- Situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
- Resultado: é a consequência ou resultante de uma dada estratégia.

As **principais decisões** em uma organização podem ser divididas em duas áreas básicas e distintas:

- Tático-Operacionais, que são as que se referem e/ou afetam os objetivos de curto prazo, em oposição às;
- Estratégicas, que têm influência nos objetivos de longo prazo.

Decisões tático-operacionais incluem oportunidades e ameaças do mercado, enquanto as estratégicas envolvem planejamento estratégico, novas parcerias e aquisições, pesquisa e desenvolvimento, e expansão do negócio.

As decisões operacionais, portanto, resultam da aquisição e análise de informações atitudinais imediatas dos clientes, competidores e mercado, usadas como vimos acima para as decisões diárias do executivo. Por outro lado, as decisões estratégicas são aquelas que o executivo toma para ajudar a empresa a atingir sua missão, foco e objetivos.

O processo decisorial é complexo e está vinculado à resolução de problemas. Um problema ocorre quando o desempenho não está atingindo, ou não vai atingir, os objetivos. Ele depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. O processo decisorial se desenvolve em sete etapas, a saber:

- Identificação do problema;
- Análise e definição do problema;
- Seleção de alternativas de solução;
- Avaliação e comparação dessas alternativas;
- Escolha da alternativa mais adequada;
- Implementação da alternativa escolhida;
- Acompanhamento do resultado obtido.

● Decorrências da Teoria das Decisões:

- Racionalidade limitada: o tomador de decisões conhece apenas parte das informações acerca da situação. Faz

pressuposições. Toma decisões com base nos fatos que conhece.

- Imperfeição nas decisões: não existem decisões perfeitas: apenas umas são melhores que as outras quanto ao resultado que acarretam.

- Relatividade nas decisões: toda a decisão é até certo ponto uma acomodação; jamais permite a realização completa ou perfeita dos objetivos, representa a melhor solução encontrada naquela circunstância. A decisão nunca é ótima, apenas satisfatória.

- Hierarquização das decisões: Os objetivos visados pelas ações das pessoas obedecem a uma hierarquia, na qual um nível qualquer é um fim em relação ao nível mais baixo e um meio em relação aos de ordem maior.

- Racionalidade administrativa: o comportamento dos indivíduos nas organizações é planejado e orientado no sentido de atingir objetivos previamente definidos. Este processo administrativo é um processo decisório, pois requer o estabelecimento de rotinas e cursos de ação.

- Influência organizacional: a organização retira dos participantes a capacidade de decidir independentemente sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio e previamente estabelecido. A organização decide pelo indivíduo acerca de: divisão de tarefas; padrões de desempenho; sistema de autoridade; canais de comunicação e treinamento e doutrinação.

Podemos ainda mencionar quanto aos tipos de decisão:

- Decisões programadas são aquelas tomadas rotineiramente, usando diretrizes, procedimentos, regras da empresa ou tabelas de decisões computadorizadas.
- Decisões não programadas são aquelas tomadas em relação a problemas não estruturados.
- Decisão intuitiva: usa pressuposições desconhecidas ou não comprovadas; desvia-se do pensamento racional e é feita com rapidez.
- Decisão racional: processo de dedução que leva em consideração os objetivos a serem alcançados, condições do ambiente, cálculos e recomendações verificáveis.

4 OBJETIVOS

No dicionário, objetivo é aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação; propósito.

Para Chiavenato, objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo. Neste sentido os objetivos organizacionais são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim objetivo.

Vamos mencionar agora a técnica SMART.

A palavra é um acrônimo para as palavras Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound. Tais metas são aplicadas de modo a estruturar projetos e facilitar a conclusão de objetivos.

Cada uma das palavras representa uma etapa da técnica e todas são indispensáveis para o êxito da estratégia.

S — Specifc (Específico)

A primeira regra da técnica SMART é que os objetivos demarcados devem ser específicos, ou seja: eles devem ser claros e não podem permitir qualquer tipo de interpretação dúbia ou controversa. O ideal é que seu objetivo seja minunciosamente detalhado. Dessa maneira, as chances de sucesso tornam-se exponencialmente maiores. Nessa fase, alguns pontos devem ser esclarecidos, veja quais:

- Qual o motivo desse objetivo;
- Quais são as pessoas envolvidas no projeto;
- Quais são as restrições desse objetivo;
- Quais são as demandas básicas para que ele possa ser colocado em prática;
- O que está vinculado ao cumprimento dessa meta.

M — Measurable (Mensurável)

Devemos lembrar da famosa máxima de Robert Kaplan e David Norton: o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado. No segundo passo do método SMART, a regra é clara: todo objetivo poder ser traduzido em números. Por isso, no momento da definição do seu objetivo, analise se o mesmo poderá ser, sistematicamente, interpretado e manipulado numericamente.

Um exemplo de indicador ou meta SMART pode ser manter o nível de satisfação dos clientes acima dos 80% ou expandir a cartela de clientela em 15%, respectivamente.

A — Attainable (Atingível)

O terceiro pré-requisito do método SMART é o de que os objetivos sejam atingíveis, realizáveis. Suas metas devem seguir uma razoabilidade e palpabilidade mínima para que não pareçam ideais, irrealizáveis e distantes — o que gera, automaticamente, uma certa desmotivação para equipe. Os objetivos podem ser audaciosos e ambiciosos. Assim, eles devem ser estruturados com tamanha resistência que representem uma motivação diária para os seus funcionários.

O A, de Attainable, também é referenciado como a inicial de “Agreed Upon” — realizado em comum acordo. Logo, é preciso lembrar que todo objetivo deve representar um consenso entre todos os envolvidos — e que todos estejam cientes das exigências e benefícios decorrentes dele.

R — Relevant (Relevante)

Um objetivo SMART, por mais óbvio que possa parecer numa primeira observação, deve ser relevante para a sua realidade. No momento de avaliar se sua meta é relevante, você deve verificar elementos como: consonância do objetivo com os ideais e valores defendidos pela empresa, real disposição da equipe para se engajar no projeto, possibilidade de eventuais “efeitos colaterais” — como prejuízo na imagem e visibilidade pública ou no código de ética acordado. O R também é atribuído a “Realista”. Afinal, nem tudo que é possível é um objetivo condizente a determinada realidade.

T — Time-Bound (Temporizável)

A fase final dos indicadores e metas SMART consiste na referenciação temporal do objetivo, ou seja, na definição de um prazo para a realização e cumprimento dele. Ao estipular metas temporais para seus objetivos, você cria um senso de urgência indispensável para o sucesso de um projeto, evitando procrastinação e desorganização operacional. Portanto, estabeleça prazos definidos para seus projetos e procure seguir à risca as estipulações pré acordadas.

5 GRÁFICOS DE ORGANIZAÇÃO

Os gráficos se constituem em um importante recurso técnico que as empresas podem fazer uso em sua atuação.

Gráfico é a representação em uma superfície plana de um objeto, relação ou de um raciocínio esquematizado, objetivando visualizar uma ideia e facilitar a transmissão precisa de uma imagem.

Gráficos de organização são todos aqueles que apresentam como finalidade básica representar a organização formal e informal, com maior ou menor riqueza de detalhes.

A organização existe e está escrita. A organização informal existe, mas não está escrita.

O principal gráfico de organização é o organograma.

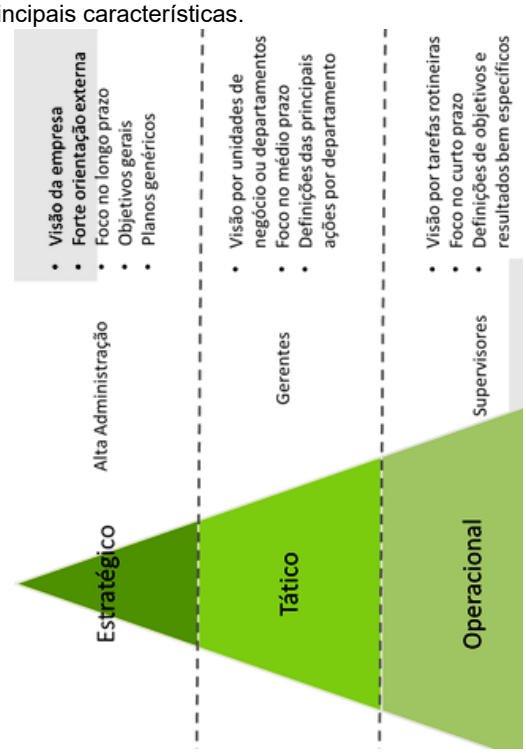
ORGANOGRAMA

- Definição

O organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento.

No organograma podemos perceber os três níveis de uma estrutura hierárquica: estratégico, tático e operacional.

A Figura seguinte ilustra esses três níveis e suas principais características.



- Requisitos:

- Fácil leitura
- Permitir boa interpretação dos componentes da organização
- Fazer parte de um processo organizacional de representação estrutural
- Ser flexível

- Objetivos

Procura demonstrar por meio de gráfico:

- ✓ A divisão do trabalho mediante o fracionamento da organização em unidades, assessorias, conselhos, gerências, etc.;
- ✓ A relação superior-subordinado, o que deixa implícito os procedimentos relativos à delegação de autoridade e responsabilidade;
- ✓ O trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais podendo apresentar:
  - o detalhamento do tipo de trabalho,
  - os cargos existentes;
  - os nomes dos titulares das unidades;
  - a quantidade de pessoas por unidade;
  - a relação funcional e a relação hierárquica;
- ✓ Permitir a análise organizacional, facilitada por uma boa elaboração do organograma.
- ✓ O organograma deve possibilitar uma leitura fácil e boa interpretação dos componentes da organização.

- Benefícios

- ✓ Permite detectar:
  - Funções importantes negligenciadas e funções secundárias com demasiada importância
  - Funções duplicadas ou mal distribuídas
- ✓ Facilita o SIG e o fluxo de comunicação
- ✓ Auxilia a graduar trabalhos e tarefas e uniformizar cargos
- ✓ Auxilia a visualizar o todo organizacional, as necessidades de mudanças e o crescimento da empresa

- Limitações

- ✓ Exibe apenas uma dimensão dos relacionamentos existentes entre indivíduos e as frações organizacionais
- ✓ Mostra as relações que devem existir e não a realidade existente

5.1- TÉCNICAS DE ELABORAÇÃO

A. ESTRUTURAL –

Utilizada para representar a maioria das organizações conhecidas.

A.1 Estrutura Linear ou Militar: demonstra claramente a unidade de comando e a hierarquia.

▪ Características:

- a chefia é a fonte da autoridade;
- as ordens seguem a hierarquia;
- cada colaborador recebe ordens apenas de um chefe.

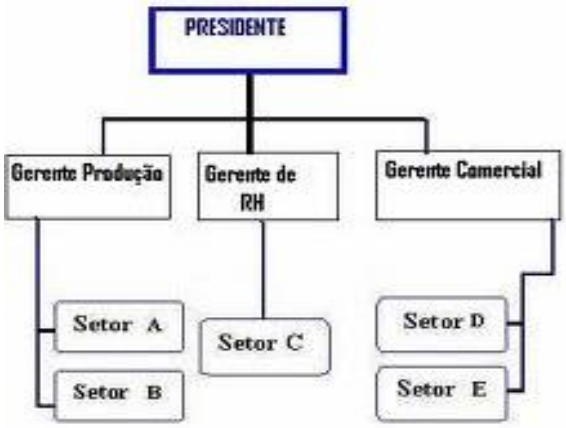
▪ Vantagens:

- aplicação simples;
- facilidade de transmissão e recebimento de ordens e de informações;
- definição clara de deveres e de responsabilidades;
- fácil controle disciplinar.

▪ Desvantagens:

- organização rígida;
- não favorece o espírito de equipe;
- centralização demasiada.

Veja o Modelo:



A.2 Estrutura Funcional: baseia-se na supervisão funcional prevendo especialização de funções com base nas ideias de divisão de funções do início da Revolução Industrial. Os supervisores de planejamento e de execução atuam simultaneamente na supervisão dos operários; as linhas que

ligam os retângulos no organograma indicam essa situação de supervisão; todo supervisor é um especialista em sua área.

▪ Características:

• separação entre as funções de preparação e de execução;

• um mesmo colaborador recebe ordens de mais de um encarregado;

• valoriza a especialização;

• multiplicidade de contatos entre supervisores e executores;

• aplicação da divisão do trabalho às tarefas de supervisão e de execução.

▪ Vantagens:

• promove a especialização com uma melhor adaptação da capacidade de cada pessoa;

• promove cooperação e trabalho em equipe;

• é mais flexível.

▪ Desvantagens:

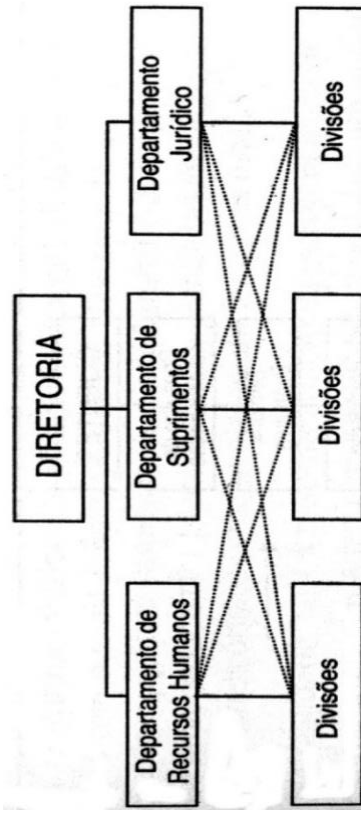
• exige maior habilidade gerencial, o que torna mais difícil a aplicação dessa estrutura;

• a coordenação é dificultada;

• divide o controle e pode desfavorecer a disciplina;

• pode elevar o custo.

Veja o modelo:



A.3 Estrutura Linha-Staff: distingue-se da estrutura linear pela existência de grupos de assessoria (staff) junto a alguns órgãos (diretoria, departamento, gerência). A função do staff ou assessoria é a de aconselhar, assessorar, atender a consultas, preparar dados, relatórios, trabalhos, pesquisas etc. O staff não tem função de comando.

▪ Características:

• existência de órgãos de assessoria;

• O staff não exerce autoridade sobre a linha.

▪ Vantagens:

• facilita a participação de especialistas;

• pode melhorar a qualidade dos projetos e das decisões.

▪ Desvantagens:

• requer uma boa coordenação das sugestões do staff;

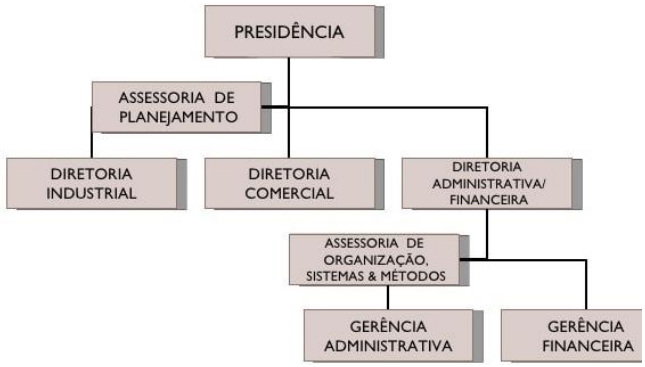
• as sugestões podem gerar algum conflito;

• o staff pode exacerbar as suas funções;

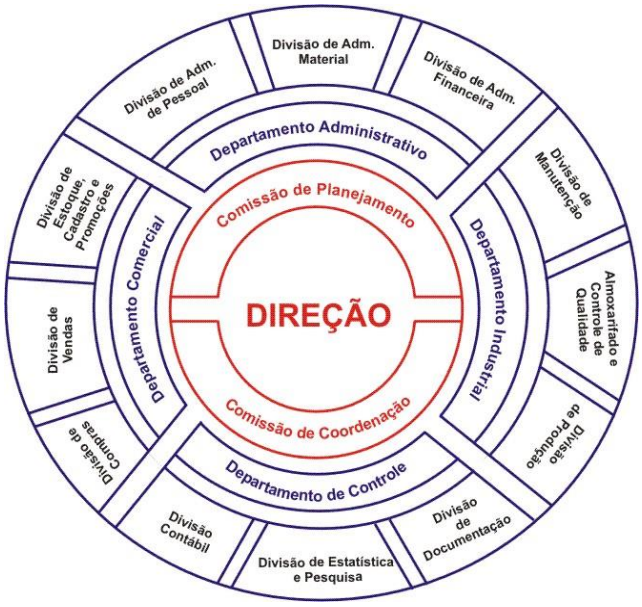
• os órgãos executores podem reagir contra as sugestões do staff.

Veja o modelo:

LINHA-STAFF



B. CIRCULAR / RADIAL



- O organograma circular oferece um visual leve
- Reduz a possibilidade de conflitos entre superior e subordinados, pois as linhas de autoridade ficam difíceis de ser identificadas.
- Características:
  - a autoridade hierárquica é representada do centro para a periferia.
  - a representação de estruturas complexas torna-se difícil.

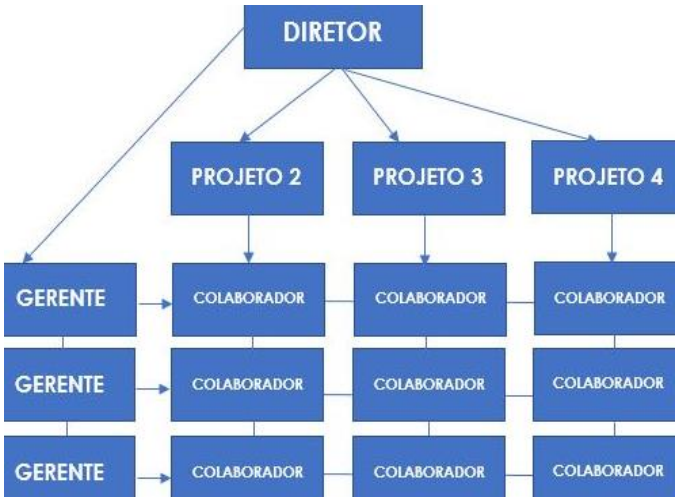
  dificulta a elaboração.

C. MATRICIAL

É uma estrutura excelente para as empresas que desenvolvem projetos. Apresenta boa flexibilidade, o que é exigido pela dinâmica de seu funcionamento. Praticamente é uma solução mista entre as estruturas por função e por projeto. Pela figura a seguir, é fácil de visualizar o tipo de relacionamento entre os órgãos e o pessoal. Mantêm-se as

ligações verticais dos órgãos específicos e ligações horizontais com o órgão de projeto, dessa forma, a subordinação de uma pessoa é dual, isto é, reporta-se, ao mesmo tempo, a duas coordenações.

Veja o modelo:



6 CONTROLE

Controle é o processo de monitoramento ou acompanhamento do planejamento.

Idalberto Chiavenato ensina que o controle é um processo cíclico e é composto de quatro fases, a saber:

- estabelecimento de padrões ou critérios;
- observação do desempenho;
- comparação do desempenho com o padrão estabelecido;
- ação corretiva para corrigir o desvio entre o desempenho atual e o desempenho esperado.

Características.

São características do controle administrativo:

- Maleabilidade: possibilitar a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas ordens.
- Instantaneidade: acusar o mais depressa possível as faltas e os erros verificados.
- Correção: permitir a reparação das faltas e dos erros, evitando-se sua repetição.

Tipos.

Quanto aos tipos, vamos mencionar o controle:

- Preliminar: é exercido antes da execução de uma função.
- Concomitante: é aquele que se estabelece ao mesmo tempo em que as ações vão se desenvolvendo.
- Pós-Controle: é exercido após a execução de uma função.

Outra classificação faz referência ao controle estratégico, tático e operacional.

• Estratégicos: Constituem o sistema de decisão de cúpula que controla o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base as informações externas. Exemplos: balanço patrimonial, relatórios financeiros, controle dos lucros e perdas, análise do retorno do investimento.

• Táticos: Feitos no nível intermediário, referem-se a cada uma das unidades organizacionais – sejam departamentos, divisões ou equipes. Geralmente estão orientados para o médio prazo, isto é, para o exercício anual. Exemplo: controle orçamentário (processo de monitoramento e controle de despesas programadas das várias unidades organizacionais no decorrer de um exercício anual, apontando possíveis desvios e indicando medidas corretivas), contabilidade custos (informações sobe a distribuição e análise de custos, classificados em custos fixos e custos variáveis), ponto de equilíbrio (ponto em que os custos e as vendas se equilibram).

• Operacionais: São projetados ao curto prazo (controle de estoque e de qualidade, por exemplo), sendo que boa parte das ações corretivas de controle no nível operacional é realizada sobre as pessoas ou seu desempenho.

Vamos mencionar ainda:

- **O controle familiar**: é utilizado em empresas cuja menor dimensão ou estabilidade do contexto social permitam um controle mais informal, com ênfase nas relações pessoais. A limitada descentralização, característica desta forma de controle, reduz a necessidade de controles. Tal tipo de controle encontra limitações quando a empresa se volta para um ambiente de maior competição, aumenta sua dimensão ou surgem ameaças à figura do líder. Seu maior risco é a fidelidade ao líder sobrepujar os requerimentos de eficácia e inovação necessários aos tempos atuais.

- **O controle burocrático:** é comum de ser encontrado em ambientes estáveis e pouco competitivos. Baseia-se em regras e normas rígidas, com predomínio de medidas financeiras, com uma forte estrutura funcional, com limitado grau de autonomia. Como consequência, tende a gerar e manter uma cultura organizacional avessa à mudança. É próprio da administração pública.

- O controle por resultados: é largamente utilizado em contextos sociais muito competitivos e é fortemente baseado em controles financeiros. Nestes tipos de organizações é feita a opção pela descentralização através do desenvolvimento de centros de responsabilidade que são avaliados com base nos resultados apresentados. Esta descentralização aumenta o grau de autonomia, responsabilidade e discrecionalidade e, portanto, a necessidade de controle. Geralmente associado a empresas de grande porte, obriga-se, por isto, à formalização dos procedimentos, e a utilização de técnicas padronizadas facilita o controle.

- O controle ad-hoc: baseia-se na utilização de instrumentos não formais que promovam o autocontrole. São próprios de ambientes dinâmicos e complexos, valendo-se de estruturas descentralizadas. Embora possam utilizar medidas financeiras, estas organizações realizam atividades que dificultam a formalização dos procedimentos e de comportamentos por não possuírem características repetitivas e cujos fatores críticos não são de caráter financeiro. Exemplos podem ser encontrados nas empresas de alta tecnologia, centros de pesquisa e desenvolvimento ou departamentos de marketing.

7 AMBIENTE EXTERNO

O ambiente organizacional externo representa o contexto no qual a organização existe e opera. É composto pelos elementos fora dos limites e do controle da empresa.

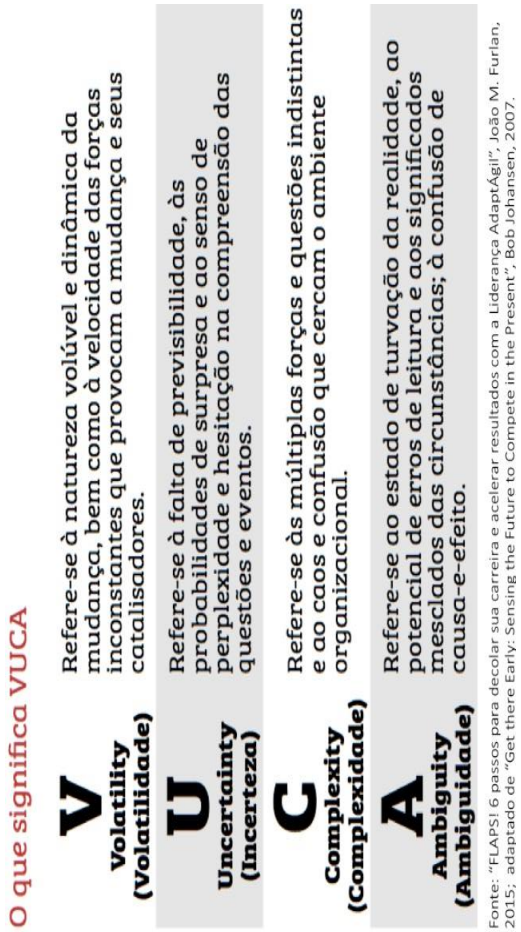
O Mundo VUCA

As organizações estão inseridas no chamado mundo VUCA. O termo surgiu nos anos 90, utilizado inicialmente pelas unidades militares dos EUA para designar o novo contexto mundial. Com a queda do Muro de Berlim, a divisão clara entre dois grandes blocos de poder foi substituída por várias potências locais, com interesses próprios e relações complexas.

Quatro **pilares** definem esse novo cenário: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade, cujas

iniciais em inglês (Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity) dão nome ao Mundo VUCA.

A Figura seguinte aborda cada um desses conceitos.



Fonte: "FLAPS! 6 passos para decolar sua carreira e acelerar resultados com a Liderança AdaptÁgil", João M. Furlan, 2015; adaptado de "Get there Early: Sensing the Future to Compete in the Present", Bob Johansen, 2007.

O Mundo BANI

O conceito BANI foi desenvolvido pelo antropólogo, autor e futurista norte-americano Jamais Cascio, que observou que o VUCA estava obsoleto e não mais funcionava em um mundo tomado pela pandemia. O novo acrônimo carregaria a chave para que empresas possam prosperar e trazer disrupções sob a nova ótica que surgiu em 2020.

BANI significa Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible ou em português FANI, Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível.

Vejamos cada conceito:

1 - Mundo Frágil

A Volatilidade do mundo VUCA atingiu um grau extremo. Assim, os eventos, de forma geral, não são mais apenas voláteis, são frágeis.

Tudo passou a ter uma vida útil cada vez menor. Isso vale para o ciclo de fabricação de um produto, para o ciclo de vida de um produto e para aspectos do cotidiano das pessoas, como uma postagem nas redes sociais.

2 - Mundo Ansioso

Com a pandemia, as incertezas que já existiam no mundo VUCA se tornaram arrasadoras, gerando temor, desconfiança e angústia diante do futuro.

Predominam sentimentos negativos e a expectativa constante de que algo inesperado possa acontecer. Não estarmos preparados para tais imprevistos explica o estado de ansiedade presente na maioria das pessoas.

3 - Mundo Não Linear

No Mundo BANI, a não linearidade é resultado da complexa, muitas vezes inexistente, relação de causa e efeito entre os eventos. É muito complicado tomar decisão neste cenário.

Neste mundo, "pequenas decisões podem resultar em consequências enormes, boas ou más. Por outro lado, enormes esforços, podem resultar em resultados pífios" como assinala Cascio.

4 - Mundo Incompreensível

Parafraseando novamente Jamais Cascio, criador do conceito mundo BANI, "tentamos encontrar respostas, mas as respostas não fazem sentido".

Se antes, ficávamos paralisados por falta de informação, hoje o que nos impede de agir é o excesso de informação.

Muito mais que simplesmente ambíguo, o mundo tem se tornado incompreensível.

Fonte: https://mundobani.com.br/

QUESTÕES DE CONCURSOS

01. (TRF) O organograma linear tem por finalidade apresentar graficamente:

a) as diferentes unidades de uma organização, interligadas por meio de linhas de subordinação hierárquica ou funcionais existentes entre elas.
b) a estrutura organizacional contendo as unidades, seus titulares e suas atribuições e responsabilidades.
c) a estrutura de organização do trabalho, estabelecendo as unidades, atividades, responsáveis e prazos a serem cumpridos dentro de um planejamento definido.
d) organização departamentalizada, cuja estrutura está orientada por processos de trabalhos lineares.
e) os fluxos de informações existentes dentro do ambiente estruturado, demonstrando as entradas, processamentos e saídas.

02. (PREFEITURA MUNICIPAL DE FORTALEZA) Uma empresa, em Fortaleza, do ramo de construção civil optou pela contratação de assessoria para gerenciar os projetos da organização, sem o envolvimento das pessoas que fazem parte da estrutura organizacional no dia a dia de desenvolvimento dos projetos. Nessa situação, ao montar o novo organograma da empresa, a diretoria optará pelo organograma

a) de linha.
b) linha x staff.
c) escalar.
d) matricial.

03. (PREFEITURA MUNICIPAL DE MARACANAÚ) A estrutura de uma organização é representada graficamente pelo:

a) Organograma;
b) Fluxograma;
c) Mapograma;
d) Funcionograma;
e) Cronograma.

04. (TRE-SC) A estrutura organizacional é o arranjo que expressa os elementos constitutivos de uma organização pública.

Com relação aos tipos de estrutura, assinale a alternativa INCORRETA.

a) A estrutura linear ou mista demonstra o princípio básico da unidade de comando, segundo o qual cada empregado deve receber orientações de apenas um superior.
b) A estrutura linear ou mista não expressa o princípio básico da unidade de comando, portanto, cada servidor recebe orientações simultâneas, de mais de um supervisor.

c) Dentre as vantagens da estrutura linear ou mista, destacam-se a limitação da responsabilidade do colaborador e a rigidez na disciplina.
d) A organização linear é uma organização de forma piramidal, caracterizada pela unidade de comando, de direção, centralização da autoridade e princípio escalar.

05. (SEAD-TO) José, consultor de empresas, após conhecer a Indústria Farmacêutica Remedial, elaborou um relatório que mostrava existir: dificuldade dos órgãos superiores em controlar cargos hierarquicamente inferiores; problemas quanto à delimitação de responsabilidades, além de forte tendência para a competição, gerando distorções e conflitos na organização. Tais desvantagens identificam na empresa uma estrutura organizacional do tipo:
a) linear.
b) funcional.
c) colegiada.
d) staff.
e) por projeto.

06. (TRE-PE) No desenvolvimento de projetos, a estrutura mais adequada para flexibilizar a formação de equipes multifuncionais de conhecimentos especializados e otimizar os controles é a
a) linear.
b) staff.
c) departamentalizada.
d) matricial.
e) de remuneração de carreira em y.

07. (EPE) A estrutura organizacional de uma organização é representada por um gráfico denominado organograma. Nele podem-se ter as seguintes informações: divisão do trabalho, comunicação e autoridade e hierarquia. Esta última informação é representada por:
a) retângulos que indicam unidades de trabalho.
b) retângulos que definem responsabilidade dos cargos.
c) retângulos que definem responsabilidade dos departamentos.
d) linhas cheias que ligam retângulos, mostrando a dependência dos cargos.
e) número de níveis em que os retângulos estão agrupados.

08. (ARQUIVO NACIONAL) A estrutura organizacional de uma empresa na forma de "estrutura linear" apresenta como desvantagem:
a) decisões mais lentas.
b) exigir chefes excepcionais.
c) alto custo de administração.
d) difícil transmissão de ordens.
e) difícil manutenção da disciplina.

09. (ARQUIVO NACIONAL) Uma das desvantagens da estrutura organizacional staff-on-line é:
a) facilitar o melhor controle da quantidade.
b) dificultar o controle da quantidade.
c) utilizar em menor grau a divisão do trabalho.
d) gerar reação dos órgãos de execução contra as sugestões do staff.
e) dificultar a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica.

10. (MPU) Julgue os itens seguintes, relativos a tipos de estrutura organizacional, natureza e finalidades das organizações formais modernas.

1 Chefias generalistas, estabilidade e constância nas relações são características próprias da estrutura organizacional linear.
2 Os órgãos de assessoria da organização em estrutura linha-staff exercem autoridade de linha sobre os colaboradores dos demais setores, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais.
3 A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com projetos específicos.
4 A organização estruturada de forma simples e centralizada em torno de uma autoridade máxima adota estrutura funcional.

11. (Carlos Chagas) Uma organização em crise, que busca reestruturar sua forma de divisão do trabalho e de autoridade, procurando uma nova estrutura organizacional voltada para as necessidades e anseios do seu mercado consumidor, deveria privilegiar o critério de departamentalização:
a) funcional
b) geográfico
c) por produto
d) por processo
e) por cliente

12. (ASSEMBLEIA LEGISLATIVA-SP) Uma vantagem da departamentalização por produtos em uma empresa é a alternativa:
a) facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos.
b) pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos.
c) possibilidade de atuação direta em determinada região.
d) maior facilidade de conhecer os fatores e problemas locais por ocasião da decisão.

13. (SEAD-TO) A análise da estrutura departamental da Empresa Labtrol revelou que ela exigia forte concentração intradepartamental, originando barreiras, e era inadequada frente a circunstâncias externas mutáveis. Sua abordagem não visualizava o que acontecia fora da organização e de cada departamento. Essas críticas podem ser feitas a um tipo de departamentalização por:
a) serviços.
b) clientes.
c) projetos.
d) função.
e) localização geográfica.

14. (TRENSURB-ADMINISTRADOR) A departamentalização geográfica ou territorial
a) é altamente indicada para a área financeira das empresas.
b) é altamente indicada para a área de compras das empresas.
c) é altamente indicada para todas as áreas das empresas.
d) significaria, na área de produção, a criação de fábricas em várias regiões com o aproveitamento de recursos locais.
e) reflete o interesse fundamental da empresa nos seus produtos.

15. (EPE) A estrutura organizacional de uma organização é representada por um gráfico denominado organograma. Nele podem-se ter as seguintes informações: divisão do trabalho, comunicação e autoridade e hierarquia. Esta última informação é representada por:
a) retângulos que indicam unidades de trabalho.
b) retângulos que definem responsabilidade dos cargos.

c) retângulos que definem responsabilidade dos departamentos.

d) linhas cheias que ligam retângulos, mostrando a dependência dos cargos.

e) número de níveis em que os retângulos estão agrupados.

16. (IFC-SC) Independente da natureza ou tamanho da organização, ela se diferencia em três níveis organizacionais: o nível institucional ou estratégico, nível intermediário e o nível operacional. Referente ao nível operacional é correto afirmar:

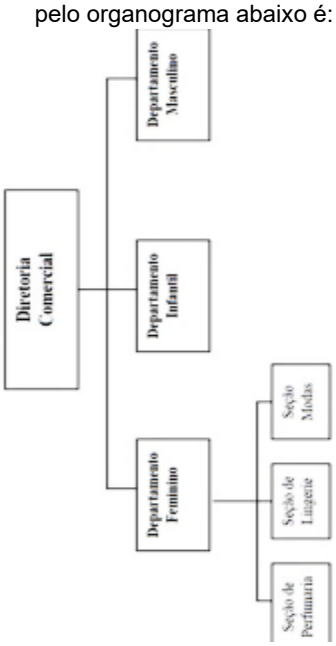
a) É o nível composto por pessoas ou órgãos que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos organizacionais em programa de ação.

b) Cuida da escolha e captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e colocação do que foi produzido pela organização nos diversos segmentos do mercado.

c) Está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização.

d) É o nível responsável pela definição dos objetivos e das estratégias da organização e pelas principais decisões organizacionais.

17. (IFC-SC) A forma de departamentalização representada pelo organograma abaixo é:



a) Departamentalização por Função.

b) Departamentalização por Cliente.

c) Departamentalização por Projeto.

d) Departamentalização por Produto.

18. (TRE-PA) Com relação às características básicas das organizações formais modernas – tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização – é correto afirmar que

a) a departamentalização por projetos é o agrupamento de atividades de acordo com os lugares em que estão localizadas as operações. Uma empresa de grande porte pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil, como a região Nordeste, região Sudeste, e região Sul.

b) a departamentalização por matriz é semelhante à de projeto, com uma exceção principal. No caso da departamentalização de matriz, o administrador de projeto não tem autoridade de linha sobre os membros da equipe. Em lugar disso, a organização do administrador de projeto é sobreposta aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz.

c) a departamentalização por função consiste em agrupar as atividades de tal modo que elas focalizem um determinado uso do produto ou serviço, é usada principalmente no grupamento de atividade de vendas ou serviços.

d) a departamentalização territorial e por produto apresentam como vantagens a diminuição dos custos pelas duplicidades de atividade, principalmente em pessoal e materiais.

e) a departamentalização mista é pouco usada porque fere ao princípio da integração e coordenação (quanto mais atividades trabalham integradas, maior razão para ficarem no mesmo departamento).

19. (PREFEITURA MUNICIPAL DE MARACANAÚ) Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. Sua finalidade é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. Com base nas informações acima marque a resposta correta:

I. O processo de controle aplica-se a toda organização e em cada um dos três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional;

II. O controle no nível operacional produz informações especializadas e possibilita a tomada de decisão em cada uma das áreas funcionais;

III. O controle no nível estratégico complementa o planejamento estratégico, monitorando o grau de realização das missões, estratégias e objetivos;

IV. O controle no nível estratégico monitora a adequação das missões, objetivos e estratégias às ameaças e oportunidade do ambiente.

a) São verdadeiras as afirmativas I, II e III;

b) São verdadeiras as afirmativas I, III e IV;

c) A afirmativa IV é falsa;

d) São falsas as afirmativas II e IV;

e) Todas as afirmativas são verdadeiras.

Gabarito: 01/A; 02/B; 03/A; 04/B; 05/B; 06/D; 07/E; 08/B; 09/D; 10/CECE; 11/E; 12/A; 13/D; 14/D; 15/E; 16/C; 17/B; 18/B; 19/D

GESTÃO DE CARREIRAS.

CONCEITO DE GESTÃO DA CARREIRA:

O plano de carreira é a definição de um programa com parâmetros e objetivos, criando uma espécie de trilha profissional para as pessoas colaboradoras em uma empresa. Ele consiste, assim, numa espécie de guia, com requisitos e atribuições esperadas dos profissionais.

CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DA CARREIRA:

Transparência: Comunicação aberta e honesta sobre oportunidades, expectativas e desenvolvimento profissional, promovendo um ambiente de confiança.

Sentimento de Segurança: Fornecer suporte e estabilidade emocional, permitindo que os profissionais se sintam seguros ao explorar novas oportunidades e desafios.

Autoconhecimento: Compreender as próprias habilidades, interesses e valores, promovendo autenticidade nas escolhas de carreira.

Flexibilidade: Capacidade de se adaptar a mudanças, explorar novas direções e aprender com experiências variadas.

Desenvolvimento Contínuo: Enfatizar a importância da aprendizagem ao longo da vida, incentivando a constante atualização de habilidades.

TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DA CARREIRA:

Feedback Construtivo: Oferecer feedback regular e construtivo sobre o desempenho e as oportunidades de melhoria.

Comunicação Clara: Fornecer informações claras sobre as perspectivas de carreira, políticas organizacionais e critérios de avanço profissional.

Acesso a Informações: Facilitar o acesso a informações relevantes sobre oportunidades internas, treinamentos e desenvolvimento profissional.

SENTIMENTO DE SEGURANÇA NA GESTÃO DA CARREIRA:

Ambiente de Apoio: Criar um ambiente que promova o apoio mútuo entre colegas e líderes.

Estabilidade Organizacional: Oferecer garantias de estabilidade e segurança no emprego sempre que possível.

Inclusão e Diversidade: Promover uma cultura inclusiva e diversificada que valorize as contribuições individuais.

A ênfase na transparência e no sentimento de segurança na gestão da carreira é fundamental para construir relações de confiança entre os profissionais e as organizações, proporcionando um ambiente propício para o crescimento profissional e a realização de objetivos de carreira.

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA.

A remuneração estratégica tem como objetivo beneficiar o colaborador com outras formas de pagamentos complementando, assim, o sistema de remuneração tradicional. Com isso o funcionário se sente mais motivado a alcançar melhores resultados a alguma meta proposta, além de sentir mais valorizado (GHENO; BERLITZ, 2011).

Diante disso, Lunkes e Schnorrenberger (2009), definem a remuneração estratégica como uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, visando alinhar a remuneração a estratégia da organização, harmonizando interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.

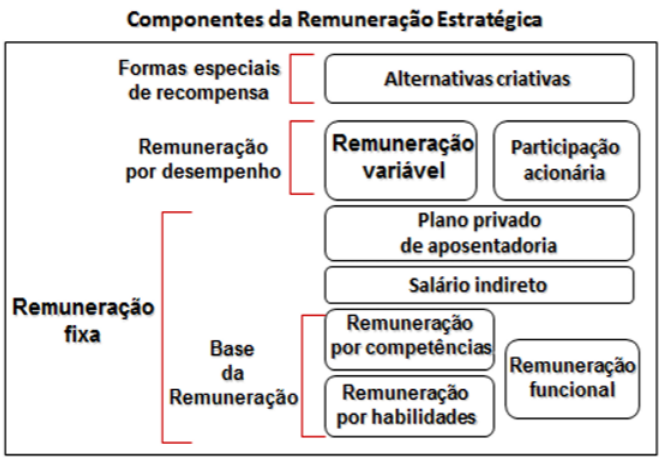
A remuneração estratégica pode ser classificada em **oito grandes grupos**: Remuneração Funcional, Salário Indireto, Remuneração por Habilidades, Remuneração por Competências, Planos Privados de Aposentadoria, Remuneração Variável, Participação Acionária e Alternativas Criativas (WOOD JR; PICARELLI FILHO, 1999).

O sistema de remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração:

1) **Remuneração funcional** – é determinada pela função e ajustada ao mercado através do salário direto. É a forma mais tradicional que existe.
2) **Salário indireto –** compreende benefícios e outras vantagens. Na forma mais moderna, cada funcionário escolhe o "pacote" de benefícios de acordo com suas necessidades e interesses.
3) **Remuneração por habilidades** – é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Desloca o foco do cargo para o indivíduo e estimula seu desenvolvimento.
4) **Remuneração por competências** – é determinada pela formação e capacitação dos funcionários. Desloca o foco do cargo para o indivíduo. Difere da remuneração por habilidades em seu objeto, já que a primeira é aplicada ao nível operacional e a segunda aplicada ao nível gerencial.
5) **Planos privados de aposentadoria** – o crescimento dos fundos de pensão relaciona-se diretamente à disseminação dos sistemas de previdência privada. Estimula o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários.
6) **Remuneração variável** – é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. Inclui a participação nos lucros e a remuneração por resultados (inclui-se também a remuneração por competência).
7) **Participação acionária** – é vinculada a objetivos de lucratividade da empresa e utilizada para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e funcionários. Pode ser utilizada como uma alternativa para participação nos lucros.
8) **Alternativas criativas** – incluem prêmios, gratificações e outras formas especiais de reconhecimento com o objetivo de reforçar os esforços voltados para o atendimento de objetivos estratégicos da empresa.

Esquematicamente, tem-se na FIG. 1 os componentes da remuneração estratégica:

FIGURA 1 - Componentes da remuneração estratégica



Fonte: Wood Jr; Picarelli Filho, 2004.

Para a construção de um sistema de remuneração estratégica, alguns aspectos essenciais devem ser levados em conta. Primeiro, deve-se realizar um diagnóstico da organização (considerando-se ambiente interno e externo); é preciso ainda que se conheçam as formas alternativas de remuneração, quando e como aplicá-las; a definição de um sistema próprio é igualmente necessária, já que definir os componentes desta remuneração pode garantir os melhores resultados e; deve-se por fim, garantir que o sistema implantado seja transparente e funcional.

Alguns princípios centrais de remuneração devem ser estabelecidos. Obviamente, estes precisam estar alinhados à estratégia da organização e focalizar os comportamentos necessários para a sua consecução (Wood Jr.; Picarelli Filho, 2004).

- Princípio da melhoria do desempenho: identificação e comunicação do desempenho que se pretende motivar;
- Princípio do valor da recompensa: Identificação e comunicação das diretrizes relacionadas ao valor da recompensa, incluindo o aspecto objetivo e o aspecto simbólico; Princípio do timing de reconhecimento: Definição do tempo adequado entre o cumprimento dos objetivos e o reconhecimento;
- Princípio do estabelecimento de metas: Garantia de que as metas sejam estabelecidas de forma negociada;
- Princípio do desenvolvimento: Definição como prioridade o desenvolvimento das habilidades e competências, individuais e grupais;
- Princípio da atração e retenção: Definição e divulgação da orientação da organização sobre o tipo de profissional que deseja atrair.

QUESTÕES DE PROVAS

01. (SUGEP - UFRPE - 2016 - UFRPE - Administrador) A Gestão da Carreira é um desafio para os profissionais, uma vez que o mundo do trabalho é dinâmico e competitivo. As mudanças também afetam a gestão pública, e muitas categorias de servidores, por meio de sindicatos, reivindicam do governo a institucionalização de planos de carreira. O objetivo é conciliar os interesses dos servidores com as necessidades do governo e das instituições públicas. Sobre o sistema de administração de carreira, analise as afirmações a seguir.

1) Para que um sistema de administração da carreira se torne estratégico e integrador, algumas características básicas são transparência e sentimento de segurança.
2) O gerenciamento dos planos de carreira deve contemplar a elaboração de planos de desenvolvimento e processos de acompanhamento do desempenho.
3) Na administração da carreira, um dos papéis da organização é o autoconhecimento, a consciência de seu projeto profissional.
4) As instituições públicas adotam em seus planos de carreira uma estrutura paralela em Y.

Estão corretas, apenas:

A 1 e 2.
B 1 e 3.
C 3 e 4.
D 1, 2 e 4.
E 2 e 3.

04. (CESGRANRIO - EPE - Analista - Área Recursos Humanos - 2006) O sistema de remuneração estratégica é caracterizado como uma:

A composição de salário direto e benefícios indiretos.
B combinação equilibrada de diversas formas de remuneração.
C alternativa para se atingir os objetivos organizacionais.
D meta a partir do planejamento estratégico da organização.
E negociação direta entre superior hierárquico e funcionário.

03. (Prefeitura de Pelotas - Administrador - 2019) A remuneração estratégica aumenta a motivação e alinha os esforços de colaboradores aos objetivos da organização, segundo George Bohlander e Scott Snell, em Administração de Recursos Humanos Desta forma, a meta mais comum de uma política de remuneração estratégica é:

A Recompensar o desempenho futuro.
B Manter os atuais colaboradores.
C Controlar o orçamento destinado à remuneração.
D Meritocracia salarial.
E Manter o absenteísmo em índices aceitáveis.

Gabarito: 01/A; 02/B; 03/C

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E DEMISSÃO.

O recrutamento e a seleção devem ser entendidos como um processo único: a inserção das pessoas nas organizações.

O principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção é prover a empresa mão-de-obra capaz com técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir. (RODRIGUES, 1997 p. 19-20)

8.1 Tipos de recrutamento: vantagens e desvantagens.

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos), para seu funcionamento.

DICA DE CONCURSO: O recrutamento de pessoas corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para

abastecer o processo seletivo. (Anal.Adm.FHS-ES/CESPE)

▪ RECRUTAMENTO DE PESSOAL

- Definição

É um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento é a de suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos), para seu funcionamento.

- TIPOS

• Recrutamento Interno

O recrutamento interno visa o preenchimento de vaga com o remanejamento dos empregados da organização. Se forem promovidos, haverá uma movimentação vertical; se transferidos somente, haverá uma movimentação horizontal; se, ao mesmo tempo, houver promoção e transferência, teremos a movimentação diagonal.

As principais técnicas utilizadas no recrutamento interno são:

- Quadro de avisos dispostos pela empresa e que podem ser utilizados para divulgar a vaga;
- Intranet: divulgação da vaga;
- Comunicação interna: geralmente direcionada aos gerentes com indicações de trabalhadores a eles subordinados e suas possibilidades de remanejamento;
- Consulta ao banco de talentos: algumas empresas possuem um cadastro com os principais dados sobre os seus colaboradores, contendo informações que podem auxiliar na busca por candidatos internos;
- Periódicos da empresa: podem ser utilizados para divulgação de vagas;
- Indicações: geralmente feita pelos gestores, tendo como parâmetro o desempenho de seus subordinados e suas potencialidades de ascensão profissional.

O recrutamento interno é um processo que traz vantagens e desvantagens. Como vantagens apresentadas, temos a economia (dispensam-se anúncios, custos de admissão, etc.), a rapidez, a segurança (em razão de já se conhecer o colaborador), a motivação para os demais empregados, o aproveitamento dos investimentos em treinamento de pessoal e a competição sadia entre o pessoal.

Entretanto, a par das vantagens acima, há desvantagens. Entre elas estão:

- exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, no mínimo a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos, e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização realmente não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre-se o risco de frustrar os empregados em seu potencial e em suas ambições, trazendo consequências diversas, como a apatia, o desinteresse ou o desligamento da organização a fim de aproveitar oportunidades lá fora;
- poderá gerar conflitos de interesse, porquanto empregados que não reunirem condições para subir além da atual posição, ressentir-se-ão e terão atitudes negativas;
- sucessivas promoções em razão de competência levarão, finalmente, o funcionário a uma posição onde estacionará, por não ter, a partir dali, competência para novos cargos;
- quando efetuado continuamente, pode levar os funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização, ou seja, os funcionários, convivendo apenas com os problemas e com as situações de sua organização, adaptam-se a eles e perdem a criatividade e atitude de inovação;
- não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

• Recrutamento Externo

O recrutamento externo é a tentativa que faz a organização, através das técnicas de recrutamento de preencher vagas com pessoas estranhas ao seu quadro.

São técnicas de **recrutamento externo:**

- consulta de arquivos de candidatos espontâneos ou de antigos recrutamentos;
- apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- emissão e colocação de cartazes nos prédios da empresa;
- anúncios em jornais e revistas;
- contatos e conferências em escolas e outros pontos de reunião de candidatos;
- contatos com outras empresas em regime de cooperação mútua;
- contatos com agências de recrutamento.

O recrutamento externo traz as seguintes **vantagens:**

- importação de novas culturas e mentalidades, o chamado "sangue novo", fazendo com que a empresa se atualize e se mantenha a par do que ocorre em outras empresas;
- renovação e enriquecimento dos recursos humanos, com a entrada de pessoas de maior talento e qualificação;
- aproveitamento dos investimentos realizados por outras empresas no treinamento e no desenvolvimento dos recursos humanos;

A par das **vantagens**, há, entretanto, algumas desvantagens. Entre elas, podemos citar:

- é geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;
- é mais caro;
- em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos;
- quando monopoliza as vagas e as oportunidades dentro da empresa, pode frustrar o pessoal, que passa a visualizar barreiras fora de seu controle, para seu crescimento profissional;
- geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas.

• Recrutamento Misto

Ocorre quando simultaneamente a empresa utiliza o recrutamento interno e o recrutamento externo.

8.2 Técnicas de seleção: vantagens, desvantagens e processo decisório.

Segundo CHIAVENATO (1999), a seleção compara, decide e escolhe o melhor candidato com técnicas de entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, e técnicas de simulação.

A seleção caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento, dos melhores candidatos.

O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização.

> **DICA:** A escassez de candidatos a um determinado cargo no mercado de recursos humanos e a grande procura por um determinado profissional aumenta a competição das organizações por esse recurso e dificulta o processo de seleção de pessoal. (Anal.Adm.FHS-ES/CESPE)

- Definição

A seleção de recursos humanos é definida como sendo a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.

É importante mencionar que a seleção é um processo de comparação. Neste processo há duas variáveis a serem confrontadas: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos. Assim, haverá:

- candidatos que não reúnem mínimas condições para o cargo;
- candidatos que atendem aos requisitos do cargo; e
- candidatos que superam as exigências para a ocupação do cargo.

- Objetivos

A seleção tem dois objetivos básicos: adequação e eficiência do homem no cargo.

- TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Segundo CHIAVENATO (1999), as técnicas de seleção servem para avaliar as características pessoais do candidato por meio de seu comportamento. As principais técnicas são:

- **Entrevistas**

É a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema.

Segundo Aquino (1980, p.164 - 165) A entrevista é um meio para se conhecer o candidato. É uma ferramenta bastante útil, mas se aplicada sem um objetivo pode ter seus resultados distorcidos. Seu objetivo é conhecer bem o candidato.

- **Provas de Conhecimento**

Podem ser gerais ou específicas. As gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal – profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho da função. Esses instrumentos devem ser desenvolvidos e validados internamente na empresa para não eliminar bons candidatos.

- **Testes Psicológicos**

São instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado. Servem para predizer o comportamento humano baseado no que o teste revelou. Os testes psicológicos podem ser divididos em psicométricos e de personalidade. Os testes psicométricos medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validado anteriormente.

- **Técnicas Vivenciais**

Exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em:

I) Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo.

II) Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem. É uma técnica bastante usada, pois permitem observar problemas de relacionamento, integração social, liderança etc.;

III) Psicodrama: tem como base a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, onde o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel. Como se trata de uma representação, o candidato é livre para expressar sentimentos, valores e emoções.

- **Avaliação de Saúde**: o médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho.

- RESULTADOS DA SELEÇÃO

- adequação do homem ao cargo e decorrente satisfação do pessoal com o emprego;

- rapidez do novo empregado em ajustar-se e integrar-se às suas funções;

- melhoria do potencial humano, através da escolha sistemática dos melhores candidatos;

- maior estabilidade do pessoal e consequente redução da rotação de pessoal (turnover);

- maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal;

- melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral; e

- menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo.

- Modelos de Seleção

- ***Colocação:*** neste caso só existe um candidato para uma vaga.
- ***Seleção:*** existem vários candidatos para apenas uma vaga em aberto.
- ***Classificação:*** existem vários candidatos para cada vaga e diversas vagas para cada candidato.

DEMISSÃO

Uma das principais funções dos recursos humanos é gerir os processos de admissão e demissão de funcionários. Geralmente ele ocorre da seguinte maneira: o responsável pelo setor da empresa decide pela contratação ou demissão de um funcionário e entra em contato com os Recursos Humanos, que por sua vez, realizará o procedimento na prática.

A admissão envolve desde a elaboração do perfil da vaga em conjunto com o setor requisitante, divulgação da vaga, seleção, a contratação do candidato dentro das normas trabalhistas e a integração do funcionário dentro da empresa, treinando, acompanhando e supervisionando.

A demissão envolve os procedimentos previstos em lei, incluindo cálculos de rescisão, homologação, ou seja, representação da empresa aos órgãos da justiça do trabalho ou sindicatos.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Um conceito mais amplo que o de **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** é o de **GESTÃO DO DESEMPENHO**, que se apresenta atualmente como o modelo mais completo para o acompanhamento do desempenho dos colaboradores, por abranger o planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho, com o intuito de melhorar o trabalho, objetivando estimular o alcance de metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos. O planejamento, a partir da missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, identifica as metas a serem alcançadas. Em seguida vem o acompanhamento das ações, para verificar se as mesmas estão de acordo com as metas estabelecidas, identificar as discrepâncias entre as ações realizadas e esperadas e então desenhar as ações de desenvolvimento e capacitação.

A **gestão do desempenho** envolve não só a avaliação de desempenho, mas todo o ciclo para que ela ocorra. Ela é fundamental, pois só assim a organização sabe o valor que cada um esta agregando a organização, quais os resultados e como aproveitá-lo melhor.

O **ciclo de desempenho** é estruturado para permitir à organização conhecer e avaliar qual a contribuição de cada colaborador e de cada equipe para o bom desempenho da empresa, como acompanhar eficazmente estes desempenhos e que instrumentos utilizar para avaliar seu desempenho. Para isso, a gestão de desempenho possui as seguintes **etapas**:

1 – Planejamento:

A partir do plano estratégico da organização é realizado o diagnóstico da situação atual que constitui uma fonte de informação relevante à definição de objetivo, resultados e metas. Objetivos e metas devem ser definidos de modo compartilhado entre a liderança e os liderados. A identificação e a construção de medidas para verificação do grau de afastamento ou de aproximação do desempenho desejado também é realizada nessa etapa. A validade das medidas é uma questão crítica em qualquer sistema dessa natureza. Quanto maior o alinhamento entre as medidas construídas para mensurar o desempenho humano e aquelas modeladas para mensurar o desempenho organizacional, maior a validade das informações geradas.

Os critérios de avaliação de desempenho devem ser claros e objetivos e estar baseados nos requisitos descritos na análise de cargos. As pessoas precisam entender como estão sendo avaliadas e o que está sendo considerado.

Os padrões servem para que os gerentes possam comunicar aos funcionários, de maneira precisa, os critérios de avaliação qualitativa e quantitativa de sua produção. É importante lembrar que esses critérios devem estar redigidos de maneira clara e devem estar expressos de forma a serem mensuráveis e quantificados.

Para que se estabeleçam padrões confiáveis, devemos considerar, segundo BOHLANDER (2003):

- **Relevância estratégica:** diz respeito à extensão em que os padrões se relacionam com os objetivos estratégicos da organização;
- **Deficiência de critério**: refere-se a conseguir captar todas as responsabilidades dos funcionários. Ou seja, não ter como foco somente um critério, para que as demais dimensões do desempenho não fiquem prejudicadas;
- **Contaminação de critério**: os critérios podem estar contaminados quando fatores que fogem ao controle do funcionário influenciam seu desempenho. Exemplo: funcionários da área de produção que trabalham com máquinas novas serem comparados com aqueles que trabalham com maquinário mais antigo.

O "Instrumento de medida" descreve o mecanismo utilizado para se obter valores de um atributo particular. Deve ser quantitativo, isto é, poder ser medido numericamente. No entanto, a medida pode ser objetiva ou subjetiva. A **medida objetiva** se refere às medidas quantitativas do desempenho observável do avaliado durante a realização de tarefas e a **medida é subjetiva** quando baseada em opiniões.

2 – Acompanhamento:

É a etapa do ciclo do processo de gestão do desempenho que objetiva a sustentação do foco das demandas essenciais do cliente, refletida no plano estratégico e, portanto, assegurando a conexão entre objetivos e resultados. Caracteriza-se pela orientação do trabalho, principalmente, a partir de feedback a respeito do desempenho observado.

O principal desta etapa são as avaliações intermediárias, insumos ao aperfeiçoamento do processo de avaliação, dos resultados obtidos, do perfil de competência e, fundamentalmente, da parceria liderança-equipe.

3 – Avaliação:

Etapa que formaliza periodicamente o diagnóstico do desempenho individual e da equipe. É o momento do ciclo de desempenho destinado a identificar, analisar e avaliar a discrepância entre desempenho esperados e obtidos e verificar os respectivos impactos no desempenho organizacional.

É importante destacar que a avaliação de desempenho passa a ser simplesmente uma etapa complementar do processo mais amplo (gestão do desempenho), ou seja, um instrumento complementar do acompanhamento.

CHIAVENATO coloca que a Avaliação de Desempenho é uma sistemática de apreciação de desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

O objetivo geral da avaliação de desempenho é melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa.

- MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

▪ **Método da Escala Gráfica**

Aparentemente é o método mais simples, daí ser um dos mais utilizados. Contudo, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e prejulgamento do avaliador, que podem ter enorme interferência. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação (produção, conhecimento do trabalho, qualidade, cooperação, criatividade etc.) previamente definidos e graduados (ótimo, bom, regular, insatisfatório etc.).

São **vantagens do método**: permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples; permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada funcionário frente a elas; e proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro da avaliação, simplificando-o enormemente.

São desvantagens: não permite muita flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado; sujeita a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação (hallo effect): se o subordinado é bom em produção, a tendência é avaliá-lo como bom em todos os outros fatores; tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações; e necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores que tendem a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

▪ **Método da Escolha Forçada**

É um método de avaliação do desempenho desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a Segunda Guerra Mundial, para a escolha de oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos. O exército americano estava preocupado em obter um sistema de avaliação que neutralizasse os efeitos de hallo, o subjetivismo e o protecionismo típicos do método da escala gráfica, e que permitisse resultados de avaliação mais objetivos e válidos. Os métodos até então utilizados não permitiam resultados eficientes, e o método da escolha forçada aplicado experimentalmente possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

O 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 frases que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Daí a denominação escolha forçada.

Vantagens: proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (hallo effect); sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Desvantagens: sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado; é um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os funcionários bons, médios e fracos, sem informações maiores, e quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de uma complementação de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc; deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que fixa a respeito de seus subordinados.

▪ **Método de Comparação aos Pares**

É um método de avaliação de desempenho que compara dois a dois funcionários, de cada vez e se anota na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Neste método, podem-se também utilizar fatores de avaliação. Recomenda-se a aplicação deste método apenas quando os avaliadores não têm condições de usar outros métodos de avaliação.

▪ **Auto-avaliação**

É um método onde o próprio funcionário se avalia. Deve ser usada em organizações com pessoal de elevado nível de instrução e com equilíbrio emocional, capaz de tornar o mais imparcial possível o processo.

▪ **Incidentes Críticos**

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.

▪ **360 Graus**

Eficiente instrumento de apoio à gestão de pessoas, a 360 graus avalia o profissional em vários aspectos do seu desempenho em uma organização. Comparando sua própria avaliação com a opinião de outras pessoas envolvidas no estudo, fornece base para mudanças de comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos do colaborador, identificando seus pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos.

▪ **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.

▪ **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.

▪ **Método de Avaliação de Competências:** trata-se da identificação de competências conceituais (conhecimento teórico), técnicas (habilidades) e interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja obtido.

▪**Método de Avaliação de Competências e Resultados**: é a conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é a verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO.

As organizações podem captar competências externamente, pela contratação de pessoas ou recursos, ou aperfeiçoá-las internamente.

Uma das maneiras de aperfeiçoá-las é por meio do **Treinamento, Desenvolvimento e Educação** (TD&E).

TD&E é um sistema de gestão de pessoas. Vamos entender, agora, a diferença entre estes três conceitos?

Treinamento é voltado para as competências relacionadas a tarefas e atividades do trabalho atual. São ações bastante específicas, voltadas aplicação imediata em tarefas a serem realizadas.

Programas de treinamento são desenhados em função das necessidades atuais da organização.

Desenvolvimento refere-se ao crescimento profissional do indivíduo, à sua carreira futura, ou seja, ele pode desenvolver competências que hoje ainda não utiliza. São ações educacionais voltadas para o futuro do indivíduo.

DEFINIÇÃO DE TREINAMENTO

O treinamento é um meio pelo qual as empresas desenvolvem a capacidade de trabalho de seus empregados, ministrando-lhes conhecimentos gerais e específicos.

A educação profissional visa propiciar ao ser humano as melhores condições para desenvolver o seu trabalho e, com isso, obter dele os melhores resultados, para si e para a empresa da qual faz parte.

A educação profissional tem três **fases distintas**: a primeira delas é a formação profissional, em que a pessoa é preparada para exercer uma profissão. A seguir, temos o desenvolvimento profissional (aperfeiçoamento) do homem, preparando-o para o exercício profícuo de suas funções dentro de uma carreira profissional e o treinamento, que adapta o profissional a um determinado cargo.

TIPOS DE TREINAMENTO

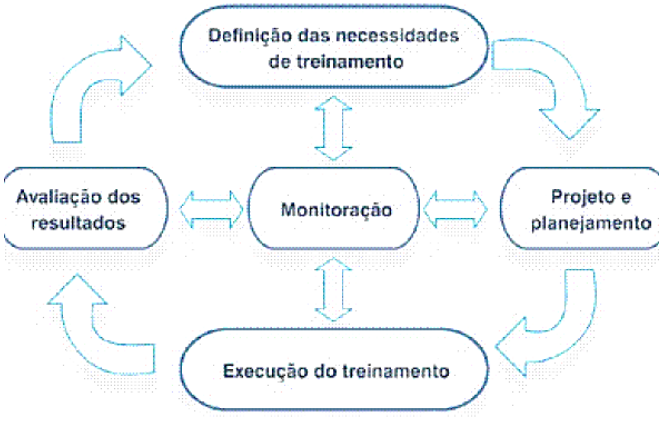
Com relação aos tipos de treinamento profissional, podemos classificá-los como treinamento formal, que é o de natureza mais acadêmica, como a frequência a cursos onde são ministradas aulas regulares, e treinamento em serviço. Este último pode aparecer sob duas formas: em uma delas o funcionário começa a receber instruções e treinamento dos superiores nas próprias funções que irá exercer, sob assistência dos responsáveis pelo serviço ou de colegas designados para isso; na outra, o empregado recebe treinamento durante uma parte do tempo de serviço, preparando-se para suas futuras funções, enquanto que no restante do período desempenha outras atividades para fazer jus ao salário e ao treinamento.

ETAPAS DO TREINAMENTO

O treinamento é um processo cíclico composto de quatro etapas:

- ▪Levantamento das necessidades de treinamento.
- ▪Programação do treinamento para atender às necessidades.
- ▪Implementação e execução do treinamento.
- ▪Avaliação dos resultados do treinamento.

Este ciclo é preconizado, por exemplo, pela norma ISO 10.015. A figura abaixo ilustra estas etapas.



- TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento	Desenvolvimento de Pessoas	Desenvolvimento Organizacional
- programas de curto prazo; - imediatismo nos resultados;	- programas de médio prazo; - resultados mediatos;	- programa de longo prazo; - abordagem sistêmica;
- preparação para o cargo.	- preparação para a carreira.	- mudança planejada da organização.

As **Mudanças de Comportamento Provocadas pelo Treinamento** são:

- ▪Transmissão de Informações (aumentar conhecimento);
- ▪Desenvolvimento de Habilidades (melhorar habilidades);
- ▪desenvolvimento de Atitudes (modificar comportamento);
- ▪Desenvolvimento de Conceitos (elevar nível de abstração).

NÍVEIS DE AVALIAÇÃO:

A avaliação se dá em cinco níveis:

Avaliação de reação: Trata-se de um formulário entregue ao final do treinamento, que pergunta a satisfação das pessoas com o professor, com as condições da sala e outros aspectos do treinamento. É o nível mais imediato de avaliação, que mensura efeitos de curto prazo. Busca identificar as opiniões e satisfações dos participantes acerca do treinamento;

Avaliação de aprendizagem: verifica a diferença nos repertórios, conhecimentos e capacidades dos participantes antes e depois dos treinamentos. Pode ser medida por meio de provas ou testes.

Avaliação de mudança de comportamento: os treinamentos são realizados para que as pessoas modifiquem seus comportamentos.

Não basta que tenham gostado do treinamento (avaliação de reação positiva), não basta que tenham aprendido (tiraram boas notas nas avaliações de aprendizagem), é necessário que transfiram as novas competências para o trabalho, que executem as atividades em um nível superior de desempenho.

Esta avaliação é realizada alguns meses após o final do treinamento, para dar tempo para a pessoa voltar ao trabalho e aplicar as novas competências.

Verifica se houve mudança de comportamento dos indivíduos após o treinamento.

Mudança organizacional: A ideia é que os novos comportamentos das pessoas provoquem mudanças na organização. Este tipo de avaliação verifica se houve alterações em processos de trabalho, indicadores duros, estrutura organizacional ou outras mudanças na organização, decorrentes do treinamento.

Valor final: Último nível da avaliação, verifica a contribuição do treinamento para os objetivos mais importantes da organização (normalmente este nível da avaliação tem um viés econômico, ou de lucro). É a avaliação da influência do treinamento nos resultados dos indicadores mais importantes para a organização.

11.1 Levantamento de necessidades.

O Levantamento das Necessidades de Treinamento é um fator que irá implicar fundamentalmente nas ações de treinamento, pois, através desse são detectadas as carências de treinamento de pessoal, constituindo-se num referencial que irá determinar que tipo de treinamento organizar.

A análise de necessidade de treinamento identifica o que um colaborador ou um grupo tem que aprender, no sentido de preencher a lacuna existente entre o êxito presente e o nível de êxito que é solicitado.

A determinação das necessidades de treinamento é indispensável pelas razões da organização e por motivos

externos, como o progresso tecnológico, o mercado de trabalho e o desenvolvimento econômico, entre outros.

Os **principais meios utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento** são:

- Entrevistas com pessoal de linha: visa obter a percepção dos problemas de trabalho, podem ser estruturadas ou não, formais ou casuais, individuais ou em grupo.
- Entrevistas com supervisores/gerentes: visa obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento.
- Entrevistas de saída.
- Questionários: podem recorrer uma grande variedade de formas de perguntas que permitam abranger amostras muito significativas ou até toda a população.
- Listagem: é uma variante de questionário que pode apresentar uma série de comportamentos, que são apresentados ao pesquisador.
- Avaliação de desempenho: podem dar uma indicação muito boa não apenas a respeito das pessoas que necessitam de complementação de treinamento, mas também dos setores da empresa.
- Observação: direta, focaliza habilidades e comportamentos em vez de atitudes e conhecimentos.
- Pesquisa de atitude: podem oferecer indicações de necessidades e treinamento ligadas à níveis gerais de satisfação e insatisfação.
- Discussão em grupo: reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando estabelecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e eventuais ações de treinamento.
- Reuniões interdepartamentais: visam estabelecer problemas mais amplos e hierarquizar necessidades de treinamento.
- Exames de conhecimento: testes sobre os conhecimentos de trabalho.
- Exame de índice de RH: exame de indicadores.
- Cursos gerenciais: aproveitamento da situação de recursos gerenciais.
- Solicitação de supervisores/gerentes: não pode ser deixada de lado. Os próprios gerentes colocam em evidência.

11.2 Programação, execução e avaliação.

Programação do Treinamento

Após o levantamento das necessidades, chega o momento de escolher os meios de treinamento para que as carências detectadas sejam sanadas.

Temos as seguintes técnicas de treinamento.

Quanto ao uso	• técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo; • orientadas para o processo; • técnicas mistas.
Quanto ao tempo	• treinamento de indução (interação à empresa); • treinamento depois do ingresso no trabalho.
Quanto ao local de aplicação	• no local de trabalho; • fora do local de trabalho.

Implementação do Treinamento

Trata-se da aplicação daquilo que foi planejado, ou seja, é a execução da programação de treinamento para as pessoas ou para as áreas que apresentam demandas de treinamento.

A responsabilidade pelo treinamento é tanto do gestor quanto da pessoa que necessita da capacitação. Podemos dizer que o treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* (apoio). O que é isso?

Significa que quem é responsável pelo treinamento está na linha hierárquica da empresa, ou seja, cada gestor existente na organização. Por outro lado, os especialistas em recursos humanos (área considerada de apoio – *staff* – na empresa) prestam assistência aos gestores.

Avaliação dos Resultados do Treinamento

Etapa de verificação se as carências foram sanadas e as necessidades foram supridas. Algumas perguntas devem ser feitas nesse momento. Houve sucesso na implantação do treinamento? Os funcionários saíram devidamente treinados? Eles estão aplicando aquilo que foi aprendido nas suas rotinas diárias?

A avaliação também deve percorrer os três níveis de análise: organizacional, departamental e individual.

É preciso entender que o treinamento é um meio e não um fim para empresa, ou seja, não é propósito da empresa ter treinamentos, mas é objetivo ter pessoas treinadas e habilitadas. Assim, o treinamento é uma ferramenta fundamental.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

A origem do movimento de **qualidade de vida no trabalho** começou em 1950, com o surgimento da abordagem sócio-técnica. Somente na década de 60, tomaram impulsos, iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho a fim de minimizar só efeitos negativos do emprego na saúde e bem estar geral dos trabalhadores. Entretanto, a expressão qualidade de vida no trabalho só foi introduzida, publicamente, no início da década de 70, então com isso surge um movimento pela qualidade de vida no trabalho, principalmente nos EUA, devido à preocupação com a competitividade internacional e o grande sucesso dos estilos e técnicas gerenciais dos programas de produtividade japonesa, centrado nos empregados. Existia uma tentativa de integrar os interesses dos empregados e empregadores através de práticas gerenciais capazes de reduzir os conflitos. Outra tentativa era a de tentar maior motivação nos empregados, embasando suas filosofias nos trabalhos dos autores da escola de Relações Humanas, como Maslow, Herzberg e outros.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), "a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução de sua tarefa". A qualidade total teve bastante influência para o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho, pois das práticas anunciadas pelo sistema de controle da qualidade total, têm-se algumas que devem ser destacadas para melhor

análise da influência, tais como: maior participação dos funcionários nos processos de trabalho, ou seja, uma tentativa de eliminação da separação entre planejamento execução, promovida principalmente pelos sistemas tayloristas e fordistas; descentralização das decisões; redução de níveis hierárquicos; supervisão democrática; ambiente físico seguro e confortável; além de condições de trabalho capazes de gerar satisfação; oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal. Estas práticas representam um esforço para a melhoria das condições de trabalho, ou seja, existe um movimento pela melhoria da qualidade de vida no trabalho na filosofia do controle da qualidade total.

A qualidade de vida no trabalho está ligada à **motivação** dos funcionários, para isso é necessário criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente.

A existência de qualidade de vida no trabalho também é representada através dos chamados "benefícios sociais". A palavra benefícios além do trabalho pode, a primeira vista, causar estranheza do ponto de vista racional, a um sistema em que é justo receber conforme o que se trabalha. Isto porque benefícios são remuneração indireta, pois custa dinheiro à organização. Assim, benefícios são custos, sem dúvida. No entanto, seguindo a mesma linha da filosofia humanista, seres humanos, talvez devido ao progresso tecnológico e social que vivenciaram, almejam mais da organização do que apenas pagar pelo justo trabalho. Eles reivindicam o papel social da organização na qual trabalham.

Chiavenatto, (1985, p.77). *"Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação, e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da organização".* Desta forma, são poucas as organizações que não têm, pelo menos, uma forma de benefícios sociais além do trabalho para seus empregados. Segundo Aquino (1979, p.192), *"no Brasil a assistência médica constitui o benefício de melhor aceitação, seguido pela ajuda à refeição e transportes*".

No entanto, como benefícios custam dinheiro, a implantação de um programa de benefício deve ser planejado e tais custos devem ser calculáveis para poder repousar em financiamento sólido e garantido. E, porque custa dinheiro, a existência de muitos benefícios, hoje, sustentam-se não pela filosofia humanista que nela deveria estar embutida, mas por intermédio de tratamento tributário favorável por parte do Estado para as organizações que os mantêm. Além das vantagens tributárias muitas benefícios ainda sobrevivem graças ao suposto retorno que deveria ter para a organização. Para Chiavenatto (1990, p. 9), "o conceito de benefícios normalmente se baseia em duas conotações: a de "suplementação" e "moral". As organizações os mantêm como recursos, além do cotidiano do trabalho para garantir a moral dos funcionários e aumentar o bem-estar dos que trabalham, visando assim, maior produtividade. Este é o grande problema dos benefícios: o paternalismo inerente ao processo. Infelizmente, o princípio básico e orientador da implantação de benefícios não é humanismo, mas o retorno em termos de produtividade à organização. Os dirigentes não estão errados em querer produtividade, mas já foi salientado de que não há garantia nenhuma de maior produtividade com os benefícios sociais. O que ocorre é que, na maioria dos casos, os programas de benefícios sociais, ou viram assistencialismo paternalista, ressaltando a dependência do funcionário ou são extintos em virtude do baixo retorno.

Pode-se motivar o trabalhador, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde as pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que eles produzam e de que maneira. A gerência ou líder mais próximo precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas. Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Assim, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano. A necessidade de tornar nossas empresas competitivas colocou-nos de frente com a busca pela qualidade, que deixou de ser um diferencial competitivo, para se tornar condição de sobrevivência. Para tanto, é necessário canalizar esforços para alcançar qualidade mas sem esquecer o comprometimento humano e que elas são a peça mais importante da organização. Com isso haverá qualidade e qualidade de vida no trabalho.

> **DICA DE CONCURSO:** Os programas de qualidade de vida no trabalho, cada vez mais difundidos em organizações públicas e privadas, são um exemplo típico de ações classificadas como processos de manter pessoas. (Anal.Min.MP-PI/CESPE/2012)

GESTÃO PARTICIPATIVA EM RECURSOS HUMANOS.

Fazer gestão participativa é o que há de mais flexível nas empresas atualmente. Trata-se de um método que propõe a colaboração de todos nas tomadas de decisão, independente do nível hierárquico.

Entretanto, esse modelo ainda causa apreensão em profissionais de RH e em empreendedores. Por desconhecimento ou pouca experiência, muitas organizações deixam de implementar essa estratégia benéfica e humanizada.

Trata-se de um modelo administrativo de liderança baseado na confiança, na colaboração e na liberdade. Na gestão participativa, colaboradores de níveis hierárquicos diferentes atuam em conjunto, pois há espaço para todos participarem das decisões.

Além da confiança, a gestão participativa tem como premissa a interação entre líderes e liderados. Sendo assim, todos têm voz e participam ativamente dos processos.

Outra característica marcante é o comprometimento dos profissionais. Ao se envolverem com os assuntos da empresa, os colaboradores se sentem parte do todo e contribuem com mais dedicação.

O modelo participativo dissolve as barreiras estruturais, ampliando a sinergia, estimulando as trocas e gerando resultados. Por essas particularidades, ele ganha destaque junto à gestão por competência e à gestão por desempenho.

A seguir, abordaremos as diferenças entre gestão participativa e outros modelos de gerenciamento bastante comuns nas empresas.

Diferenças entre modalidades de gestão

Diversos modelos de gestão estão disponíveis para as empresas, cada um com suas particularidades. Aqui, destacamos o participativo como a mais flexível e aberta à inovação. Enquanto os demais seguem padrões rígidos, estabelecendo normas e regras, além de manter um estilo de comunicação unilateral.

O objetivo não é determinar "o melhor" estilo de gestão, nem apontar o "vilão". As organizações devem considerar que o método mais indicado é aquele que oferece mais vantagens para o negócio. A seguir, listamos os principais modelos de gestão e suas respectivas características:

- gestão por resultados: a prioridade é alcançar resultados efetivos em determinado prazo;
- gestão de desempenho: busca avaliar o desempenho individual e coletivo da equipe considerando níveis de produtividade e eficiência;
- gestão à vista: os colaboradores têm acesso fácil aos fatores de controle do negócio, geralmente, utilizando suportes visuais (quadros, televisores ou murais);
- gestão de pessoas: o foco está no gerenciamento dos recursos humanos da empresa;
- gestão por competência: está diretamente ligada ao conhecimento e às habilidades dos profissionais que integram os times.

O mercado de trabalho mudou muito nos últimos anos. Hoje, as organizações prezam pela agilidade e funcionalidade dos métodos. No entanto, empresas são feitas de pessoas e o capital humano continua indispensável para conduzir todos os processos.

A gestão participativa é um modelo que promove a colaboração, estimulando as equipes a serem mais eficazes e unidas. Por esse motivo, ela é um dos processos de liderança mais adotados por empresas inovadoras.

Até aqui, entendemos que a gestão participativa é mais flexível e aberta à inovação, por isso, mais eficaz em momentos de crise. No entanto, essas não são as únicas vantagens de adotar esse método para gerenciar pessoas. Os benefícios vão além, confira.

Comunicação mais integrada

Em um modelo de gestão autoritário, a interlocução é fortemente prejudicada. O engessamento dos processos e a falta de abertura impedem a troca de experiências, pois os colaboradores têm receio de opinar e sugerir ideias.

Na gestão participativa, os líderes não somente abrem espaço para discussões como estimulam a comunicação eficiente entre as equipes, independente do setor.

Aumenta a retenção de colaboradores

A possibilidade de fazer parte de processos colaborativos, em todas as etapas, fortalece o sentimento de pertencimento. Quando os profissionais percebem sua parcela de contribuição, a retenção de talentos ocorre sem muito esforço. A gestão participativa desperta o desejo de crescimento, tornando a empresa um bom lugar para trabalhar.

Mais inovação e efetividade

A dinâmica de compartilhar a gestão de projetos, participar das decisões e trocar informações a respeito de tudo coloca todos no mesmo patamar. Nessas condições, cada decisão é voltada para o desenvolvimento da empresa, do negócio e das pessoas.

Nesse ambiente, fica mais fácil inovar e buscar alternativas fora da curva. Lembre-se: a gestão participativa preza pela confiança e liberdade, um campo sem limitações ou barreiras.

Comprometimento maior

Outro benefício marcante do modelo de gestão colaborativa é a responsabilidade. Quando somos parte de um processo, nosso comprometimento tende a aumentar. Além disso, a autonomia concedida aos colaboradores é resultado da confiança.

Crescimento profissional e pessoal

Modelos de gestão convencionais não se preocupam em dar oportunidades. Com isso, o profissional acaba estagnado, sem perspectivas de mudança ou crescimento. É nesse cenário que a desmotivação se instala, afetando a produtividade da empresa.

Por outro lado, a abertura e o incentivo proporcionados pela gestão participativa ampliam as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, aumenta-se o engajamento e melhora o clima organizacional.

Redução de custos

A gestão participativa promove a redução de custos, pois a autoridade descentralizada faz com que as decisões ocorram no sentido de evitar desperdícios. O fato de todos atuarem juntos e com o mesmo propósito reflete na otimização dos recursos financeiros. O objetivo comum é produzir mais, gastando menos.

FUNCIONAMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

Para ter êxito, a gestão participativa depende da descentralização da liderança e da motivação dos colaboradores. Desse modo, o RH consegue extrair a cooperação máxima para a execução dos processos. No entanto, para isso acontecer, ela se desenvolve a partir de três pilares.

Gestão participativa de resultados

Todas as fases do processo dependem de dados confiáveis e resultados de diferentes áreas para estimular o debate. Com as informações, a equipe consegue fundamentar decisões. A grande vantagem aqui é a descentralização da gestão, sem sobrecarregar as lideranças e sem emperrar o fluxo dos processos.

Gestão participativa estrutural

Defende que a hierarquia excessiva prejudica a participação dos colaboradores, impedindo as decisões em conjunto. Nesse contexto, a troca de ideias e a manifestação de críticas ficam em segundo plano.

Para minimizar esse aspecto, convém reavaliar os padrões da empresa, especialmente em relação aos cargos, promovendo mudanças estruturais capazes de reduzir a concentração de poder.

Gestão participativa comportamental

Utilizada para abandonar formas de comunicação e de liderança que sejam impositivas e autoritárias. Com esse tipo de gestão, as empresas assumem um estilo mais informativo e propenso ao diálogo. Além disso, a figura do líder é responsável por estimular a autonomia dos profissionais, baseada na confiança e na cooperação.

A comunicação organizacional da gestão participativa prioriza a transparência. Nesse sentido, ela deve acontecer abertamente, sem amarras ou julgamentos. Os colaboradores precisam se sentir seguros para manifestar suas opiniões com liberdade.

Nesse sentido, o RH deve proporcionar espaço para que os diálogos aconteçam, tanto entre colegas de trabalho quanto com seus gestores.

Dar transparência à comunicação também pressupõe dar feedbacks sinceros e empáticos, levando o profissional a refletir e melhorar. O clima deve ser acolhedor, estabelecendo o uso da comunicação não-violenta.

Os processos passam por todos os integrantes do time e isso pode parecer caótico, a princípio. Para não perder a nenhuma etapa, além da informação transparente e disseminada, é fundamental monitorar a evolução dos projetos.

Acompanhar os desdobramentos também é uma forma de validar a recepção dos colaboradores diante das novidades. Essa supervisão não tem nada a ver com controle. Ela existe para dar suporte, individual ou coletivo.

Se o trabalho é colaborativo, nada mais justo que os resultados também sejam, não é mesmo? A gestão participativa define que as conquistas devem fazer parte do grupo. Isso porque, todos precisam conhecer as vitórias e, até mesmo, os fracassos. Afinal, os erros existem para aprendermos com eles.

Essa atitude faz parte da comunicação transparente, proposta no primeiro item da nossa lista. Da mesma forma, comemorar os resultados positivos também deve fazer parte da rotina nesse tipo de gestão.

Aplicar um teste de perfil comportamental é importante antes de implementar a gestão participativa. Desse modo, o RH consegue entender como as equipes se comportam diante de diferentes situações. Alguns profissionais se identificam com cargos de liderança, enquanto outros preferem trabalhar em grupos pequenos.

Reforçamos que esse modelo preza pelo diálogo e requer aperfeiçoamento contínuo de todos os envolvidos. Sem deixar de lado a colaboração e a confiança para dar certo.

Como modalidade dinâmica que é, a gestão participativa está constantemente promovendo a troca de experiências e vivências. Por isso, os colaboradores esperam por novidades e essa responsabilidade é da gestão de pessoas.

Então, busque promover novos conhecimentos e oportunidades que favoreçam o compartilhamento de ideias. Esse cenário cria uma conexão positiva entre times, refletindo em diversos aspectos da vida profissional.

Se você chegou até aqui, temos certeza que compreendeu todos os benefícios da gestão participativa. Independente de adotá-la agora ou mais tarde, tenha em mente que esse é um modelo flexível e cada vez mais aceito pelas organizações.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

O mundo do trabalho está cada vez mais complexo devido às transformações tecnológicas. Com isso, novas exigências e necessidades surgem para suprir diferentes demandas técnicas e comportamentais dentro de uma organização.

A mudança de paradigma e de era está transformando a configuração do trabalho e dos modelos de negócios nas empresas. O que era certo ontem, amanhã pode não ser mais.

Diante desse cenário, como é possível que as empresas possam reagir rapidamente às mudanças no mercado e aderir a novas tecnologias e inovações sem ter que começar tudo do zero cada vez que surge uma novidade?

A cultura organizacional é o caminho para fortalecer processos e fazer com que as pessoas permaneçam dentro das organizações. O grande problema é que as pessoas estão mudando de emprego em períodos de tempo cada vez menores, e além disso, a tendência é de que as pessoas mudem até mesmo de carreira.

Para organizar todo esse cenário, garantir uma boa qualidade de vida do profissional em uma empresa, e fazer uma boa gestão das pessoas na organização, a Gestão por Competências pode ser um grande aliado nas decisões estratégicas da empresa, e principalmente na qualidade dos resultados.

Antigamente, o conceito de competência era conhecido apenas como uma habilidade para se executar tal tarefa, e alguém que não sabia executar determinada tarefa era chamado de incompetente.

Esse termo evolui para: se alguém sabe fazer tal coisa bem-feita, é uma competência para efetuar a tarefa de maneira eficiente.

Competência é um conjunto de três fatores: Conhecimento, Habilidade e Atitude. Acredito que você já tenha ouvido o termo CHA, que é um termo muito utilizado para elucidar o significado de competência.

As competências organizacionais precisam do conjunto CHA para os colaboradores e a empresa possa ser desenvolvida. Essas habilidades se dividem em Competências Técnicas e Competências Comportamentais.

As Competências Técnicas são Conhecimentos e Habilidades necessárias para desempenhar uma tarefa. Podemos entendê-las como o “saber” e o “saber fazer”.

Como o próprio nome já diz, a técnica está relacionada ao conhecimento teórico e prático que podem ser o conhecimento das normas, uma graduação em RH, habilidades como domínio de softwares ou cálculos matemáticos, por exemplo.

Por outro lado, as Competências Comportamentais estão relacionadas a Atitude do colaborador que podem ser decisivos para o desempenho das atividades. Essas atitudes podem ser individuais ou coletivas, mas sempre preservando a identidade do profissional. Exemplos: liderança, iniciativa, boa comunicação e oratória, Atendimento ao Cliente, Inteligência Emocional etc.

Para você não se esquecer, as Competências Técnicas podem ser consideradas como hard skills, enquanto as Competências Comportamentais são as soft skills.

O conjunto CHA é o que pode determinar quais são as Competências Organizacionais que é necessário para se desempenhar as funções, e elas se dividem em:

- Competências Básicas: o que é necessário para que a empresa se mantenha em operação.
- Competências Essenciais: o que é necessário para que a empresa se destaque no mercado e cumpra os seus objetivos empresariais a fim de aumentar sua vantagem competitiva.

A Gestão de Competência é um modelo de gestão de pessoas alternativo aos modelos convencionais. Ao focar os esforços em identificar competências realmente necessárias para a organização, a gestão propõe uma avaliação para saber se as competências são percebidas ou verificáveis nas pessoas dessa organização.

Basicamente, esse modelo identifica a diferença entre o CHA dos colaboradores e a expectativa da empresa, e trabalha para diminuir essa diferença, ou gap.

E por falar em gaps, eles são o foco da Gestão por Competência para promover ações de desenvolvimento individual ou coletivo.

A Gestão por Competência é uma metodologia utilizada em Recursos Humanos para gerenciar e desenvolver ao máximo as habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais.

O objetivo do método é identificar as expectativas das empresas para os colaboradores.

Gestão por competência X Gestão de competência

Enquanto a gestão de competência é focada apenas nos resultados para cumprir determinadas tarefas, a gestão por

competência é mais ampla e profunda pois identifica no que o profissional se destaca e como isso pode afetar determinada tarefa ou os resultados coletivos da empresa.

A gestão por competência tem impacto na performance individual e coletiva e trabalha para diminuir a diferença entre o que a empresa espera e o que o colaborador pode oferecer.

A importância da Gestão por Competência é equilibrar as necessidades e capacidade de entrega dos profissionais. Além de ser um excelente recurso para fomentar a cultura do feedback na empresa, esse modelo permite melhorar a qualidade da gestão de pessoas e talentos das empresas.

Quando a empresa tem um talento e não sabe como utilizá-lo, é comum que o profissional não se sinta confortável para permanecer na empresa. Isso gera um problema tanto para o setor de Recrutamento e Seleção quanto para os departamentos que não sabem lidar com os profissionais que possuem.

Uma organização que faz uma gestão de competências otimiza o processo de contratação e trabalha continuamente para acompanhar o desenvolvimento do profissional, melhora os indicadores de desempenho, e fortalece o vínculo do colaborador com a empresa, já que a empresa reconhece seus talentos e habilidades e ele se sente bem inserido na organização.

Além disso, com o método é possível identificar qual o nível de CHA presente na organização e possibilita que a empresa estimule o desenvolvimento constante dos profissionais e torna a empresa mais assertiva na hora de selecionar os talentos e recompensá-los por seu desempenho.

Basicamente a Gestão por Competência é a responsável por criar as melhores condições para que os profissionais sejam capazes de produzir e entregar os resultados com qualidade e de forma a suprir a demanda e a expectativa da empresa.

Esse modelo de gestão ainda possibilita que a empresa aumente a sua capacidade estratégica e melhore a sua tomada de decisão.

Na prática, a Gestão por Competência precisa ter como base uma boa Gestão de Pessoas e fazer parte também da Gestão Estratégica de um negócio. É importante que a empresa possa alinhar o que considera indispensável para aumentar a vantagem competitiva, e o que fazer para que os colaboradores produzam mais e melhor.

Etapas

Antes de mais nada, determine um objetivo claro. A empresa pode decidir separar as expectativas do CHA por setores, departamentos ou até mesmo por tarefas.

O primeiro passo é mapear as competências básicas e essenciais para o negócio ou listar todas as atividades que um determinado cargo pode realizar. Dessa maneira é possível visualizar a forma de trabalho da empresa e o que é preciso para executar um bom trabalho.

É importante que esse mapa inicial seja capaz de descrever tais habilidades. Com a ajuda de um dicionário ou de uma biblioteca de competências liste as principais e descreva o que elas são e o que é necessário para desenvolvê-las.

Em seguida, essa listagem inicial precisa ser filtrada para identificar o que acontece na prática, ou seja, se a expectativa é a realidade da empresa.

Se uma empresa trabalha com vendas e não tem uma equipe de suporte ou pós vendas por exemplo, é necessário que se crie um SAC e por consequência, as competências necessárias serão sobre atendimento ao cliente, bom relacionamento interpessoal, empatia, comunicação, técnicas de venda e negociação etc.

Note que no exemplo acima existe um gap. Essa diferença é o foco da gestão de competência que no primeiro momento mapeou o que é essencial, e depois identificou as competências existentes na empresa e o que ainda precisa ser melhorado.

O terceiro passo é realizar as ações necessárias para diminuir o gap através de treinamento, orientação, desenvolvimento, qualificação dos profissionais, ou até mesmo o recrutamento dos talentos que estão em falta na organização.

A empresa pode investir em plataformas e-learning ou em tecnologias de RH para trabalhar o desenvolvimento das habilidades técnicas do colaborador. Já para as habilidades comportamentais, a tecnologia pode auxiliar a gestão administrativa, gestão de benefícios e comunicação contínua com o colaborador.

E por último, é necessário que a empresa passe a monitorar o desempenho e o nível das competências dos profissionais a partir de indicadores de desempenho e desenvolvimento.

Para saber se os resultados foram positivos ou negativos, a empresa precisa desenvolver ou contratar um sistema de HR Tech para mensurar a efetividade das ações realizadas no campo das competências.

O monitoramento das ações é um indicativo para a melhor tomada de decisões especialmente para os investimentos necessários que o RH precisa fazer para realizar uma boa Gestão de Competência.

Setor responsável

A Gestão de Competências é uma mudança cultural da empresa, que envolve a mudança de mindset, a adesão de novas metodologias, ferramentas e tecnologias de RH para alcançar os objetivos empresariais.

O principal benefício desse tipo de gestão é garantir um acompanhamento tanto da execução quanto dos resultados da empresa por parte dos colaboradores e permite que as ações sejam mais duradouras, assim como a permanência de talentos na empresa.

Como o RH lida com o colaborador do começo ao fim da sua jornada em uma organização, é comum que se atribua essa responsabilidade ao setor, porém, a Gestão de Competências é um modelo que precisa ser executado de maneira conjunta com todos os setores com a participação ativa dos profissionais e dos gestores nesse processo.

Os impactos da Gestão de Competência podem ser imediatos ou a longo prazo. No entanto, as empresas que possuem pelo menos 5 principais competências norteadoras de todo o processo, já conseguem observar uma melhora significativa na eficiência de processos.

Já que o modelo compete ao desenvolvimento do corpo organizacional, a empresa pode aderir a sistemas inteligentes para mensurar os resultados individuais e coletivos. Hoje, qualquer HR Tech focada em solução de problemas no RH pode melhorar aspectos pontuais ou integrados com outros departamentos e auxiliar o processo de Gestão de Competência.

Contudo, os departamentos são beneficiados ao descobrir o que é imprescindível para a realização das atividades, o que é preciso para melhorar os processos internos, e identifica o que é necessário desenvolver nos profissionais para engajá-lo e motivá-lo a entregar os melhores resultados.

Se existe um benefício que pode sintetizar todas as vantagens que a Gestão de Competências oferece para uma organização seria “reduzir erros”.

Afinal, toda empresa espera o retorno do seu investimento, seja em Gestão de Pessoas ou em qualquer outro setor da empresa. Esse modelo de gestão oferece um direcionamento claro e objetivo sobre onde, quanto, quando e como investir de maneira eficiente e assertiva.

Um erro comum do RH é nivelar os talentos em uma média “aceitável”. O problema disso que é a empresa não

consegue perceber os profissionais que ela possui, as suas maiores qualidades e que existem colaboradores que podem inovar em determinadas áreas porque possuem conhecimentos, habilidades e atitudes específicas.

Quando os colaboradores não possuem distinção para a empresa ou para o RH, os investimentos em treinamentos sem foco ou sem relação com o negócio são evidentes e acontecem com muita frequência. Investimentos errados são desvantajosos para empresa, e ela perde oportunidades de se destacar no mercado ou inovar seja em produtos ou processos.

A gestão por competência reduz drasticamente as chances disso acontecer, pois através do mapeamento que identifica o que é realmente necessário para desempenhar tais tarefas e saber quanto precisa investir em cada competência para melhorar o desempenho das pessoas e do negócio, a empresa se torna bem sucedida e os resultados começam a aparecer.

Vantagens

- Determina as Competências, Habilidades e Atitudes mais importantes e decisivas para a empresa;
- Direciona os esforços para reduzir a diferença entre a expectativa da empresa e a capacidade produtiva do colaborador;
- Oferece feedback baseado em fatos e em dados: com feedback mais assertivo, o colaborador se sente mais valorizado e motivado na empresa;
- Acompanha o desenvolvimento das habilidades e os resultados individuais e coletivos;
- Oferece clareza para que o setor de Recrutamento e Seleção encontre os talentos necessários;
- Proporciona um ambiente mais colaborativo ao integrar todos os departamentos e gestores nesse processo;
- Fomenta a cultura organizacional e engaja os profissionais a participarem ativamente dos processos e das mudanças com sensação de pertencimento;
- Incentiva o desenvolvimento profissional, seja em hard skills ou soft skills;
- Valoriza os colaboradores ao gerenciar suas principais competências e investir no que precisa ser melhorado, tornando o profissional mais capacitado;
- Reduz o turnover, pois reconhece os talentos que a empresa tem e os valoriza, e quando é necessário a empresa toma medidas ou remaneja o profissional para um setor que ele se identifique mais com a tarefa;
- Aumento de produtividade e engajamento com os processos e com a empresa, já que a empresa se torna mais próxima ao colaborador e realmente está interessada em seu desenvolvimento;
- Aumenta a capacidade de entrega individual e as chances de alcançar metas coletivos, pois objetivos claros e direcionamento efetivo dos esforços amplia os resultados e reduz o tempo necessário para superar as meta;
- Melhora a capacidade de tomadas de decisão rápidas e assertivas;
- Capacita novas lideranças e direciona o colaborador para ser protagonista do seu desenvolvimento e desempenho pessoal;
- Fortalece a comunicação empresarial e o Employer Branding;
- Melhora os resultados internos e isso é refletido na satisfação dos clientes externos, na resolução de problemas e na vantagem estratégica competitiva.

O acompanhamento constante dos profissionais da empresa são indicativos de problemas ou de acertos no que diz respeito aos processos, atividades, ou até mesmo no clima organizacional.

A gestão do controle de ponto pode ajudar a identificar aspectos como engajamento, compromisso, e pode também ser um indicador de desempenho, já que através do controle de ponto é possível verificar absenteísmos ou horas extras por exemplo.

O interessante de um sistema completo de controle de ponto eletrônico como a pontotel é que os gestores conseguem perceber o nível de comprometimento do colaborador, a sua satisfação na empresa onde trabalha, e assim indicar mudanças necessárias.

Tais mudanças podem refletir no remanejamento do colaborador ou identificar que existe uma jornada de trabalho excessiva por parte do profissional resultantes de acumulo de tarefas, dificuldades em executá-las, ou até mesmo que tais processos precisam ser digitalizados.

Um sistema ponto pode oferecer ao gestor os primeiros indícios para uma excelente gestão de competência, afinal, os detalhes administrativos dos colaboradores revelam as necessidades e desafios que ele pode estar enfrentando na empresa.

Para que a empresa cumpra as suas metas, é necessário que os colaboradores estejam felizes com o seu trabalho e que tenham o engajamento necessário para que os objetivos coletivos sejam atingidos.

Os indicadores de desempenho do RH medem o nível de sucesso tanto nas atividades profissionais, como no comportamento dos colaboradores.

Uma vez que as competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para o RH, especialmente as atitudes que revelam alguns indicativos de desempenho que são muito importantes e não podem ser ignorados.

Um dos principais indicadores é o nível de absenteísmo que mede a ausência e a quantidade de atrasos que o colaborador tem, seja por qualquer motivo.

O comportamento constante em atrasos ou faltas podem ser relacionados a problemas como saúde ocupacional, dificuldades de relação interpessoal e até mesmo desmotivação seja por dificuldade ou falta de interesse.

É importante que o RH esteja atento a esse indicativo, pois a ausência resulta em perda de tempo produtivo, e isso para as empresas é um grande problema.

Outro indicador é o turnover que revela o fluxo de entrada e saída de talentos da empresa. As altas taxas de rotatividade são resultados de uma inconsistência da cultura organizacional ou problemas em gestão de pessoas.

Além do fato de que as empresas podem estar perdendo talentos, os custos de desligamentos e o processo de contratações são gastos muitas vezes imprevistos e isso pode dificultar a gestão financeira e estratégica de uma empresa.

Nesses casos, um sistema inteligente de controle de ponto pode auxiliar a empresa a identificar o nível de permanência do colaborador, o seu desempenho, nível de produtividade, absenteísmo.

O sistema PontoTel oferece para os gestores os indicadores de desempenho dos colaboradores através do controle de ponto, faltas, atrasos, banco de horas, horas extras, e também auxilia na gestão de pessoas já que possui outras características indispensáveis para que a empresa possa fazer uma boa gestão administrativa e de benefícios para os colaboradores.

A Gestão de Competência é um modelo para gerenciar os talentos dentro da empresa resultando em melhorias no desempenho individual e coletivo.

O setor de RH em conjunto com os gestores de departamento deve verificar constantemente os indicadores de desempenho individual para facilitar que a empresa identifique os conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional, bem como o seu comportamento.

A tecnologia no RH possibilitou que novas ferramentas surgissem no mercado para facilitar o gerenciamento dos indicadores de desempenho e de outros fatores para uma boa Gestão de Pessoas, Estratégica e de Negócios, já que elas identificam o que precisa ser melhorador e os investimentos são mais assertivos com resultados com mais qualidade.

O PontoTel pode ajudar a sua empresa a alcançar um novo nível da cultura organizacional da sua empresa e é um forte aliado para que a sua empresa faça uma Gestão de Competências adequada.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: PROCESSOS RELACIONADOS AO INDIVÍDUO: APRENDIZAGEM E PERCEPÇÃO; PERSONALIDADE; ATITUDE E VALORES; MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO; ESTRESSE NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Organizações: são ambientes de trabalho, com divisão do trabalho estabelecida, constituídos por pessoas que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum. Empresas são organizações, mas também o são as ONGs, sindicatos, escolas, hospitais, agências do governo etc. O propósito de uma organização pode ser a criação de bens ou de serviços, com ou sem lucro.

Comportamento organizacional: é o estudo sistemático de indivíduos e grupos de indivíduos dentro das organizações.

Tendências e mudanças no ambiente de trabalho:

- queda das estruturas de poder e hierarquia tradicionais;
- novas expectativas dos trabalhadores, em especial das gerações mais jovens — mais importância para o mérito e a performance do que para o status dentro do trabalho, menor tolerância à hierarquia e formalidade;
- tecnologia da informação cada vez mais presente;
- crença no empoderamento (conhecimento, experiência e comprometimento), no envolvimento e na participação dos trabalhadores como forma de aumentar eficiência no trabalho;
- ênfase no trabalho em equipe;
- equilíbrio família-trabalho cada vez mais importante (e preocupante) para pessoas e empresas;
- valorização da diversidade da força de trabalho.

Diversidade da força de trabalho: diferenças entre indivíduos baseadas em características como sexo/gênero, raça/etnia, idade, deficiência, cultura etc.

Glass ceiling (teto de vidro): barreiras ocultas que limitam o avanço na carreira de mulheres e minorias, em geral, estas barreiras devem-se a preconceitos. Mulheres, por exemplo, têm baixa representatividade nos cargos mais altos das empresas e ganham salários menores do que os homens.

Como garantir a diversidade dentro das organizações? Primeiro, focar em talentos e não em características físicas e sociodemográficas (sexo, raça, idade etc.). Ou seja, evitar ao máximo que as decisões sobre o recrutamento e seleção e as promoções e treinamentos sejam contaminados pelo preconceito. Segundo, estabelecer planos de carreira para todos os empregados, independente de suas características. Terceiro, fazer com que a diversidade seja um objetivo e parte da estratégia da organização.

Aprendizado organizacional: processo de adquirir conhecimento e utilizá-lo, facilitando a adaptação às circunstâncias e às mudanças.

Aprendizagem ao longo da vida: aprendizados adquiridos através das experiências diárias; interações com amigos e colegas de trabalho; aconselhamentos e mentorias; treinamentos, seminários e workshops; assim como informações de jornais e revistas, entre outros. O aprendizado deve estar relacionado a uma busca contínua por novas ideias e oportunidades.

A Administração e o Comportamento Organizacional

No início do século XX, a Administração centrava-se no estudo sistemático das condições físicas do trabalho, nos princípios administrativos e na engenharia industrial.

A partir da década de 1940, o fator humano passou a figurar como foco da Administração. As pesquisas passaram a incluir as atitudes e comportamentos dos indivíduos, as dinâmicas de grupo e as relações entre líderes e liderados. Emerge, assim, o comportamento organizacional como uma disciplina abrangente e dedicada a entender, a partir de uma perspectiva científica, os indivíduos e os grupos dentro das organizações e seus impactos sobre a estrutura e a eficiência organizacional.

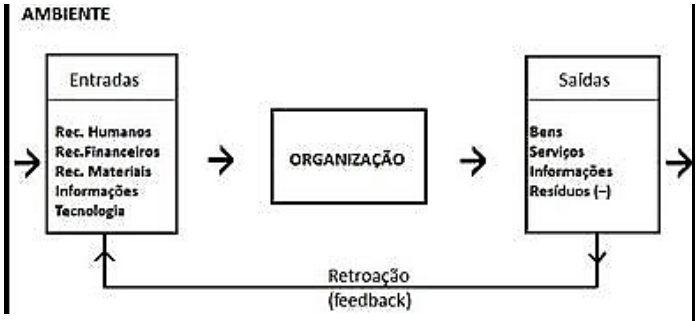
- Comportamento Organizacional é um campo interdisciplinar do conhecimento: possui ligações com a psicologia, sociologia, antropologia e também outras ciências sociais, como a ciência política e as ciências econômicas, sempre com foco em entender o comportamento humano dentro das organizações.
- Comportamento Organizacional utiliza métodos científicos de pesquisa: desse modo, consegue desenvolver e testar empiricamente o comportamento dentro das organizações. Comumente, utiliza estudos de caso (em profundidade), estudos experimentais (simulação), estudos de campo, pesquisas (questionários e entrevistas aplicados a uma amostra) e meta análises (resultados de diferentes estudos). Os dados são (deveriam ser) coletados de forma controlada e sistemática; as teorias são testadas; e apenas teorias cientificamente verificadas são aceitadas como válidas.
- Foco do Comportamento Organizacional está na aplicação prática: é uma ciência social aplicada dedicada a melhorar o funcionamento das organizações e as experiências de trabalho de seus funcionários. As variáveis mais importantes estudadas são o desempenho, a satisfação e o envolvimento no trabalho, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários.
- Comportamento Organizacional possui abordagem contingente: existem várias maneiras de satisfazer as necessidades das pessoas e das organizações. Não há uma única forma certa, universal ou melhor de administrar — toda prática administrativa deve ser adaptada à realidade da organização. Isto significa que a abordagem deve ser contingencial — importante identificar como diferentes situações podem ser entendidas e gerenciadas e quais são as teorias e conceitos aplicáveis. Variáveis contingenciais: país, cultura, ambiente, tecnologia, tarefa, estrutura, pessoas.

Recursos humanos: dentro das organizações, as pessoas são o recurso mais importante — a pergunta é: como atrair, motivar e reter pessoas talentosas?

Recursos materiais: matéria prima, tecnologia, informação, dinheiro, capital — apenas aproveitados se houver esforço humano.

Capital intelectual: é o montante de conhecimento e experiência de um indivíduo;

Organizações como sistemas abertos: relação entre a organização e o ambiente externo é aberta — a empresa obtém recursos do meio externo, transforma-os, e retorna o produto para o meio externo na forma de bens ou serviços. Se o produto final é mais valioso do que os recursos empregados e se há demanda suficiente, a empresa é sustentável e lucrativa no longo prazo.



Organizações como sistemas abertos

Gestores: apoiam diretamente o trabalho desenvolvido por outros; possuem responsabilidade (formal) sobre o tempo em que as tarefas são executadas e sobre o desempenho, a qualidade e a satisfação no trabalho de seus subordinados. Papel dos gestores, atualmente, está mais centrado no auxílio e apoio e menos no controle e direção.

- gestores tendem a cumprir longas jornadas de trabalho — quanto maior o nível hierárquico, maior a quantidade de horas de trabalho;
- gestores desempenham diversas tarefas em um dia comum — tarefas costumam ser complexas, fragmentadas e variáveis;
- gestores costumam ser interrompidos com frequência e suas tarefas devem ser completadas com agilidade;
- gestores trabalham com pessoas (chefes, pares, subordinados) — pouco tempo é gasto com tarefas que não envolvem outras pessoas;
- gestores são comunicadores — muito do trabalho de um gestor envolve obter, fornecer e processar informações e a comunicação é essencial.

A gestão eficiente é aquela que alcança os objetivos da organização, do grupo ou do time, ao mesmo tempo mantendo seus membros preparados, comprometidos e entusiasmados. Para tanto, o comportamento organizacional direciona a atenção da gestão para questões como desempenho nas tarefas, satisfação e envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional.

Desempenho nas tarefas: quantidade e qualidade do produto ou serviço produzido por unidade de trabalho

Satisfação no trabalho: como as pessoas se sentem com relação ao seu trabalho e ao ambiente de trabalho.

Funções da gestão: trabalho dos gestores envolve as quatro funções administrativas, muitas vezes desempenhada simultaneamente: planejar, organizar, dirigir e controlar.

- Planejar: definir objetivos, definir metas específicas de desempenho, identificar ações necessárias para atingir o objetivo;
- Organizar: dividir tarefas, criar estruturas e sistemas de trabalho, organizar os recursos para atingir os objetivos definidos no planejamento;
- Dirigir (ou liderar): comunicar os objetivos aos demais, motivar os trabalhadores, garantir um bom ambiente de trabalho e boas relações interpessoais;
- Controlar: monitorar o desempenho e corrigir ações se necessário.

Processo de gestão: planejamento, organização, direção (execução) e controle

Os Papéis Gerenciais segundo Mintzberg

A partir das quatro funções (PODC), Mintzberg identificou três conjuntos de papéis desempenhados pelos gestores: informacionais, decisórios e interpessoais. Todo gestor deve trabalhar com um ou mais papéis e é essencial que possua boa capacidade de relacionamento interpessoal, pois necessita lidar com uma grande variedade de pessoas, tanto dentro quanto fora da organização.

Papéis interpessoais: envolvem o trabalho direto com outras pessoas — organizar e participar de cerimônias (representação); motivar e orientar pessoas (liderança); manter contatos com outras pessoas ou grupos (ligação)

Papéis informacionais: trocar informações com outras pessoas — buscar informação relevante (monitoramento); compartilhar as informações com membros da organização (disseminação); compartilhar informações com membros externos (porta-voz).

Papéis decisórios: tomar decisões que afetam as outras pessoas — buscar soluções e oportunidades (empreendedorismo); resolver conflitos (conciliação); alocar recursos (administração de recursos); negociar com clientes, fornecedores, representantes, sindicatos etc. (negociação).

CATEGORIA	PÁPEIS
INTERPESSOAL	EXEMPLO LÍDER LIGAÇÃO
INFORMATIVA	MONITOR DISSEMINADOR PORTA-VOZ
DECISIONAL	EMPREENDEDOR CONCILIADOR GESTOR DE RECURSOS NEGOCIADOR

Os 10 papéis gerenciais de Henry Mintzberg

Competências e Habilidades dos Gestores segundo Robert Katz

- Competência: é a habilidade de transformar o conhecimento em uma ação que resulta no desempenho desejado. Competências gerenciais são divididas em três categorias: técnica, humana e conceitual; cada categoria terá maior relevância dependendo do nível de execução das operações.
- Habilidades técnicas: são mais importantes no nível operacional, em que supervisores e líderes de equipe lidam com a execução das tarefas propriamente ditas. Conhecimentos técnicos podem ser obtidos via educação formal ou experiência no trabalho e envolvem a

utilização de métodos e processos para execução das tarefas.

- Habilidades humanas: são habilidades profundamente fundamentadas nas teorias e conceitos empregado pelo campo do Comportamento Organizacional. São as habilidades necessárias para trabalhar bem com outras pessoas, interagir, engajar, comunicar e lidar com conflitos de forma bem sucedida. São centrais para o trabalho dos gestores e líderes e demandam confiança, entusiasmo e envolvimento na relação com os outros, assim como alto grau de autoconhecimento e empatia.
- Habilidades conceituais: são mais importantes no nível estratégico, pois a atenção dos executivos seniores está mais voltada para os valores, a missão e a visão da empresa e suas decisões têm impactos de longo prazo. Estas habilidades são requeridas para a análise e solução de problemas complexos, para visualizar e entender o sistema organizacional como um todo e as inter-relações entre as partes.

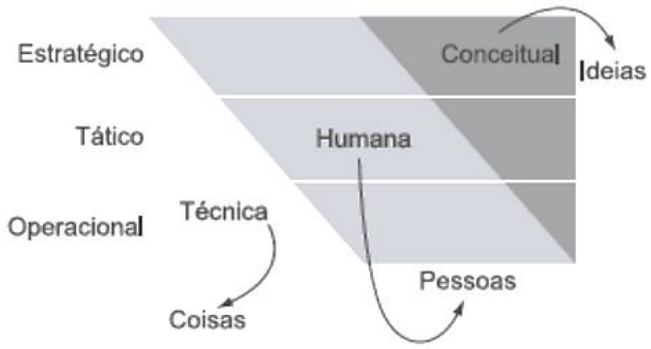


Figura 2. Modelo de habilidades gerenciais de Katz.

Competências e Habilidade segundo Katz

Comportamento ético: aceito como moralmente bom ou correto. Cada vez mais, exige-se que os funcionários e suas organizações sejam éticos e morais. O comportamento ético segue as leis, assim como os códigos morais da sociedade.

Comportamento ético nas organizações:

- Visão utilitária: comportamento ético é aquele que entrega o melhor produto ao máximo de pessoas. É orientado ao resultado — o aspecto moral mais importante das decisões são as consequências que estas geram. As necessidades da maioria são mais importantes que as da minoria.
- Visão individualista: comportamento ético é aquele que melhor atende aos interesses do indivíduo no longo prazo. O interesse próprio de longo prazo faz com que as ações no curto prazo sejam éticas (pois, do contrário, não seriam toleradas).
- Visão dos direitos morais: comportamento ético é aquele que respeita os direitos humanos mais fundamentais, como direito à vida, à liberdade e ao tratamento igualitário.
- Visão de justiça: comportamento ético é aquele que trata todas as pessoas de forma justa e imparcial. Engloba justiça processual (cumprimento de regras e procedimentos) e justiça distributiva (todos são tratados igualmente, independente de suas características sociodemográficas).

Dilema ético: requer uma decisão entre praticar ou não ações que podem gerar benefícios, mas que violam os padrões éticos.

Responsabilidade social: obrigação de comportamento ético e moral das organizações, considerando que fazem parte da sociedade como um todo. Organizações devem agir de forma coerente, equilibrando demandas por alta produtividade e por responsabilidade social.

Qualidade de Vida no Trabalho: É o nível de qualidade geral das experiências das pessoas em seu ambiente de trabalho, que pode ser medida através de indicadores. Central a este conceito está a preocupação com o bem estar da força de trabalho. A ideia é que o alto desempenho no trabalho deveria estar acompanhado de altos níveis de satisfação com o trabalho.

Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor: pressupostos da Teoria X são que as pessoas não gostam de trabalhar, necessitam ser lideradas e evitam responsabilidade; já na Teoria Y, as pessoas gostam de trabalhar, são criativas e aceitam responsabilidades. Para McGregor, a Teoria Y é mais apropriada e tende a criar profecias auto-realizadas positivas — se a pessoa é bem tratada no trabalho, ela responderá com um trabalho melhor.

Muitos dos conceitos e teorias de Comportamento Organizacional estão fundamentadas na ideia de Qualidade de Vida no Trabalho e na Teoria Y de McGregor.

Destaques de uma gestão de excelência: empoderamento (todos envolvidos na tomada de decisão), confiança; recompensas; receptividade às necessidades individuais; equilíbrio família-trabalho.

Diversidade no Local de Trabalho

Diversidade da força de trabalho: presença de indivíduos com características demográficas distintas: sexo, raça, idade, deficiência, religião, estado civil etc.

Gestão da diversidade: lidar com a diversidade e as diferenças individuais é necessário para aproveitar talentos, alcançar desempenhos mais altos e garantir a competitividade das organizações. Gerir a diversidade é um dos novos desafios enfrentados pelos gestores.

Desafios na promoção da diversidade:

- gerir a diversidade das pessoas, respeitando suas particularidades e, ao mesmo tempo, promovendo um senso compartilhado de visão e identidade organizacional;
- lidar com o aumento dos estereótipos e da discriminação, que acompanham o aumento da diversidade;

Estereotipagem: ocorre quando é atribuído a um indivíduo específico as características do grupo ou categoria a que pertence. Exemplos: “pessoas mais velhas são conservadoras”; “mulheres não são competitivas”.

Problema dos estereótipos: utilizar características demográficas para descrever uma pessoa pode ocultar diferenças individuais e dificultar o reconhecimento dos potenciais das pessoas.

Oportunidades iguais de emprego: envolvem a não discriminação e ações afirmativas. Não discriminar significa não excluir ou colocar certos grupos em desvantagem devido às suas características demográficas. Ação afirmativa significa tomar medidas para corrigir ou compensar desequilíbrios no mercado de trabalho.

Gestão da diversidade: ênfase no reconhecimento das diferenças e na criação de um ambiente em que todos se sintam valorizados e aceitos. Pode haver resistência, em grande parte devido ao medo de mudanças e ao desconforto frente às diferenças. Em alguns casos, leis são necessárias para incentivar a maior diversidade dentro das empresas.

Atributos individuais dos trabalhadores

Características demográficas: características de maior interesse são gênero ou sexo, idade, raça ou etnia e deficiências físicas.

- gênero: existem poucas diferenças entre homens e mulheres que afetam o desempenho no trabalho. Não há diferenças nas habilidades, competitividade, motivação, capacidade de aprendizado ou de socialização.

Entretanto, mulheres tendem a receber salários mais baixos, ter menores expectativas de sucesso, faltar mais ao trabalho do que os homens — muito devido às maiores responsabilidades domésticas e familiares das mulheres.

- idade: com o envelhecimento populacional, sua importância é crescente. Estereótipo: pessoas mais velhas tendem a ser vistas como inflexíveis e não desejáveis no ambiente de trabalho; por outro lado, são também associadas a maior experiência, estabilidade e menor rotatividade. Há relação positiva entre idade e desempenho — pessoas mais velhas têm maior experiência no trabalho e menores níveis de absenteísmo e rotatividade.
- saúde física: estudos mostram que desempenho de deficientes não difere de não deficientes físicos, entretanto desemprego é maior entre deficientes.
- raça: estereótipos e discriminação afetam negativamente as oportunidades de trabalho e progresso na carreira de minorias e grupos em desvantagem social e econômica.

Aptidão: capacidade de aprendizado de um indivíduo — são as habilidades potenciais.

Habilidade: capacidade de desempenhar tarefas, inclui conhecimentos e competências detidos pela pessoa para executar determinada tarefa.

Tanto aptidão quanto habilidades são importantes para a gestão de recursos humanos, sendo frequentemente utilizados como critérios de seleção.

Personalidade: perfil ou combinação de características que marcam a natureza singular de uma pessoa e como ela reage e interage com os outros. Personalidade combina um conjunto de características físicas e mentais que refletem em sua maneira de pensar, agir e sentir. A personalidade é uma das características mais importante para que os gestores consigam entender e prever o comportamento organizacional.

Como determinar a personalidade de alguém? Via questionários, testes, observação do comportamento, história de vida.

Controvérsia Nature versus Nurture (natureza x criação): personalidade é herança genética ou fruto do ambiente? Na verdade, tanto a determinação genética (características físicas e de personalidade herdadas dos pais) quanto a influência do meio (cultura, classe social, background familiar, experiências) operam em conjunto no desenvolvimento da personalidade. Importância de cada um permanece em debate.

Traços de Personalidade

Big Five — As 5 grandes dimensões da personalidade: pode ser medida por meio de testes de personalidade padronizados. Relação entre cada dimensão da personalidade e desempenho no trabalho depende da natureza da ocupação.

- Extroversão: relacionada com as habilidades nas relações interpessoais. Pessoas com alto grau de extroversão são sociáveis, assertivas (têm capacidade de se impor), tendem a ser dominantes. Alta correção entre extroversão e desempenho para trabalhadores da área de vendas e gestão (liderança).
- Simpatia (ou Amabilidade): relacionada com a forma com que uma pessoa se relaciona com as outras. Grande simpatia descreve uma pessoa bondosa, que inspira confiança, cooperativa e calorosa.
- Conscienciosidade: pessoas com alto grau de conscienciosidade são disciplinadas, organizadas, responsáveis, comprometidas, cuidadosas e persistentes. Têm alto grau de concentração e não se distraem facilmente.
- Estabilidade emocional (ou Neuroticismo): pessoas com alta estabilidade emocional são otimistas, despreocupadas, seguras de si e têm boa autoestima, são de fácil trato. Por outro lado, se o grau de neurotismo é alto (instabilidade), a pessoa tenderá a ser mais ansiosa, preocupada, insegura e tensa.
- Abertura a novas experiências: pessoas que gostam de novidades e tendem a ser criativas, imaginativas e curiosas. Tendem a não gostar de rotina. São pessoas que fazem mais perguntas e pensam e soluções novas e não convencionais.

Traços sociais: refletem como uma pessoa se apresenta e interage com as outras pessoas. Duas dimensões são combinadas para determinar a personalidade: a forma como a pessoa percebe o mundo a sua volta (através da sensação ou da intuição) e a forma como avalia o que percebe (de maneira emocional ou racional):

- sensação ou intuição: sensitivos preferem rotina e organização, preferem trabalhar com fatos e não com a incerteza; intuitivos não gostam de rotina e preferem solucionar novos problemas, lidam bem com a incerteza.
- racional ou emocional: pessoas emocionais buscam conformidade e buscam se adequar aos outros, são diplomáticos; pessoas racionais usam a lógica e o raciocínio para lidar com problemas, deixando as emoções de lado.

A partir da combinação das duas dimensões, 4 estilos de personalidade podem ser definidos: sensação-emoção; intuição-emoção (estratégias intuitivas, com ênfase em padrões gerais, na tomada de decisão); sensação-pensamento (tomam decisões baseadas em análise estratégica e métodos); intuição-pensamento.

Outros traços de personalidade:

- Locus de controle: quanto uma pessoa acredita que controla sua própria vida; se acredita que está mais sujeita às suas próprias orientações internas (controla seu destino) ou se percebe que forças externas (meio social ou ambiente) são preponderantes.
- Autoritarismo: rigidez das crenças pessoais — pessoas autoritárias tendem a aderir a valores convencionais, obedecer autoridades e valorizar o poder. Um dos problemas potenciais de pessoas com alto grau de autoritarismo está na obediência "cega" às regras de seus superiores.
- Maquiavelismo: diz respeito à aquisição e uso do poder, através da manipulação, com o objetivo de ganhar vantagem ou controlar os outros. Maquiavélicos tendem a mentir e manipular os outros para benefício próprio e possuem grande poder de influência.
- Automonitoramento: reflete a habilidade de ajustar o comportamento a fatores externos e situações diversas. Quanto maior o automonitoramento, maior a capacidade do indivíduo em adequar seu comportamento a diferentes situações — são flexíveis e conseguem apresentar uma imagem distinta do que realmente são.

Traços de adequação emocional: mede o quanto um indivíduo experimenta desgaste emocional ou apresenta comportamentos desviantes.

- Personalidade tipo A: são impacientes e perfeccionistas, aspiram o sucesso. Tendem a trabalhar mais rápido, mas são mais irritantes e agressivos; comportamento obsessivo (detalhista, rotineiro).
- Personalidade tipo B: mais calmos e menos competitivos no dia a dia.

Tabela 2 — *Stress* e Tipo de Personalidade

TIPO A	TIPO B
Movimento constante	Calma motora
Impaciência	Paciência
Ri às gargalhadas	Sorri
Insatisfação profissional	Contente com o nível profissional
Queixa-se freqüentemente	Raramente se queixa
Conversação alta e rápida	Conversação quieta e pausada
Tem pressa de falar	Ouve com atenção

Pessoas do tipo A tendem a sofrer de *stress* e estão mais sujeitas à enfermidade do coração do que indivíduos do tipo B. No entanto, um tipo B extremado pode carecer da energia necessária para executar tarefas que exigem decisão rápida.

Personalidades tipo A e tipo B

Valores: preferências sobre o curso de ação ou resultados apropriados. Refletem o senso individual de certo e errado. Valores influenciam atitudes e comportamentos. Valores são individuais, mas tendem a ser compartilhados dentro de uma cultura ou de uma organização.

Origem dos valores: pais, amigos, professores e referências externas influenciam os valores de um indivíduo. Valores se desenvolvem a partir do aprendizado e da experiência dentro de uma cultura. Pessoas diferentes têm valores diferentes e estes tendem a ter profundas raízes e são difíceis de serem alterados.

Tipos de valores:

Milton Rokeach: valores podem ser classificados em duas categorias:

- Valores terminais: refletem as preferências individuais em relação aos fins a serem alcançados, ao longo da vida.
- Valores instrumentais: referem-se às crenças individuais sobre como chegar aos fins desejados.

Valores terminais e instrumentais diferem segundo a ocupação ou grupo

Gordon Allport: os valores podem ser classificados em seis tipos:

- teóricos: interesse na descoberta da verdade através do raciocínio e do pensamento sistemático; são os valores mais importantes para os pesquisadores industriais, por exemplo.
- econômicos: interesse na utilidade e na viabilidade, o que inclui a acumulação de riqueza; são mais valorizados pelos executivos.
- estéticos: interesse na beleza, na forma e na harmonia artística;
- sociais: interesse nas pessoas e nas relações humanas;
- políticos: interesse em obter poder e influenciar outras pessoas;
- religiosos: interesse no consenso e no entendimento do universo.

Maglino: esquema de valores aplicáveis ao ambiente de trabalho:

- realização: cumprir tarefas e trabalho duro
- auxílio e preocupação com os outros: interesse nas outras pessoas e em ajudá-las
- honestidade: falar a verdade e fazer o que acha certo
- justiça: ser imparcial e fazer o que é justo

Coerência de valores: ocorre quando as pessoas experimentam emoções positivas ao encontrar outras que compartilham valores similares. Se não há coerência, aparecem conflitos sobre objetivos e meios de atingi-los. Portanto, deve haver coerência entre os valores dos líderes e de seus liderados, por exemplo, pois aumenta a satisfação dos subordinados.

Tendências nos valores (para sociedade americana, segundo Yankelovich):

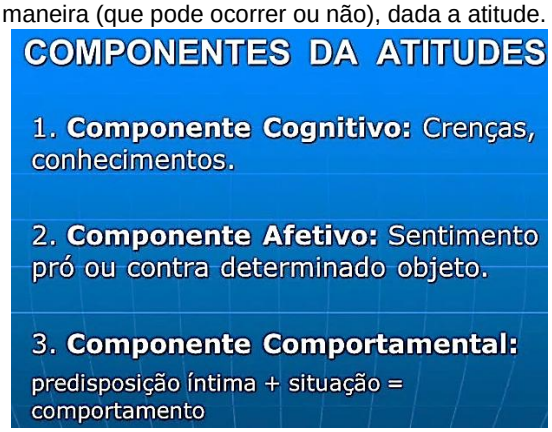
- queda na valorização de incentivos econômicos, lealdade organizacional, identidade associada ao trabalho
- aumento na valorização do trabalho significativo, lazer, identidade pessoal e autorrealização.

Atitudes: são influenciadas pelos valores e têm as mesmas origens: amigos, família, professores, modelos de papéis. Valores são mais gerais e mais estáveis; já as atitudes são focadas em pessoas ou coisas específicas, na forma de sensações positivas ou negativas sobre algo.

Definição formal de atitude: predisposição a responder de modo positivo ou negativo a algo ou alguém. É uma construção hipotética, que pode ser inferida a partir das opiniões ou comportamentos de uma pessoa.

Três componentes de uma atitude:

- Antecedentes: componente cognitivo — crenças, opiniões, conhecimento, informações. As crenças representam ideias formadas pela pessoa sobre algum assunto e suas conclusões a respeito.
- Atitude: componente afetivo — sentimento específico sobre o impacto pessoal dos antecedentes. É a própria atitude.
- Resultado: componente comportamental — é o comportamento que se pretender ter no futuro, uma predisposição a se comportar de uma determinada maneira (que pode ocorrer ou não), dada a atitude.



Três componentes de uma atitude

Atitudes e Comportamento: uma atitude resulta em uma intenção de comportamento, esta intenção pode ou não ser executada, dadas as circunstâncias. Quanto mais específicas as atitudes e os comportamentos, maior a proximidade entre um e outro. A liberdade para executar o comportamento pretendido também determina se o comportamento poderá seguir a atitude. Assim como a existência de experiências prévias em transformar atitudes em comportamentos reais. Nem sempre, atitudes podem prever o comportamento.

Atitude no trabalho: satisfação no trabalho é uma atitude importante para o Comportamento Organizacional — uma atitude negativa com relação à satisfação pode resultar em maiores custos devido a rotatividade, absenteísmo, atrasos e problemas de saúde física e mental dos funcionários.

Teoria da Dissonância cognitiva — Leon Festinger: inconsistência entre as atitudes individuais e o comportamento — resulta em desconforto e desejo de reduzir ou eliminar a dissonância.

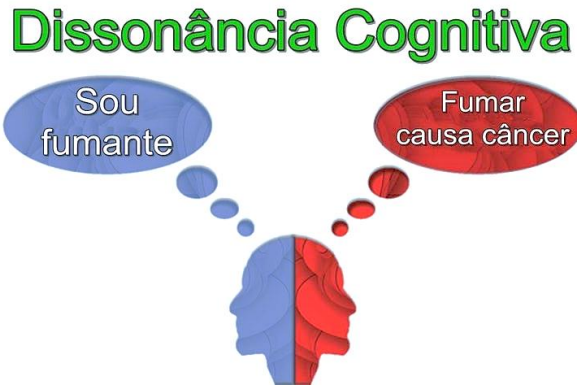
Como reduzir ou eliminar a dissonância cognitiva?

- mudar a atitude (antecedentes);
- mudar o comportamento no futuro;
- desenvolver novas formas de explicar ou racionalizar a inconsistência entre os valores e o comportamento.

A escolha dependerá do grau de controle que a pessoa acredita possuir sobre a situação e magnitude das recompensas envolvidas.

Exemplo: uma pessoa possui atitude favorável à reciclagem de papéis, mas não recicla seu lixo no escritório (dissonância cognitiva). Se a pessoa não recicla o lixo voluntariamente, ela pode mudar a atitude para torná-la

consistente com o comportamento (deixa de ser pró reciclagem). Se o chefe não permite a reciclagem, é menos provável que a pessoa mude sua atitude para reduzir a dissonância (pouco controle sobre a situação). Se há recompensas suficientes para não reciclar, a pessoa pode racionalizar a situação, reduzindo seu sentimento de inconsistência.



Dissonância Cognitiva

O Processo da Percepção

Percepção: é a capacidade de apreender por meio dos sentidos ou da mente. É o processo de seleção, organização, interpretação, acesso e resposta a informações do ambiente — as informações são recolhidas através dos sentidos (visão, tato, audição, paladar, olfato). Nem sempre a percepção e a realidade são a mesma coisa e nem sempre duas pessoas têm a mesma percepção ou resposta acerca de um evento. Por exemplo: gestores e subordinados costumam ter percepções diferentes sobre o trabalho realizado. É através da percepção que as pessoas processam as informações e as transformam em um sentimento ou em uma ação.

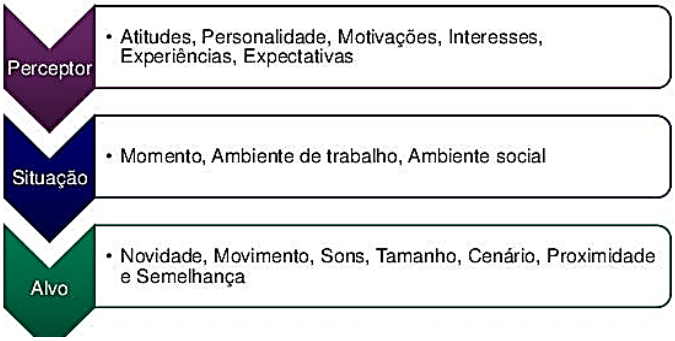
- a percepção é uma maneira de formar impressões sobre si mesmo, sobre outras pessoas e sobre as experiências do dia a dia;
- funciona como uma tela ou um filtro através do qual a informação passa;
- as respostas de uma pessoa a uma situação específica dependem da qualidade e da precisão das percepções pessoais.

Percepção: forma de ver as coisas

Fatores que influenciam a percepção: três conjuntos de fatores influenciam a percepção das pessoas no trabalho —o perceptor (a pessoa que percebe), a situação e o que é percebido (o alvo da percepção).

- Perceptor: experiências vividas, necessidades e motivos, personalidade, valores e atitudes influenciam as percepções;
- Situação: contexto físico, social e organizacional influenciam as percepções;
- Alvo: características do objeto, pessoa ou evento percebidos também são importantes. Estas características relacionam-se ao contraste (quão diferente é o alvo dos demais elementos), intensidade (brilho, cor, profundidade, volume do som etc.), tamanho (em relação ao ambiente), movimento, repetição ou novidade.

FATORES QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO



Estágios da Percepção: processamento da informação determina como uma pessoa percebe e reage a algo. As respostas a uma percepção podem surgir como um pensamento, uma sensação ou uma ação.

- atenção e seleção: análise seletiva da informação (não é possível processar tudo ao mesmo tempo o tempo todo) — a decisão sobre qual informação será considerada e qual será ignorada pode ser consciente ou não.
- organização: formas de organizar as informações eficientemente, geralmente as pessoas usam esquemas mentais para organizar conhecimentos sobre um conceito ou organizar coisas e pessoas em categorias (formando protótipos e estereótipos).
- interpretação: após organizar as informações que foram selecionadas, a atenção se volta para a interpretação do que se está percebendo.
- acesso: componente da memória — informações guardadas na memória são acionadas, incluindo a memória mais recente (o alvo atual da percepção).

Distorções na percepção: o processo de percepção pode ser equivocado e afetar negativamente as respostas:

- Estereótipos e protótipos: são maneiras úteis de combinar uma grande quantidade de informação, mas podem causar impressões equivocadas, levar a erros de julgamento e outros problemas. Estereótipos ocultam diferenças individuais, podendo levar a erros sobre as necessidades, preferências e habilidades de uma pessoa.

- Efeito de halo: ocorre quando uma característica específica de uma pessoa ou situação é usada para criar a impressão geral. É uma distorção bastante comum, que ocorre, por exemplo, quando se vê uma pessoa pela primeira vez — ela sorri e você tem uma primeira impressão positiva. O problema é que, assim como a estereotipagem, o efeito halo também oculta diferenças individuais.
- Percepção seletiva: tendência de escolher dar atenção aos aspectos de uma situação ou pessoa que reforçam crenças, valores e necessidades pré-existentes. Por exemplo, executivos tendem a dar mais importância às suas áreas do que às demais — você pergunta para um

executivo da área de vendas sobre qual área requer mais investimentos em uma empresa e ele responde que é o departamento de vendas. Outro exemplo: na política, idosos tendem a valorizar candidatos que falam sobre aposentadoria e saúde; pais de crianças pequenas tendem a escolher candidatos que defendem a educação.

- Projeção: é a atribuição dos atributos próprios a outras pessoas. Exemplo: projeção ocorre quando os gestores assumem que suas necessidades são idênticas às de seus subordinados. Para diminuir esta distorção, é preciso uma boa dose de autoconhecimento e empatia.
- Efeito de contraste: ocorre quando os atributos de uma pessoa são contrastados com o de outras que se teve contato recentemente. Exemplo: um candidato pode ser percebido como brilhante em uma entrevista se os candidatos anteriores tiverem sido medíocres; por outro lado, o mesmo pode não ser percebido como um bom candidato se o entrevistado anterior se saiu muito bem.
- Profecia auto-realizável: tendência de encontrar exatamente o que é esperado de um indivíduo ou situação — a pessoa acaba criando as condições para encontrar exatamente o que previa encontrar. Pode ter efeitos positivos ou negativos na gestão. Exemplo: um gestor pressupõe que seus subordinados não encontram satisfação e não estão interessados em envolvimento no trabalho; o gestor, então, cria trabalhos altamente estruturados, de execução simples e que não requerem grande envolvimento; como resposta a um trabalho que não gera satisfação nem envolvimento, os subordinados acabam não se comprometendo com o trabalho — portanto, a expectativa inicial do gestor acaba sendo confirmada como uma profecia auto-realizável.

Gestão da imagem: criar e manter uma impressão positiva nos outros — associar-se às "pessoas certas", realizar favores, elogiar, levar crédito por eventos favoráveis, minimizar eventos negativos, concordar com as opiniões de outros.

Teoria da Atribuição: Centra-se em analisar como as pessoas:

- entendem as causas de um evento;
- determinam a responsabilidade sobre os resultados do evento;
- analisam as características pessoais dos envolvidos no evento.

Causas do comportamento: a origem de dado comportamento pode ser interna ou externa:

- Causas internas: indivíduo acredita que possui controle sobre as causas. Ex: eu acredito que meu colega não trabalha bem porque é preguiçoso.
- Causas externas: indivíduo acredita que as causas não estão sob seu controle ou responsabilidade. Ex: eu acredito que meu colega não trabalha bem porque não tem boas condições para trabalhar.

Fatores para determinação interna ou externa:

- Diferenciação: quão consistente é o comportamento de uma pessoa em diferentes situações? Exemplo: no trabalho, se o desempenho fraco do funcionário é incomum, pode-se atribuir este evento a uma causa externa; mas se o funcionário sempre tem um baixo desempenho, tendemos a atribuir o motivo a fatores internos;
- Consenso: quão provável é a resposta de uma pessoa a uma situação? Qualquer pessoa em situação similar responderiam da mesma forma? Exemplo: se todos os funcionários que executam determinada tarefa com atraso, tendemos o motivo do atraso como sendo externo; se apenas um funcionário atrasa, a causa provável é interna;
- Consistência: o indivíduo responde sempre da mesma maneira? Exemplo: se um funcionário que sempre chega atrasado ao trabalho, atribuímos o atraso a causas internas; se o atraso é um fato isolado, tendemos a atribuir o atraso a uma causa externa.

Erros de Atribuição: tendemos a exagerar a importância das causas internas para explicar o comportamento das outras pessoas. Entretanto, quando se trata de avaliar nosso próprio comportamento, tendemos a superestimar o efeito das causas externas para explicar fracassos e superestimar o efeito das causas internas para explicar nossos sucessos.

- Erro fundamental de atribuição: é a tendência de subestimar a influência de fatores situacionais (causas externas) e de superestimar a influência de fatores pessoais (causas internas) ao avaliar o comportamento de alguém.
- Viés de auto-conveniência: tendência de negar a responsabilidade pessoal pelo fracasso e de aceitar a responsabilidade pelo sucesso.

Exemplo: ao avaliar que seus subordinados não têm bom desempenho, o gestor pode incorrer no erro fundamental de atribuição ao acreditar que falta esforço no trabalho (causa interna) e que a resposta é aumentar a motivação de seus funcionários, ignorando fatores situacionais, como pouco suporte organizacional. O mesmo gestor pode também sofrer o viés de auto-conveniência ao acreditar que a falta de suporte é a causa para seus problemas no trabalho.

PROCESSOS RELACIONADOS AOS GRUPOS: EQUIPES E PROCESSOS SOCIAIS; LIDERANÇA; COMUNICAÇÃO; TOMADA DE DECISÃO; GRUPOS E EQUIPES; CONFLITO, PODER E POLÍTICA.

A Gestão de Pessoas é o conjunto de atividades e processos que visam atrair, desenvolver, motivar e reter os melhores colaboradores para a empresa. Assim, suas ações são orientadas com o objetivo de criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, otimizando o desempenho dos colaboradores para que se sintam motivados, engajados e valorizados.

A gestão de pessoas é uma abordagem mais holística que considera as pessoas como ativos estratégicos da empresa. Ela busca alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização, criando um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

LIDERANÇA

Liderança consiste no manejo de pessoas e suas motivações em prol dos objetivos de uma empresa. Envolver saber como inspirá-las e influenciar suas ações, decisões e comportamentos direcionando seus esforços a fim de alcançar os resultados desejados.

Esse conceito tem ganhado cada vez mais relevância, especialmente em um cenário no qual a saúde mental dos colaboradores está em primeiro plano; como na filosofia de gestão people first.

Nem sempre a liderança está associada a cargos de chefia. Muitos líderes estão inseridos entre os colaboradores e são pessoas respeitadas pelos demais colegas pela postura que adotam na empresa.

Portanto, ser um líder está atrelado à forma com que você se posiciona perante as demais pessoas. Não ao cargo que você ocupa.

O líder não manda, inspira. Ele não exerce coação, incentiva a colaboração. Quem ocupa um cargo de liderança

tampouco se exime do trabalho duro. É a primeira pessoa a assumir a responsabilidade e direcionar a equipe.

Perceba que essa é uma mudança profunda de mindset uma vez que o antigo chefe era aquele que se utilizava da hierarquia para obter resultados, normalmente, sem preocupar-se com motivá-los ou em colocar as mãos na massa.

Compreender quais são as habilidades de um líder de sucesso é fundamental não só para compreender o conceito de liderança a fundo, mas também para cultivá-las em si.

Líderes normalmente tem um conjunto das características abaixo:

- são decisivos;
- não perdem o foco do objetivo;
- têm consistência entre discurso e ações;
- são empáticos com seus liderados;
- inspiram confiança e também confiam;
- têm um ponto de vista realista;
- procuram levar inspiração.
- Além dessas características podemos salientar as seguintes atitudes.
- *abe dar feedbacks construtivos

Dar feedbacks é algo fundamental em uma empresa. É um momento de alinhamento entre as expectativas e o trabalho sendo desenvolvido.

Contudo, dar feedbacks realmente construtivos é uma verdadeira arte e, não raro, gestores acabam oferecendo críticas vazias que não agregam ao trabalho.

Mas isso também não quer dizer que feedbacks negativos não são bem-vindos, muito pelo contrário, são extremamente importantes para guiar o colaborador para a direção correta.

Por outro lado, também sabem elogiar e dar feedbacks positivos, estimulando o colaborador a continuar com as atitudes que estão dentro do esperado pela empresa.

*Não é infalível e sabe disso

Compreender que qualquer ser humano é falho é natural, mas admitir essa condição é algo diferente.

Líderes não têm problemas em admitir suas falhas perante sua equipe e essa pode ser uma ótima forma para criar rapport com os liderados.

*Entende que uma sugestão pode ser mais efetiva que uma ordem

Todo mundo já teve o chefe que chegava na reunião distribuindo tarefas

Sugerir ou perguntar é uma forma muito interessante de envolver o colaborador na tomada de decisão, fazendo com que ele se sinta efetivamente parte da equipe e não uma pessoa executando tarefas.

TIPOS DE LIDERANÇA

**Liderança autocrática

A liderança autocrática está mais próxima do famoso chefe do que de fato alguém que trabalha em equipe.

Normalmente este indivíduo toma as decisões sozinho e as informa para os colaboradores que não estão engajados no planejamento.

É um estilo de liderança que está perdendo cada vez mais território nas empresas modernas, especialmente à medida que as novas gerações vão ingressando no mercado de trabalho.

Elas desejam mais liberdade e um ambiente de trabalho que as ajude a desafiar o seu potencial.

Normalmente, esse tipo de líder é temido pelo grupo que tem receio de retaliações como demissão.

Apesar disso, essas equipes costumam ser bastante produtivas por serem mais assertivas em suas rotinas.

**Liderança democrática

Esses líderes estão na ponta oposta aos autocráticos. A liderança democrática é bastante inclusiva e leva em consideração a opinião dos colaboradores sempre pedindo novas ideias e feedbacks construtivos.

Esse tipo de engajamento com o planejamento do trabalho costuma resultar em equipes mais motivadas, já que não só desenvolvem, mas também têm voz durante o processo de decisão.

Contudo, é importante que o líder esteja atento ao objetivo que precisa alcançar, já que, quando todos podem ser ouvidos, é comum que o processo saia um pouco do controle. Aqui, as decisões costumam demorar mais.

**Liderança liberal

Esse tipo de liderança também pode ser lida como ausente. Isso porque, normalmente, esse líder se isenta da responsabilidade de tomar decisões, jogando-a para a equipe.

Por esse e outros motivos, é comum que ele não seja plenamente respeitado pela equipe e isso faz com que tenha ainda mais problemas em se impor, mesmo que democraticamente.

Mas ela não é negativa em todos os cenários, especialmente quando envolvem equipes de alto desempenho e profissionais proativos e que são capazes de tomar decisões sozinhos.

**Liderança técnica

O líder técnico é uma verdadeira referência em sua área de atuação sempre propondo soluções inovadoras e bem fundamentadas, gerando grande admiração pelos seus liderados.

É comum que ele se torne um exemplo para os outros colaboradores que também procuram entregar um trabalho bastante polido e manter-se sempre atualizados sobre as novas tendências.

Ele também costuma pôr a mão na massa com mais frequência que outros tipos de líderes, o que pode deixar o trabalho de gestão um pouco esquecido.

Ademais, a equipe pode ficar um pouco acomodada, esperando sempre a solução oferecida pelo líder.

**Liderança situacional

A liderança situacional poderia facilmente ser representada por um camaleão, já que esse líder tem como principal característica sua adaptabilidade.

Aqui, o perfil dos liderados têm grande influência em como o líder da equipe irá agir. Normalmente, este perfil é bastante analítico e observa bastante as experiências e habilidades de seus colaboradores a fim de melhor distribuir as demandas.

Assim, indivíduos sob esse tipo de regime costumam explorar novos campos de atuação de acordo com seus interesses profissionais.

**Estilo coaching

O principal foco desse líder é aprimorar e desenvolver novas habilidades dos seus liderados, procurando sempre incentivá-los a destravar seus potenciais.

O coach traz considerações e procura sempre oferecer os feedbacks necessários para que o liderado alcance os resultados esperados.

Como a liderança é empregada?

Além dos tipos de líderes, existem ainda diferenças no exercício da liderança, veja abaixo.

**Liderança direta

Como o próprio nome indica, na liderança direta o líder está amplamente envolvido com o seu time, direcionando-os com frequência.

É comum que nesse tipo de abordagem o líder crie fortes vínculos com os seus liderados.

**Liderança indireta

Em contraste com o exemplo anterior, o líder influencia seus liderados através de intermediários.

Em outras palavras, é criada uma cadeia de lideranças e influências até os colaboradores técnicos.

Aqui, é possível criar algum afastamento entre os colaboradores, sendo assim, é importante que a equipe seja integrada com alguma frequência.

Afinal de contas, uma das funções dessa posição é justamente inspirar e motivar a equipe.

CONFLITO

A gestão de conflitos vai muito além de uma simples mediação de discussões entre colaboradores, sabia? Na verdade, é um trabalho contínuo e estratégico que também atua na prevenção de problemas desse tipo e de orientação para os funcionários de toda a empresa.

Porém, é possível modificar essa postura de maneira mais impactante para a rotina da sua empresa.

Ao assumir o controle, determinando as etapas da gestão de conflitos e identificando as principais causas, o seu RH e a liderança da organização assumem atitudes proativas.

Como resultado, obtém-se um clima organizacional harmônico e colaborativo por meio da redução de confrontos e da resolução eficiente e ágil diante da ocorrência dessas circunstâncias.

Todo conflito é entendido como um choque. Um impacto divergente entre forças opostas.

No dia a dia, esse confronto pode evoluir para a discussão que, por sua vez, pode ou não ser negativa. Afinal de contas, os pontos de vista contrastantes podem ser a base para uma resolução de problema propositiva.

O problema é quando o conflito não se desenvolve de maneira frutífera, amistosa e respeitosa. E aí é que está a importância da gestão de conflitos.

Afinal de contas, os debates são inevitáveis. Em uma empresa, por exemplo, podemos chegar a centenas ou milhares de pessoas dividindo o mesmo espaço. E é fundamental que existam perspectivas e opiniões contrárias entre elas. Por outro lado, o controle desses conflitos pode ser, sim, evitável.

Não à toa, para quem ainda não sabe o que é a gestão de conflitos, trata-se de um planejamento focado em manter as diferenças, margeando uma linha aceitável de respeito, empatia e comprometimento dos envolvidos.

Destaca-se o surgimento de conflitos a partir de dois princípios:

- conflito interno, que é aquele motivado por pessoas com opiniões divergentes;
- conflito externo, que envolve elementos que influenciam o conflito, como um fator político ou econômico.

Contudo, são três tipos de conflitos que devem ser analisados:

- conflito pessoal, que é a maneira com a qual cada indivíduo age e reage em circunstâncias diversas, como tudo aquilo que é dito ou feito por ele próprio, ou outra pessoa;
- conflito interpessoal, algo motivado por uma situação na qual algumas pessoas com perspectivas contrastantes entram em debate;

O conflito organizacional, que é o único que ocorre como consequência de uma circunstância, e não pautado em valores ou opiniões.

Observe, ainda, que é possível classificar a incidência de conflitos por meio da gravidade deles. Um debate saudável tem o seu valor, é claro, mas o excesso de discussões toma o caminho oposto.

Para isso, Chiavenato (2004) destaca os três graus de gravidade que devem ser observados na gestão de conflitos:

- conflito manifestado, que é uma divergência expressa por, pelo menos, uma das partes envolvidas;
- conflito percebido, quando as opiniões contrastantes geram interferência de maneira evidente;
- conflito experienciado, que é o fim da argumentação lógica e racional e promove sentimentos negativos, como angústia, raiva, frustração e hostilidade entre pelo menos uma das partes envolvidas.

Existem diversos fatores que podem inflamar um conflito em uma discussão hostil. E, a seguir, vamos passar por algumas delas de maneira que ficará mais fácil analisar se esse tipo de situação é comum na sua empresa!

Mudanças

Uma nova gestão ou diretoria, um software que substituiu o sistema antigo, a nova dinâmica de uma equipe de determinado departamento…

Mudanças são tão inevitáveis — e recomendáveis — quanto os conflitos em si. Acontece que elas devem ocorrer de maneira planejada, colaborativa e eficiente. Do contrário, é ainda mais comum que os conflitos evoluam para graus de estresse e incompatibilidade maiores. O que é difícil de gerenciar.

Conflitos entre departamentos

Muitas vezes, empresas são verdadeiras torres de Babel, em que cada departamento fala o seu "idioma" pautando-se nas suas necessidades, características e objetivos.

O resultado pode ser muito negativo, nessas situações, fazendo ainda mais necessária a existência de uma gestão de conflitos na organização e em aprender como lidar com conflitos no trabalho.

Daí, inclusive, um dos valores em praticar a integração dos setores. Independentemente do porte ou segmento da empresa, é fundamental que todos "falem a mesma língua" e tenham objetivos complementares. Isso, por si só, já ajuda a minimizar a ocorrência e a gravidade dos conflitos.

Pressão irreal por resultados

Conflitos internos podem surgir, também, quando existe um desacordo explícito entre expectativas, resultados e uma realidade palpável entre eles.

Por exemplo: um gestor estima uma meta de faturamento de R$ 100 mil, em um só mês, tendo como registro passado um recorde de R$ 10 mil. E nenhuma estratégia é apresentada para que esse valor absurdo e imaginado seja alcançado.

O resultado desse tipo de prática é imediato: estresse, desarmonia e frustração que, combinados, se transformam em conflitos que ficam difíceis de solucionar no calor do dia a dia.

Má distribuição de recursos

Mais um exemplo de conflito que costuma ser impulsionado pela própria liderança. Nesses casos, os recursos distribuídos sem estratégia ou em desacordo com o que foi proposto entre os setores pode causar divergências de todo tipo — que vão desde falta de motivação às demissões em massa.

A liderança e a gestão de conflitos são complementares. É ainda mais importante observar essa relação quando os próprios líderes fomentam os embates sem um plano de controle.

Gargalos na comunicação corporativa

Empresas sem liderança, responsáveis por tarefas e etapas do fluxo de trabalho ou mesmo uma gestão omissa e pouco transparente podem criar um ambiente de trabalho tóxico.

Isso se revela quando ninguém assume responsabilidade ou interesse em assumir à frente, de um trabalho. Ou mesmo quando todos se sentem no direito de exigir mais do colega de trabalho por acreditar ter uma responsabilidade acima dos outros.

Gargalos comunicativos dessa espécie podem ser um grande desafio a ser resolvido por meio da gestão de conflitos da empresa.

Contradição entre os valores institucionais e as atitudes

Empresas com DNA e identidade se relacionam mais com o seu público interno e externo. Mas isso é um problema e tanto se as palavras institucionais não passam de palavras, enquanto as posturas e atitudes do dia a dia contradizem todos os valores, objetivos e a missão da organização.

Com o tempo, os colaboradores deixam de sentir identificação com a empresa que os contratou, e podem demonstrar falta de interesse, motivação e/ou concentração e engajamento. E os conflitos surgem a partir desse misto de sensações negativas influenciando a rotina de trabalho.

Estresse

Por fim, um elemento externo. O estresse deve ser um dos maiores índices de observação na sua gestão de conflitos. Afinal de contas, o Brasil é o segundo no ranking global com mais pessoas estressadas, e esse distúrbio pode surgir diante de todos os fatores acima destacados e também de muitos outros.

Qualquer problema externo — como o acúmulo de dívidas — pode servir para desencadear um quadro de estresse e que, sem a gestão de conflitos, pode causar problemas dentro da empresa entre os colegas ou mesmo com os gestores e outros departamentos.

Consequências dos conflitos:

- perda de tempo produtivo, já que uma empresa fica refém das discussões quando inexiste uma gestão de conflitos;
- desempenho abaixo do esperado, já que o mal estar causado por esses problemas geram frustração dificuldade de concentração, desmotivação e estresse, entre outras emoções negativas;
- baixo engajamento, pois isso se alastra à medida que os colaboradores não veem esforços para que os conflitos sejam solucionados de maneira frutífera;
- perda de talentos, algo comum quando as demissões começam a ocorrer. Lembrando, inclusive, que isso — além de causar prejuízos para a empresa — afeta também a imagem da organização no mercado de trabalho;
- prejuízos causados pela baixa produtividade, o engajamento abaixo do esperado, as demissões (e o tempo de improdutividade causado por essas mudanças) e os resultados projetados que não se concretizam;
- absenteísmo e presenteísmo, que são duas maneiras de não estar presente no expediente: presencialmente e quando apenas o corpo foi ao trabalho e toda a motivação ficou do lado de fora.

A liderança e a gestão de conflitos têm uma aliança indiscutível, mas isso tem muito a ver com o trabalho empreendido pelo setor de RH também.

Afinal de contas, é por meio desse trabalho coletivo que o RH identifica problemas, mas que os líderes aprendem a lidar com os conflitos da melhor forma possível. É um esforço de todos e cuja manutenção ocorre diariamente, mas que deve ser:

- planejado;
- desenvolvido;
- monitorado.

Para uma boa gestão de conflitos, primeiro entenda os fatos. Antes de interferir em um ambiente hostil e tomar decisões, volte algumas etapas da gestão de conflitos e avalie a causa do problema. O que aconteceu?

Essa pergunta é simples, mas esconde todos os fatores que vão servir de orientação para a sua resolução. Então, convém dialogar com todos os envolvidos direta e indiretamente, para compreender tudo o que aconteceu.

Nunca tome uma decisão sem entender tudo o que ronda o problema em questão.

Em seguida, esclareça os pontos de vistas. Nesse trabalho, tenha mais empatia. Busque colocar-se no lugar das pessoas envolvidas para avaliar as reações delas que ocasionaram no conflito. Entenda, também, quais são as suas frustrações, expectativas com relação ao ponto que gerou debate, e o perfil delas.

Isso tudo revela bastante sobre a causa da discussão e pode servir de escape para uma resolução rápida, eficiente e justa.

Foque nas necessidades, ou seja, no problema. Isso porque, o colaborador pode ter problemas externos que tenham causado a discussão. Entretanto, na gestão de conflitos, é importante separar os problemas pessoais de tudo aquilo que acontece na empresa.

Se o ponto em questão foge do controle do RH e da própria liderança, não há o que ser feito. Exceto, é claro, focar nas necessidades que compõem o centro do motivo da briga.

Uma gestão de conflitos de excelência prevê cenários e, a partir daí, desenha soluções. Por mais que elas nunca ocorram, ao ter um mapeamento desenhado é possível dissolver problemas antes mesmo de eles evoluírem para algo de maior gravidade.

Além disso, essa estratégia é elementar para apresentar o projeto aos colaboradores com antecedência. Assim, todos vão saber que existe um cuidado com a gestão de conflitos e que a liderança se preocupa em ser transparente, justa e tem empatia pelos seus funcionários.

Estratégias generalizadas que tendem a reduzir a ocorrência de conflitos, como:

- Cultura de avaliação de desempenho e feedbacks na empresa;
- Desenvolvimento de normas, conduta e boas práticas no dia a dia;
- recrutamento com base no fit cultural da organização;
- programas de treinamento;
- canais de uma comunicação objetiva e transparente;
- criação de uma ouvidoria.

Assim, muitos problemas podem ser solucionados e espantados da rotina, melhorando muitos índices organizacionais — a motivação e a produtividade, inclusive, já que profissionais felizes produzem mais e melhor.

Construa uma liderança positiva, com uma posição de inspiração, cobrança e colaboratividade. É por meio do trabalho deles que os funcionários podem se espelhar e reagir diante de suas tarefas.

Logo, um ambiente com liderança tóxica pode seguir facilmente pelo mesmo caminho. Na mesma proporção que um líder que una e trabalhe em conjunto com a sua equipe pode ser o ponto central de um ambiente de trabalho produtivo e harmônico.

A gestão de conflitos não serve só para encerrar uma briga em potencial, mas ela qualifica o ambiente de trabalho e propõe uma mudança de atitude e pensamento para que todos cresçam juntos.

É, então, um processo em constante desenvolvimento, como já havíamos destacado, e que contribui ativamente com uma série de melhorias na rotina corporativa. São elas:

- Melhoria no engajamento da equipe, uma vez que os funcionários vão se sentir amparados pela gestão e pelo próprio setor de RH, devolvendo a confiança com mais empenho e dedicação;
- Fortalecimento da cultura empresarial, que é uma sincronia entre os valores da organização e o perfil dos funcionários. E que, por sua vez, vão se transformar em um índice de reputação maior para a empresa, servindo de referência para outras organizações no mercado de trabalho;
- Gera mais resultados, uma vez que o engajamento e a motivação estão intimamente ligados ao grau de satisfação dos colaboradores;
- Reduz o turnover e o absenteísmo. Aqui, ainda vale mencionar que a gestão de conflitos funciona como uma importante ferramenta de atração de talentos também, não apenas de retenção.

O trabalho de gestão de conflitos envolve muitos aspectos “humanos”. Ou seja: empatia, diálogo e comprometimento.

Isso passa diretamente pelo trabalho dos líderes e dos especialistas de rh para garantir um toque realmente humano para a resolução de conflitos. É por meio disso, por exemplo, que uma discussão pode ser engavetada pelos próprios envolvidos, já que isso faz parte da cultura da empresa e deles próprios.

Então, é importante sempre tomar decisões que envolvam o coletivo e não privilegiem ninguém — não sem um argumento convincente, claro — e que o diálogo seja uma via aberta para todas as direções.

Ou seja: o colaborador tem que estar disposto a ter suas ideias confrontadas, assim como a gestão e o rh.

Quanto mais natural ocorrer esse tipo de trabalho, menos necessária será uma intervenção contra uma discussão de ideias opostas. Pelo contrário: talvez, elas sejam cada vez mais produtivas e integradoras.

EQUIPE

O aprimoramento do trabalho em equipe vem sendo, cada vez mais, adotado entre as empresas, pois essa forma de trabalho traz grandes benefícios, tanto para a empresa quanto para os colaboradores, entre eles estão: redução de custos, melhoria no clima organizacional e aumento da produtividade e engajamento da equipe.

Além do mais, ter uma equipe unida, que junta esforços e se ajudam entre si, atua como um Laudo Avcb predial e pode ser considerado um fator competitivo no mercado de trabalho por estimular o sentimento de pertencimento a uma empresa, diminuindo o turnover.

Equipe é quando pessoas que se conhecem e interagem entre si, tem um compromisso de atingir, com esforço de todos, as suas metas. Já o grupo, é formado por pessoas que não interagem com frequência e estão desprovidos de compromissos e laços que necessitem da colaboração de todos.

A equipe é quando pessoas que se conhecem, interagem entre si com um compromisso de trabalhar juntos. Já o trabalho em equipe, em poucas palavras, é a união de esforços de duas ou mais pessoas que levará a um objetivo, seja ele a solução de um problema ou a conclusão de um projeto e meta.

É importante frisar que a meta alcançada ou problema a ser solucionado, deve exigir que as pessoas da equipe trabalhem entre si, discutindo as alternativas e opções, e coloquem seus esforços juntos para obter resultados. Caso contrário, não é caracterizado trabalho em equipe.

Um dos principais objetivos da equipe de trabalho é fazer com que todos os integrantes, de uma mesma equipe, atinjam o máximo de sua produtividade e engajamento, para alcançar o bem maior mútuo.

Mas, para que isso aconteça é necessário que todos os integrantes se esforcem para trazer resultado. E, para isso, é necessário que se tenha interação, união e compartilhamento de foco, habilidades e conhecimento entre os integrantes.

O incentivo do trabalho em grupo deve ser um assunto posto em pauta pelas empresas mais vezes. Isso porque, a união de sabedorias e esforços, é uma questão muito importante e benéfica para a organização.

A união dos colaboradores traz inúmeros benefícios para a empresa, sendo o principal deles o aumento da produtividade e o engajamento de colaboradores.

Isso ocorre porque, em uma equipe de trabalho, as tarefas podem ser distribuídas de acordo com a afinidade e habilidade cognitiva de cada colaborador, acarretando em um foco maior do funcionário em sua atividade e, consequentemente, se essa regra for aplicada a toda equipe, haverá um aumento na produtividade e engajamento de todo um time.

Além disso, um outro aspecto importante para a organização, que se aflora durante a atividade em equipe, é o sentimento de pertencimento a um grupo e criação do patrimônio colaborativo. Com esses dois aspectos, junto da melhoria da comunicação, o clima organizacional da empresa se aprimora.

Um time que sabe se expressar, interage tem um cultivo de sentimento de pertencimento a um nicho, é um time motivado e unido, resultando em uma convivência mais produtiva, leve e focada.

Para os colaboradores, o trabalho em equipe é importante, não somente para estreitar os laços com seus colegas de trabalho, mas também para promover uma troca de conhecimentos.

Pois, em equipes, existem diversidades cognitivas. E em um ambiente de trabalho, é comum encontrar pessoas com habilidades, bagagem de conhecimento, raciocínio e visões que diferem entre si.

Portanto, para que essas pessoas, com peculiaridades individuais, possam resolver um problema ou bater uma meta em comum, é necessário que ocorra uma troca de conhecimento e visão. Uma vez que terá de haver uma discussão para a tomada de decisão final.

Além da troca de conhecimento, o trabalho em conjunto proporciona outros benefícios de grande importância para os colaboradores, como é o caso da otimização de tempo na conclusão de tarefas.

Essa otimização de tempo pode ocorrer, no trabalho em equipe, quando tarefas são distribuídas aos integrantes do time de acordo com as habilidades cognitivas de cada colaborador. Assim, haverá uma facilidade maior para que o colaborador realize suas tarefas.

O trabalho em equipe anda lado a lado com a cultura organizacional, isso porque um dos principais motivos para que ela se estabilize, é devido a problemas no convívio entre os colaboradores de uma organização.

Portanto, quando a empresa começa a criar uma boa gestão de equipes, o aprimoramento e enriquecimento da cultura organizacional e, também, do clima organizacional é quase certo.

Com o incentivo do trabalho em conjunto, a cultura organizacional da empresa se torna mais rica, isso acontece por conta do compartilhamento cognitivo que ocorre entre colaboradores e times. Como já previamente citado, cada pessoa tem uma visão e crenças diferentes.

O compartilhamento de experiências e visões de diferentes culturas e idades, em uma mesma empresa, traz resultados positivos tanto para o clima e cultura organizacional quanto para a própria organização, que contará com um time mais unido e diversificado.

Por mais que soe fácil, muitos líderes têm dificuldade em iniciar o trabalho em equipe entre seus colaboradores. Para ajudar a esclarecer dúvidas sobre a inicialização desse tipo de trabalho, separamos três tópicos importantes para que o trabalho em conjunto seja positivo e traga bons resultados para sua empresa.

Promova a organização

Por mais que pareça algo bobo, é a organização da equipe que definirá os resultados da junção de colaboradores. Com o planejamento de cada etapa a ser traçada para alcançar as metas, problemas e obstáculos são evitados ou previstos com antecedência.

Visando a organização e a antecipação de crises, estabelecendo prazos iniciais e finais de atividades e etapas adotadas, um grande benefício pode ser trazido para a equipe: a otimização de tempo.

Pois, se cada integrante do grupo se empenha em fazer o que lhe foi proposto, no tempo em que foi proposto, o tempo do time como um todo pode ser otimizado e gasto com questões que necessitam de mais atenção no momento.

Promova o diálogo

O diálogo entre colaboradores não é somente importante para criação de amizades e laços entre a equipe. Um dos principais motivos para a promoção do diálogo em equipes é para evitar problemas e empecilhos desnecessários, os quais poderiam ser resolvidos com uma conversa.

Além disso, é importante que seja promovido durante o diálogo, a cultura do feedback de cada etapa e que reuniões sejam feitas semanalmente para que se alinhem às perspectivas de cada colaborador diante a meta.

Assim, com reuniões semanais, a equipe fica a par do andamento, em conjunto, do projeto. Conseguindo contornar com diálogos, promovidos pelo feedback, possíveis problemas internos durante a execução de atividades, o que acaba por tornar a equipe cada vez mais independente.

Celebre conquistas

Os sentimentos de desmotivação e desvalorização no trabalho é um dos fatores que mais levam à rescisão de contrato. Quando uma equipe atinge uma meta importante para a organização e não recebe nada em troca, é uma porta aberta para que estes sentimentos assolem os colaboradores.

Portanto, é importante que o líder saiba reconhecer quando uma equipe se esforça. Para o colaborador, ter alguma recompensa vinda de seu líder por algo que fez, é um grande empurrão para que ele continue buscando o aperfeiçoamento em suas tarefas e se mantenha motivado.

As recompensas podem ser simples: um giftcard de alguma loja e um *day off* são as mais comuns. É essencial que o líder tenha noção de que ter funcionários engajados e motivados é a chave para o aprimoramento da produção e desempenho da empresa.

Por mais que na teoria o trabalho em grupo pareça algo, simples. Na prática, alguns problemas podem ocorrer, causando obstáculos no andamento dos projetos e prejudicando o convívio entre a equipe. Em sua grande maioria, os obstáculos surgem devido a problemas comunicacionais e de engajamento entre a equipe.

A comunicação é um dos aspectos mais importantes que devem ser avaliados antes e durante o trabalho de equipe, já que ela será a peça chave para fazer o trabalho em equipe acontecer.

Um dos pontos necessários para que o trabalho em equipe seja efetuado com sucesso é o diálogo entre os colaboradores do mesmo time. É por meio da comunicação que os colaboradores irão expor suas ideias, preocupações e sugestões durante o desenvolvimento do projeto.

Além disso, será por conta de uma comunicação clara e transparente que os laços serão criados e mantidos pela equipe. Portanto, é importante que a empresa se certifique que os canais comunicacionais estão sem ruídos que prejudiquem a união e entendimento de todos.

Conhecer seus membros de equipe é fundamental para que o trabalho se mantenha unido. Os integrantes do time têm de conhecer os seus colegas para que laços sejam criados e a convivência se torne mais positiva, o que potencializa o melhoramento do clima organizacional.

Contudo, tanto a interação quanto a abordagem entre os colaboradores, têm de ser respeitosos. De nada adianta uma equipe ter um laço comunicativo, se ele só é usado para promoção de ruídos que prejudicam o trabalho em equipe.

Como dito anteriormente, o respeito é um tópico que deve ser aplicado diariamente, durante reuniões, happy hours e outras atividades que necessitam comunicação e interação entre membros.

É necessário que todos os colaboradores reconheçam e respeitem os pontos fracos e limitações de seus colegas, pois, são nesses momentos, que uma ajuda pode ser bem-vinda e um laço pode ser criado.

Além disso, a falta de respeito entre colaboradores não prejudica somente a comunicação entre eles. Não ter empatia pelo outro pode causar diversos problemas, como: queda na produção, turnover elevado, clima organizacional prejudicado e muitos outros.

Também é importante ressaltar que, dependendo da falta de respeito, uma rescisão indireta ou demissão por justa causa podem acontecer, se for considerada abuso moral – em casos de calúnias, *bullying* e outros.

Ter uma liderança que entenda e saiba promover e lidar com eventuais problemas que o trabalho em equipe pode causar, é importante para o bom funcionamento e adequação das equipes.

Além disso, o gestor ou líder encarregado com a formação dos times, tem de saber escolher os integrantes, pegando os colaboradores que têm habilidades cognitivas diferentes entre si para que eles possam crescer e evoluir juntos, consequentemente, enriquecendo a cultura organizacional da empresa.

Quando uma equipe não conta com um líder preparado para gerenciar as etapas de execução, planejamentos e promoção adequada da comunicação entre o time, o trabalho em equipe torna-se inviável e, praticamente impossível.

Isso porque, a equipe não estará preparada para trabalhar em conjunto e, ao mínimo problema comunicacional, se desfará completamente. Para que o trabalho em equipe dê certo, é necessário que se tenha um líder competente para lidar com os problemas e auxiliar o time na resolução dos mesmos.

O trabalho em equipe pode ser muito enriquecedor para a organização como um todo, além de aproximar os colaboradores da empresa. Contudo, o líder deverá ter cuidado ao criar as equipes e ao manuseá-las. Além disso, outros

aspectos devem ser levados em consideração antes de incentivar o trabalho conjunto entre colaboradores.

Os canais comunicacionais internos devem ser checados e planejamentos devem ser feitos, e após a instauração das equipes, as tarefas devem ser atribuídas a cada colaborador para que não se tenha sobrecarregamento de trabalho.

Assim que o trabalho em equipe for aplicado, é necessário que se tenha manutenção do mesmo, uma vez que ele poderá afetar o clima organizacional da instituição.

COMUNICAÇÃO

As organizações presenciam, atualmente, os efeitos da era da globalização da economia e do crescente apelo para o exercício da competitividade. Desta forma os gestores precisam a todo o momento se ajustar do ponto de vista do papel da comunicação empresarial nas instituições, sendo elas privadas ou públicas.

É justamente este processo acelerado de globalização que faz com que a gestão de processos e pessoas passe por mudanças, levando as empresas a transformarem a comunicação em uma área estratégica de resultados, decorrente da qualidade de seus profissionais.

A comunicação é muito importante para ser considerada uma exclusividade de algumas organizações, pessoas ou áreas específicas. Ela deve ser delegada a todas as pessoas que integram uma empresa, pois desta forma todos os envolvidos, independentemente do cargo ou função, estarão alinhados, trazendo resultados positivos na esfera comunicativa.

Ao se tratar de comunicação na gestão pública, cabe salientar que foi realizada uma emenda na Constituição de 1988, que previa justamente a participação do usuário na administração direta e indireta, ou seja, a população passou a poder participar da gestão pública, fazendo isso por intermédio da comunicação.

A partir de então a gestão da comunicação nos municípios é contextualizada sob a perspectiva de duas variáveis funcionais, a função participativa e a função política. Essas variáveis, por sua vez, apresentam um forte poder de influenciar e afetar a prática das relações entre governo e cidadãos.

Nas organizações, a comunicação vem sendo utilizada como uma ferramenta de instrução e, principalmente, de desenvolvimento, já que possibilita relacionamento eficaz entre seus integrantes, tornando-se, também, uma ferramenta de administração estratégica nos mais variados níveis hierárquicos. Por isso a boa prática da comunicação é de responsabilidade de todas as pessoas que compõe a empresa.

No meio corporativo, a comunicação eficaz é aquela que transforma e muda a atitude das pessoas e, para que isso ocorra, a cultura deve estar baseada no diálogo e na socialização de ideias, expressões e sentimentos

A importância da comunicação nas organizações está diretamente ligada à capacitação dos profissionais, que vai além dos conhecimentos da técnica comunicativa, sendo necessário o domínio da cultura da organização na qual se está inserindo, incluindo os novos processos de gestão, novas tecnologias e, também, a capacidade de mobilizar pessoas e integrar equipes para a realização de um objetivo comum.

Nesse contexto, a cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas e nem é encontrada, por exemplo, em reuniões onde as pessoas se sentem inibidas ou constrangidas para expressar suas opiniões.

Uma comunicação interna adequada é aquela em que há canais estabelecidos e personalizados para o relacionamento com os públicos internos, considerando adequadamente seus perfis e necessidades, em uma proposta de comunicação que busca incentivar a participação dos colaboradores.

A comunicação organizacional sempre existiu e o que vai diferenciando-a é justamente as evoluções que ocorrem com os tempos. Na década de 70, a comunicação nas organizações era realizada de forma pouco agregada, pois a maioria das empresas não possuía departamentos específicos para a organização e planejamento das ações de comunicação.

Internamente, as principais formas de comunicação eram as tradicionais reuniões, onde eram transmitidos apenas os interesses da instituição e não levando em conta os interesses do público interno, que não era valorizado.

Após este período, grandes mudanças ocorreram quanto à comunicação interna, tornou-se imprescindível para as organizações o planejamento das ações de comunicação, bem como a criação de departamentos específicos e valorização dos funcionários, que passam a ser chamados de colaboradores.

Diante disso, é preciso estabelecer com clareza o papel estratégico da comunicação dentro desta nova realidade organizacional, repensando as formas de comunicação, que significa conhecer as novas ideias que influenciam a comunidade interna, e como elas reagem a novas mudanças, bem como quais seus posicionamentos.

A comunicação voltada para o marketing passa por seguidas modificações devido ao comportamento do consumidor, que se altera constantemente. A propaganda já não é considerada a principal forma de comunicar, ela vem perdendo espaço para formas mais dirigidas que possibilitem a fidelização de clientes.

Observa-se crescimento nos investimentos em comunicação pelas empresas, tendo em vista fatores como criatividade e eficiência e, principalmente, vendas e lucros. Para realizar estes objetivos se faz necessário o uso ou criação de uma política de comunicação planejada e criativa, ampla e eficiente.

A estratégia de comunicação da empresa precisa valorizar sua marca nos mais diversos mercados, aprimorar a gestão corporativa e participativa, e com isso conciliar rentabilidade, liquidez e produtividade.

o processo de comunicação facilita a motivação para esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como deve ser feito e ainda como pode ser melhorado o processo como um todo, uma espécie de feedback. A comunicação também age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, pois as organizações possuem níveis hierárquicos, então quando há algum problema o funcionário deve comunicar o mesmo ao seu gestor imediatamente, ocorrendo assim o processo de comunicação.

O gestor fará uso da comunicação para tomar uma decisão e transmiti-la ao seu subordinado, ou seja, o processo de transmissão de mensagens estará sempre presente em todas as relações grupais de uma organização.

Na comunicação organizacional como um todo se torna necessário examinar a comunicação estabelecida entre seus públicos, nas variadas formas. A comunicação foi alçada à categoria de arma de gestão, requisitada no esforço coletivo para a construção de percepções positivas sobre a empresa.

, a comunicação interna constitui uma frente que envolve o desempenho competitivo da empresa e suas constantes mudanças no ambiente empresarial, sendo assim é considerada uma ferramenta essencial para o bom desenvolvimento organizacional, permitindo que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, premiar, reconhecer e agrupar os integrantes de uma organização.

A comunicação empresarial deve também estar atenta com o público externo, principalmente com aquele chamado de

formador de opinião (imprensa, intelectuais, políticos, organizações não governamentais, dentre outros). É por meio da comunicação externa que uma empresa afirma sua marca e imagem. Atualmente, as pessoas estão preocupadas em não só conhecer uma empresa pelo seu nome, mas também saber que ela se preocupa com impactos ambientais ou com o desenvolvimento da cidade na qual está instalada.

Comunicação estratégica tem a ver com uma cultura organizacional, com todo o processo de gestão, e não apenas com o orçamento. Se a comunicação seguir sendo vista como um gasto, não se pode afirmar que a mesma possa ser considerada uma estratégica.

A comunicação organizacional compreende conteúdos relativos ao cotidiano da administração. Está relacionada com o planejamento e estruturas normativas, tendo como objetivo orientar, atualizar e ordenar o fluxo das atividades funcionais, sendo parte constituinte deste tipo de comunicação normas, instruções, portarias, memorandos, cartas e relatórios.

De maneira geral, a comunicação social está diretamente relacionada a área da comunicação social nas organizações que compreende a comunicação de massa, como jornais, revistas, rádio e televisão.

Ao se tratar de comunicação escrita, a mesma relaciona-se com três elementos básicos: produzir uma resposta, tornar o pensamento comum e por fim persuadir. Assim, a comunicação escrita deve contemplar características que motivam ou possam de alguma forma persuadir as pessoas a colaborar com os objetivos comunicativos impostos ou criados pela organização.

A eficácia da comunicação é conseguida quando a fonte examina quem será o receptor da mensagem, para isso preocupa-se em como esta mensagem deve ser transmitida.

O comunicador deve estar atento ao contexto de modo geral (social, cultural e profissional), procurando gerar uma resposta para sua mensagem, empregando um vocabulário comum, do conhecimento do receptor, sem perder em hipótese alguma o objetivo da comunicação.

Juntamente com as palavras, as pessoas comunicam também suas emoções, que podem ser de ansiedade, frustação, alegria, tranqüilidade e agressividade, que são transmitidas pelo tom de voz, expressões faciais e pelos gestos. O interlocutor então deve ocupar-se da comunicação não verbal, para que assim não ocorram maiores problemas na compreensão da mensagem por parte do receptor.

Uma mensagem pode ser facilmente perdida se sua comunicação não se der adequadamente. Uma mensagem transmitida com aspereza pode não alcançar o resultado positivo, enquanto que se feita de forma mais delicada pode alcançar o objetivo que era esperado por quem a expressou.

A comunicação dirigida nas organizações compreende o desempenho das mais variadas funções, distribuídas ao pessoal técnico e especializado, mas a responsabilidade de desenvolvimento de todo o processo de execução, concentra-se nas mãos do coordenador, e este deve buscar promover a harmonia e interdependência de todos os envolvidos no processo de comunicação da organização.

Podem-se organizar os canais de comunicação relacionando-os com os sentidos. O rádio é um veículo onde as mensagens são canalizadas de maneira a serem ouvidas. A televisão é um veículo que permite canalizar mensagens para serem ouvidas e vistas. Os jornais podem ser vistos e tocados, e assim por diante. O sentido de canal como veículo de mensagens e o sentido de canal como habilidades decodificadoras do receptor estão diretamente relacionados, pois os dois sentidos estão presentes e se diferem quando nos comunicamos e quando analisamos o processo de comunicação de outros.

O processo de comunicação humana está sujeito a muitas barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. as barreiras são variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem enviada se torne diferente da mensagem recebida.

Ocorrem três tipos de barreiras à comunicação humana: as barreiras pessoais, que são aquelas onde as interferências decorrem das limitações de cada ser humano, hábitos deficientes, como não saber ouvir, emoções, motivações, dentre outras.

As barreiras físicas, que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação, como, por exemplo, distância física entre as pessoas, portas sendo abertas ou fechadas, canais saturados ou congestionados, e por fim apresentam-se as barreiras semânticas, que são aquelas deficiências ou limitações que decorrem dos símbolos.

As palavras, gestos e sinais podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo, até mesmo as diferenças de língua constituem barreiras entre as pessoas.

TOMADA DE DECISÃO

Na fase de tomada de decisão é analisado quem vai ser responsável por decidir e como irá decidir. Destarte, depois do processo de elaboração das Políticas Públicas é verificada a tomada de decisão para uma posterior implementação.

Como falamos, nessa fase de tomada de decisão é analisado quem vai decidir e como irá fazer isso, ou seja, nesse momento é que ocorre a determinação do curso de ação que irá tomar.

Alguns modelos acabam servindo de base para a tomada de decisão, são eles:

1 – Modelo de Racionalidade Absoluta: Nesse modelo os custos e benefícios de cada alternativa são calculados pelos atores para achar a melhor solução para aquele caso.

2 – Modelo de Racionalidade Limitada: Nesse modelo a decisão é tomada com base em opções satisfatórias, não necessariamente são ótimas opções.

3 – Modelo Incremental: Nesse modelo incremental o elemento político é considerado mais do que o critério técnico. Sendo esse modelo, a melhor decisão é aquela que assegura o melhor acordo entre os envolvidos.

4 – Modelo de fluxos múltiplos: Por fim, no modelo de fluxos múltiplos acontece uma convergência de problemas, soluções e situações favoráveis.

A partir de uma análise custo-benefício, busca-se entrar a melhor solução possível utilizando o mínimo possível dos recursos disponíveis.

IMPLEMENTAÇÃO

Na fase de implementação a Política Pública é de fato aplicada, ou seja, ela é colocada para funcionar, buscando transformar as intenções políticas em ações concretas.

- Alguns problemas que podem ser encontrados nessa fase:
- Desenho inadequado da Política;
- Caráter Genérico da Política;
- Quantidade de organizações envolvidas na implementação;
- Nível de consenso em relação à opinião política.

AVALIAÇÃO

Após a Política Pública ser implementada deve ser analisado se os seus objetivos e metas estão sendo alcançados. Isto é, é verificado se os efeitos das Políticas

Públicas estão impactando o público-alvo de maneira positiva, se aquela Política Pública está cumprindo a sua finalidade.

A avaliação pode ser tanto depois da implementação da Política, isto é, para corrigir possíveis irregularidades ou incoerências, como pode ser antes de sua implementação, sendo está para prevenir possíveis efeitos indesejados da Política.

A Avaliação da Política Pública pode decidir por:

- Continuar a Política Pública como está;
- Modificar alguns aspectos da Política;
- Extinguir a Política Pública quando o problema foi resolvido ou quando a implementação se tornou ineficaz.

As três principais causas que podem ocasionar o fim de uma Política Pública são:

- quando o problema público é resolvido;
- no momento em que a política pública se tornou ineficaz para resolver o problema;
- quando o problema público, mesmo que não tenha sido resolvido, perdeu sua importância e saiu da agenda política e do programa de governo.

PLANOS, PROJETOS E PROGRAMAS

O planejamento é muitas vezes confundido com o plano, programa ou projeto, os quais são apenas os meios pelos quais o planejamento se expressa.

PLANO – É o documento mais abrangente e geral, que contém estudos, análises situacionais ou diagnósticos necessários à identificação dos pontos a serem atacados, dos programas e projetos necessários, dos objetivos, estratégias e metas de um governo, de um Ministério, de uma Secretaria ou de uma Unidade.

PROGRAMA – É o documento que indica um conjunto de projetos cujos resultados permitem alcançar o objetivo maior de uma política pública.

PROJETO - É a menor unidade do processo de planejamento. Trata-se de um instrumento técnico-administrativo de execução de empreendimentos específicos, direcionados para as mais variadas atividades interventivas e de pesquisa no espaço público e no espaço privado.

A distinção básica entre plano, programa e projeto está, portanto, no nível de agregação de decisões e no detalhamento das operações de execução, ou seja, o plano tem maior nível de agregação de decisões que o programa e este, mais que o projeto. Por outro lado, o projeto tem maior detalhamento das operações a serem executadas que o programa e este, mais que o plano.

A gestão democrática hoje exige que se constituam, além dos planos, programas e projetos (os quais orientam ações num prazo determinado), a estruturação, no aparelho do Estado, de sistemas, benefícios e serviços ofertados às populações da cidade e do campo, às etnias e às chamadas "minorias".

Trata-se da implementação de direitos assegurados em lei, com caráter de ações permanentes, as quais são também objeto do processo de planejamento, para revisão e aperfeiçoamento. São conhecidos os sistemas existentes no Estado brasileiro: Sistema Único de Saúde (SUS), Sistema Unificado de Assistência Social (SUAS), Sistema Educacional, Sistema Previdenciário etc. É no interior dos sistemas que se estruturam ações às quais os cidadãos recorrem para o atendimento de necessidades sociais (Educação, Saúde, Previdência e Assistência).

É verdade que há ainda organismos que se estruturam fora dos sistemas, a exemplo da Fundação Nacional do Índio (FUNAI), mas a tendência contemporânea é integrar ações nos sistemas unificados nacionalmente.

PODER E POLÍTICA

A política se insere em todos os aspectos da vida humana. O terrorismo, o aquecimento global, a diminuição da biodiversidade, a inserção social de imigrantes no país, a melhoria da qualidade de vida dos idosos, o aumento da inclusão social, são todas situações que dependem de decisões de ordem eminentemente política. Nesse contexto, podemos afirmar que muitos problemas, antes de serem sociais, culturais, ou ambientais, são essencialmente políticos, pois dependem de decisões tomadas, geralmente, no âmbito dos Estados (DIAS, 2010, p. 7).

Levando-se em conta a relação da política com a história, veremos que a sua definição varia, tomando nuances as mais diferentes, o que torna necessário delimitar as áreas de discussão da disciplina.

A política pode ser abordada a partir do ponto de vista histórico, indagando-se a sua origem e natureza; ou enfocando-a sob a ótica d o poder e da luta pela sua conquista, manutenção e expansão, por exemplo. É possível, outrossim, compreender a política sob o ângulo da relação entre Estado e governo, examinando as instituições por meio das quais o poder é exercido. Ainda, sob um aspecto internacional, a política pode ser analisada partindo-se das relações multilaterais travadas entre os Estados soberanos.

Enfocando a ambivalência da política, Duverger coloca o Estado, de um modo genérico, como o instituidor do poder em uma sociedade; como um instrumento de dominação de certas classes sobre outras, e por outro lado, como um meio de assegurar certa ordem social, integrando todos numa coletividade que deve visar ao bem comum.

Os estudos de política geralmente iniciam com uma análise do fenômeno do poder social. Bertrand Russell definiu da seguinte maneira: Poder é a posse dos meios que levam à produção de efeitos desejados". Em outras palavras, o indivíduo que detém os meios de poder torna-se capaz de exercer várias formas de domínio e, por meio delas, pode alcançar os efeitos que desejar. O fenômeno do poder costuma ser divido em duas categorias: O poder do homem sobre a natureza e o poder sobre os outros homens. Frequentemente, essas duas categorias de poder andam juntas, uma influindo na outra.

A ciência política estuda, sobretudo, o poder do homem sobre os outros homens, isto é, o poder social, mas também se interessa pelo poder sobre a natureza, porque essa categoria de domínio também se transforma em instrumento de poder social. Se levarmos em conta o meio do qual se serve o detentor do poder para conseguir os efeitos desejados, destacando três formas de poder: O econômico, o ideológico e o político.

O poder econômico utiliza a posse de certos bens socialmente necessários para induzir aqueles que não os possuem a adotar determinados comportamentos, como, por exemplo, realizar determinado trabalho.

O poder ideológico utiliza a possa de certas ideias, valores, doutrinas para influenciar a conduta alheia, induzindo as pessoas a determinados modos de pensar e agir.

O poder político utiliza a posse dos meios de coerção social, isto é, o uso da força física considerada legal ou autorizada pelo direito vigente na sociedade. O poder econômico preocupa-se em garantir o domínio da riqueza controlando a organização das forças produtivas (por exemplo: tipo de produção e o alcance do consumo de mercadorias).

O poder ideológico preocupa-se em garantir o domínio sobre o saber controlando a organização do consenso social (por exemplo os meios de comunicação em massa-televisão, jornais, rádios, revistas etc.).

E o poder político preocupa-se em garantir o domínio da força institucional e jurídica controlando os instrumentos de

coerção social (por exemplo: Forças aramadas, órgãos de fiscalização, política e tribunais etc.)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos nomes mais expressivos da TDO – Teoria do Desenvolvimento Organizacional é Edgard H. Schein, autor de Organizational Psychology, em 1965. Sua obra contempla o estudo da Cultura Organizacional.

O conceito de "cultura organizacional" procura explicar que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua "cultura", ou seja, mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem. Cultura Organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento típicos de determinada organização. Para que as organizações possam sobreviver e se desenvolver, para que exista a revitalização e a renovação, deve-se mudar a respectiva cultura organizacional.

A cultura organizacional em si, segundo Schein (1986), se define como:

> *Um padrão de pressupostos básicos compartilhados os quais o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.*

A cultura organizacional é formada por seus *valores éticos* e *morais, princípios, crenças*, *políticas internas e externas*, *sistemas*, e *clima organizacional*. São "regras" que todos os membros dessa organização devem seguir e adotar como diretrizes e premissas para guiar seu trabalho.

Níveis de apresentação

Toda cultura existe em três diferentes **níveis de apresentação**:

- **Artefatos:** fazem parte do primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. **Ex.:** produtos, serviços, padrões de comportamento dos membros da organização, os símbolos, os lemas e as cerimônias.
- **Valores Compartilhados**: funcionam como justificativas aceitas por todos os membros da organização; constituem o segundo nível da cultura.
- **Pressuposições Básicas**: são as crenças inconscientes, as percepções, os sentimentos e as pressuposições dominantes e nas quais os membros da organização acreditam; constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto.

INDICADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Alguns dos indicadores da cultura organizacional são:

- **Iniciativa individual**. Nível de responsabilidade, liberdade e independência das pessoas;
- **Tolerância ao risco**. Nível de encorajamento da agressividade, inovação e riscos;
- **Direção.** Clareza em relação aos objetivos e expectativas de desempenho;
- **Integração**. Capacidade de as unidades trabalharem de maneira coordenada;
- **Contatos gerenciais**. Disposição dos gerentes para fornecer comunicações claras, assistência e apoio aos subordinados;
- **Controle**. Volume de regras e regulamentos, e de supervisão direta que se usa para supervisionar e controlar o comportamento dos empregados;
- **Identidade**. Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais que com seu grupo imediato ou colegas de profissão;
- **Sistema de recompensa.** Associação entre recompensas e desempenho;
- **Tolerância ao conflito.** Grau de abertura para a manifestação de conflitos e críticas;
- **Padrões de comunicação**. Grau de restrição das comunicações aos canais hierárquicos.

O impacto da **cultura organizacional no comportamento humano t**em sido postulado por vários autores. Por exemplo, Bardall (2000), a partir de uma pesquisa realizada com 103 chefes de departamentos de Recursos Humanos das maiores empresas norte-americanas, abordando seus programas de desenvolvimento da administração, identificou os seguintes **fatores** como os **mais citados** pela maioria dos respondentes:

- A visão e valores do Presidente;
- O plano estratégico da organização;
- As necessidades operacionais da organização e,
- A cultura da organização.

Vantagens e desvantagens

A cultura também ajuda na resolução de problemas internos, diminui conflitos e diferenças, faz o controle da gestão, e desenvolve uma imagem positiva da organização na mente de quem a conhece.

A única desvantagem que a formação de uma cultura organizacional pode vir a trazer é se ela puder de alguma forma, impedir que a empresa progrida, colocando obstáculos a mudanças, a diversidade, a fusões ou aquisições.

Os problemas importantes são:

1. **Níveis**: a cultura organizacional existe em uma variedade de níveis diferentes, refere-se tanto às crenças e pressupostos, ao funcionar interno, quanto à forma como a organização encara os problemas do ambiente externo.
2. **Infiltração**: relacionamentos, crenças, ponto de vista sobre os produto, as estruturas, os sistemas, a meta, formas de recrutamento, socialização e recompensas.
3. **Implícito**: modificar coisas implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas.
4. **Impresso**: raízes históricas têm grande peso na gestão presente e futura das organizações.
5. **Político**: conexão entre cultura organizacional e a distribuição de poder na empresa. Grupos que têm seu poder baseado em crenças e pressupostos.
6. **Pluralidade**: diferentes subculturas, mais de uma cultura organizacional dentro da mesma empresa.
7. **Interdependência**: a cultura está conectada a: política, estrutura, sistemas, pessoas e prioridades.

CARACTERÍSTICAS

De acordo com pesquisas, **seriam 6 as características básicas** que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

Inovação e a assunção de riscos – O grau em que os funcionários são estimulados;

Atenção aos detalhes – Trata-se do grau esperado de precisão, análise e atenção;

Orientação para resultados – O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los;

Orientação para as pessoas – O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas na organização;

Orientação para a equipe – O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que dos indivíduos;

Agressividade – O grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são a estabilidade – O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional É Composta de vários elementos que destacam em sua importância para assumir, formar os valores, as crenças, os ritos, os mitos, os tabus, as normas, a comunicação formal e informal. Estes elementos condicionam e direcionam o comportamento das pessoas na qual determinam o comportamento das organizações.

Os elementos da cultura segundo Freitas (1991), ressalta que as teorias e os elementos culturais fornecem significados aos membros da organização e aqueles que desejam conhecer.

Os **elementos mais frequentemente** citados, segundo a literatura consultada, são:

▪ Valores:

Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, pressupostos básicos das distinções culturais, uma vez que orientam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo. Tavares (1991:52), citada por Brito & Brito (2000), define os valores: "como fins socialmente sancionados (e, portanto, selecionados) introjectados pelos indivíduos atuantes no sistema, de acordo com suas posições culturalmente definidas (estruturais) e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano. É importante reter que um mesmo conjunto de valores será introjectado e operacionalizado, preferencialmente pelos indivíduos, conforme suas localizações nos sistemas interativos que atuam".

Resumidamente, pode-se dizer que os valores são definições do que é importante para a organização atingir o sucesso e apesar das empresas tentarem "personalizar" seus valores, alguns podem ser considerados comuns a várias delas, como: importância do consumidor; busca da excelência e qualidade, motivação etc.

No processo de cristalização dos valores organizacionais, vários subprodutos são desenvolvidos, dentre estes, pode-se citar os mitos, ritos, estórias, rituais, cerimônias e heróis.

▪ Crenças e Pressupostos:

Como vimos, anteriormente, na proposta de Schein (1984), a subjetividade da cultura organizacional se expressa no plano dos valores e pressupostos básicos. Quando Schein preocupou-se em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente, tornou-se primordial a investigação dos pressupostos a fim de desvendar o universo cultural de determinada organização.

Schein (1984) advoga que são os pressupostos, e não os valores, os pontos centrais da cultura. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

Os **pressupostos**, para esse autor são respostas aprendidas, originadas em valores esposados. Ao assumir-se determinado valor, gera-se um comportamento e quando este ajuda a resolver os problemas, esse valor é gradualmente transformado num pressuposto. À medida que o pressuposto é internalizado como verdade, ele passa para o nível da inconsciência, ou melhor, torna-se uma verdade inquestionável. Estes pressupostos não questionados, aceitos como verdade, têm um grande poder, pois serão menos "atacados" do que os valores esposados.

▪ Ritos, Rituais e Cerimônias:

Do ponto de vista antropológico o rito pode ser visto como uma: "sequência de comportamentos rigidamente prescrita, envolvendo símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando a visão de mundo, normas de conduta e valores de um grupo social delimitado culturalmente." (Tavares, 1993:83)

O rito se configura numa categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações, juntamente com os rituais e as cerimônias, já que se constitui em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, e que combina várias formas de expressão cultural.

Os ritos, rituais e cerimônias são um papel importante para fundamentar as expressões culturais, quais sejam:

- Atentar em relação às maneiras de procedimentos e, como elas são executadas;
- Exercer uma influência invisível e penetrante;
- Apresentar o lado criativo da cultura liberando tensões e encorajando inovações, aproximando às pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;
- Guiar comportamento através da dramatização de valores básicos que, por traz de um ritual encontra-se um mito que simboliza a crença central da organização;
- Exibirem e fornecerem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais, todas as luzes da empresa emprestam o brilho;
- Os ritos são as formas pelas quais os são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia. Constituindo assim, as expressões tangíveis da cultura organizacional;
- Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

▪ Estórias e Mitos:

O mito é um dos elementos importantes no desvendar da cultura de um grupo social que esteja no momento sendo objeto de uma reconstrução analítica. É uma expressão que representa o elo de ligação entre o presente e o passado, uma forma encontrada para estabelecer o comportamento correto e valorizado contra atitudes inaceitáveis.

Assim, para a Antropologia o mito pode ser entendido como uma: "expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de

pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado." (Tavares, 1993:76)

Ao transpor-se o mito para as organizações, cria-se sua mitologia, que é o conjunto de histórias ali acontecidas e as mais variadas interpretações dadas aos fatos que constituem a realidade vivida interna e externamente.

Enquanto os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentadas pelos fatos, considera-se como estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional.

As histórias têm a função de organizar as crenças sobre a organização e o seu sistema de valores, atuando como um guia que ajuda os seus membros a compreenderem como as "coisas são feitas". Desta forma, as histórias têm um papel central na conformação dos comportamentos ou ações dos membros organizacionais. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas, de acordo com a situação em que serão aplicadas (Freitas, 1991a).

▪ Tabus organizacionais

Os tabus têm o relevante papel de orientar o comportamento dos membros da organização, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, com ênfase no não-permitido.

As organizações zelosas de suas culturas costumam não reconhecer a existência de tabus, elemento importante para preservar aquilo que realmente é tido como zona proibida, salienta Freitas (1999). O fato de não serem reconhecidos não significa que não existem.

▪ Heróis:

Os heróis organizacionais podem ser visualizados como aqueles indivíduos que desempenham papéis que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização. São atores sociais, disseminadores dos valores e reforçadores das crenças organizacionais.

Os heróis podem ser identificados por toda a escala hierárquica, mas frequentemente assumem papéis de gestores; são como modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização.

▪ Normas organizacionais:

Toda cultura tem seu próprio modo de fazer as coisas; que pode ser denominada de norma. Essas têm o poder de influenciar os membros, ditando-lhes os comportamentos esperados, aceitos e apoiados por todo o grupo, sendo este comportamento fixado por uma norma formal ou mesmo informal.

Assim, segundo Freitas (1991a), a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam.

As normas são definidas e repassadas através dos outros elementos que compõem a cultura.

A sua escolha é precedida pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores mais compatíveis com a organização, definição dos tabus; e são disseminadas através dos sistemas formais e informais de comunicação, bem como através dos heróis, ritos, rituais, estórias, mitos etc.

▪ Processo de Comunicação:

As organizações podem ser visualizadas como fenômenos de comunicação, uma vez que suas culturas são criadas, sustentadas e principalmente transmitidas, através de um processo de interação social, onde as atividades são baseadas na troca de mensagens, orais ou não, e na interpretação e no significado que cada membro dá à mensagem recebida.

Uma outra forma de abordar o processo comunicativo é através do estudo do trabalho da rede (networking). Essa rede formada pelos papéis informais faz a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. Ela não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais. Os agentes da rede de comunicação são os contadores de estórias, os padres, os confidentes, os fofoqueiros, os espiões e os conspiradores.

TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS

▪ **Cultura Dominante** – A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante, utiliza-se de sistema que expressa os valores centrais mais comuns a uma maioria de membros da organização, ou seja, independente da hierarquia, a cultura é definida pela maioria.

▪ **Cultura Organizacional Forte** – Os valores centrais da organização são intensamente assumidos e compartilhados. Quantos mais membros aceitarem os valores centrais e quanto maior for o seu comprometimento com tais valores, mais forte será a cultura da organização.

▪ **Cultura Organizacional Fraca** – Os valores centrais não são assumidos e compartilhados pelos membros, essa cultura dar-se apenas ao respeito hierárquico, não oferecendo um desempenho positivo para a organização.

NÍVEIS DE APRESENTAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Edgard Schein, as manifestações da cultura organizacional devem ser compreendidas por meio de três níveis de análise:

1) Artefatos visíveis:

Encontram-se no nível mais superficial e visível da análise da cultura organizacional. Tal instância compreende o ambiente físico da organização, o seu layout, sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuário, documentos públicos, material para orientação dos funcionários (nos quais podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais. Devemos tomar muito cuidado com análise da cultura organizacional nesse nível. A interpretação nessa instância pode ser enganosa e superficial.

Valores - São as definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Ainda que a empresa tenha seus valores específicos, ela guarda algumas características comuns a outras empresas, como a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação etc.

Crenças – É o que se considera a verdade na organização. Um bom exemplo disso é quando as decisões são tomadas em consenso e ocorrem de forma assertiva, alcançando o sucesso dos processos, a atitude tomada passa a ser considerada válida e torna-se um pressuposto inconsciente e inquestionável

Rituais - São as atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Nesse caso é a área de Gestão de Pessoas que se utiliza muito desse elemento nos processos de admissão, promoção, integração, demissão etc.

Mitos – Referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.

Tabus – Esses demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido.

Normas – São as regras que todos devem cumprir, é o comportamento esperado, aceito e aprovado pelo grupo, podendo estar restritas a uma equipe da organização ou não.

2) Valores racionalizados ou idealizados:

Funcionam como justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas. É o que Schein denomina de valores aparentes (esposados).

Valores idealizados ou racionalizados, ao representarem o que as pessoas desejam ou entendem ser os mais corretos, mas que não são praticados no cotidiano, distanciam-se dos atos efetivos nas organizações (o popular "faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço" é bem representativo desse tipo de situação).

3) Pressupostos básicos:

Quando os valores esposados (demonstrados) são efetivamente aqueles compartilhados e praticados nas relações de trabalho dentro e fora da organização, serão os valores de fato ou valores arraigados. Os valores arraigados são gradativamente testados na realidade e vão dando certo. Passam a ser guias em relação aos problemas com o ambiente externo e de integração interna. Esses pressupostos básicos de cultura organizacional, situados no nível mais profundo e de difícil acesso, são resultantes de respostas aprendidas pelas pessoas e, uma vez associadas a comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos (é tido como verdade inquestionável e natural da organização e constituem-se na essência da cultura organizacional).

DICAS DE CONCURSO:

A cultura organizacional corresponde ao sistema de valores compartilhados pelos membros da organização, sistema esse que diferencia uma organização das demais. (Tec.So.DETRAN-ES/CESPE)

A cultura organizacional pode ser considerada uma barreira à mudança quando os valores da organização não estão de acordo com aqueles que podem melhorar a eficácia organizacional. (Tec.Int.ABIN/CESPE)

A cultura organizacional pode decorrer da criação consciente de padrões, valores e princípios dos criadores da organização. (Tec.Int.ABIN/CESPE)

I. Artefatos são os indícios visíveis, materiais ou simbólicos, da cultura da empresa.

II. O terceiro nível da cultura corporativa são as crenças inconscientes nas quais todos os membros acreditam.

IV. Cerimônias e eventos são rituais, de caráter positivo ou negativo, que reforçam as normas e enfatizam o que é importante para a organização. (Anal.Jud.TRF 1ª R/FCC)

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A gestão de mudanças organizacionais (GMO) é um conjunto de práticas, processos e ferramentas que tem o objetivo de ajudar a preparar uma organização e os seus stakeholders para as mudanças.

Essas mudanças podem acontecer em diferentes aspectos da organização, como em processos, tecnologias, projetos, comportamento, cultura organizacional, estruturas físicas etc.

A gestão de mudanças é utilizada com mais ênfase em **projetos complexos**, como a **troca de ERP (sistema de gestão empresarial)**, capaz de causar impactos profundos em diversas áreas da organização.

No entanto, a gestão de mudanças também pode estar presente, em menor escala, em projetos que promovem mudanças mais brandas.

Exemplos de mudanças organizacionais:

- Troca de sistemas;
- Fusão e aquisição de negócios;
- Transformação ou reengenharia de processos;
- Reposicionamento de marca;
- Desenvolvimento de novos negócios ou produtos;
- Abertura de filiais, unidades e sedes.

Lembre-se: **toda mudança gera um impacto**. E já que os impactos vão acontecer, é preciso estabelecer um bom processo de gestão de mudanças.

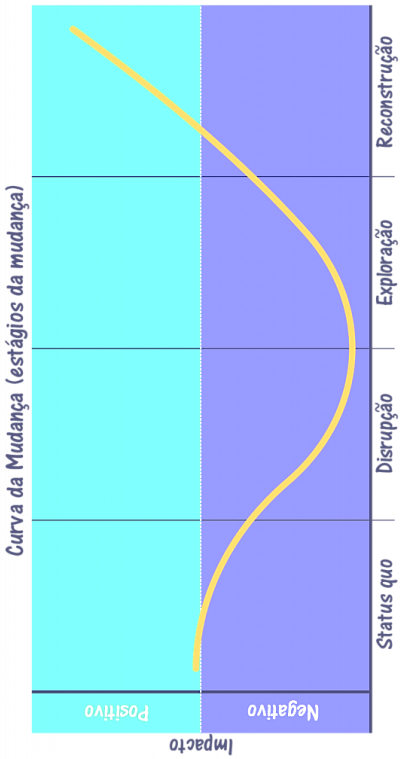
Esse processo garantirá que a organização e os stakeholders estejam realmente prontos para mudar. Assim, é possível reduzir a resistência, que pode gerar alto o risco para o projeto. Há inclusive a possibilidade de ele ser cancelado.

CURVA DA MUDANÇA: CONHEÇA OS 4 ESTÁGIOS DA MUDANÇA

O processo de gestão de mudanças abrange desde a identificação de uma necessidade de mudança até a sua estabilização.

Uma mudança se estabiliza quando ela começa a ser praticada por todos na organização. Com isso, a empresa está pronta para iniciar um novo ciclo de mudança, a partir dos resultados obtidos.

Até ser efetivamente instalada, uma mudança passa por **quatro estágios**, que formam a **curva da mudança**. Quando se fala em GMO, o objetivo é diminuir ou passar mais rapidamente por essa curva.



1. Status quo

É o **momento atual da organização**, em que as pessoas estão acostumadas a fazer as atividades de uma determinada forma. A manutenção do status quo não gera grandes impactos para a organização.

No entanto, uma vez que uma necessidade de mudança é identificada, **a empresa começa a se preparar para ela**. Trata-se do **início da curva da mudança**.

É natural que os stakeholders comecem a ficar um pouco ansiosos, primeiro questionando-se se o projeto vai dar certo ou não e, mais tarde, experimentando um mix de sentimentos e emoções, como:

- **Estímulo:** "vamos tentar!";
- **Negação:** "essa mudança não é comigo";
- **Incerteza:** "é complicado";
- **Temor**: "vou perder o controle".

2. Disrupção

É **quando efetivamente ocorre uma mudança no status quo**, em razão de um evento não planejado ou da adoção de uma nova solução.

Em outras palavras, é o momento em que uma situação acontece e gera um gatilho para a mudança, culminando na decisão de realizar um projeto.

Neste estágio, as pessoas costumam **mostrar que estão um pouco desiludidas** com a mudança, **reprovar o projeto** e até **entrar em crise** ("É muito diferente e não vai funcionar!").

Isso acontece por causa da percepção latente da mudança e seus impactos. É muito comum que as pessoas não apoiem e sintam medo daquilo que elas não conhecem.

O momento da disrupção é crucial para qualquer projeto. Afinal, o medo pode causar paralisia e afetar a continuidade do projeto de mudança. Além disso, as pessoas podem começar a desafiar o projeto para fugir da possibilidade de mudança.

3. Exploração

O início da exploração pode ser marcado por algum tipo de **depreciação da mudança**, mas começamos entrar no momento da "virada".

Na fase de exploração, as partes interessadas **começam a ter curiosidade** sobre a nova solução implantada. Além disso, demonstram **menos resistência** ao diferente, pois já estarão um pouco mais familiarizadas com a mudança.

Neste momento, os stakeholders dão os primeiros passos para **aprender a utilizar a nova solução**. Também começam a **aceitar melhor a mudança**, após começar a obter resultados interessantes.

A gestão da mudança visa reduzir o tempo nesses estágios para chegar o mais rápido possível no estágio de reconstrução, quando a mudança começa a se instalar de forma mais consistente e com **percepção positiva por parte dos stakeholders**.

4. Reconstrução

A reconstrução é a etapa em que **a mudança é consolidada e efetivamente instalada**. Assim sendo, a organização e seus stakeholders começam a **obter benefícios reais de forma contínua**.

Apesar de todas as iniciativas passarem por essa curva da mudança, diferentes projetos possuem diferentes níveis de mudanças organizacionais. Confira quais são esses níveis.

NÍVEIS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1. Incremental

Trata-se de uma **mudança mais superficial**, como pequenos ajustes em processos. O próprio nome sugere: a mudança incremental gera um incremento, ou seja, **acrescenta algo ao que já está posto**.

Geralmente, exige menos esforço do gerente de mudanças. Algumas vezes a gestão da mudança pode ser feita pelo próprio gerente de projetos.

2. Radical

A mudança radical é aquela que **promove grandes alterações na organização**, como a implantação de um ERP (sistema de gestão empresarial), a fusão de empresas etc.

Nesse tipo de iniciativa, a gestão de mudança é tão importante quanto a própria gestão do projeto.

Por isso, é saudável ter uma equipe de gestão de mudanças focada nas ações para minimizar os impactos organizacionais.

Outro ponto importante é ter uma **comunicação mais objetiva e explicita**, que auxilie no **engajamento das partes interessadas** e no preparo das pessoas para a mudança, **capacitando-as** de forma efetiva e consistente.

3. Emergencial

A mudança emergencial é aquela que acontece de **forma não planejada** e sobre a qual a **organização possui pouco ou nenhum controle**. Um exemplo disso poderia ser um desastre ambiental, que exigiria um projeto de redução de danos.

Conforme a **complexidade** da mudança, é possível variar o nível de profundidade da gestão de mudanças, podendo em alguns casos ser feita pelo próprio gerente de projetos. Mas isso não se aplica a todas as iniciativas!

Entenda melhor com o exemplo:

Imagine um gerente de projetos atuando em um grande projeto que vai gerar um enorme impacto organizacional. Para facilitar, vamos continuar naquele exemplo do ERP que você está acompanhando ao longo do post.

A maior preocupação do gerente de projetos, nesse contexto, certamente será entregar o projeto no prazo, atendendo ao que foi pedido no escopo dentro da qualidade exigida, sem gastar mais recursos do que o disponível. Concorda?

Então, embora a gestão da mudança seja fundamental nesse tipo de projeto, nem sempre há tempo ou braços suficientes para se dedicar a ela.

Afinal, o gerente de projetos já possui trabalho suficiente com o planejamento, a execução e o monitoramento da iniciativa. Por isso, é fundamental ter um profissional — o **gerente de mudanças** — dedicado especialmente para essa finalidade.

Enquanto o gerente de projetos ficará responsável pelas entregas técnicas, o gerente de mudanças garantirá que as pessoas sejam devidamente guiadas durante a mudança, que as resistências sejam gerenciadas e os riscos mitigados.

Os dois profissionais trabalhando em conjunto certamente conseguirão proporcionar o melhor dos dois mundos para a organização.

A seguir você vai conhecer alguns pilares que sustentam e ajudam a refletir sobre essas práticas de gestão de mudanças.

PILARES DA GESTÃO DE MUDANÇAS

A gestão de mudanças possui três grandes pilares: **stakeholders**, **capacitação das partes interessadas** e **impactos organizacionais**. Há, ainda, a comunicação, que dá apoio a esses três pilares. Abordaremos melhor cada um deles a seguir:

1. Stakeholders

Todo projeto gera impactos para alguém. Existem diferentes pessoas que são afetadas em diferentes níveis de intensidade por uma grande mudança organizacional. A elas damos o nome de **stakeholders**.

Os **stakeholders** ou **partes interessadas** são todas as pessoas que podem ser direta ou indiretamente afetadas pelo projeto, de forma **positiva** ou **negativa**. Normalmente incluem:

- Clientes;
- Usuários;
- Patrocinadores;
- Equipe do projeto;
- Gerente de projetos;
- Governo;
- Orgãos regulamentadores;
- Investidores;
- Sindicatos;
- Escritório de projetos (PMO);
- Entre outros.

Por sua vez, a gestão de stakeholders — ou gerenciamento das partes interessadas, para utilizar a linguagem do Guia PMBOK® — é o conjunto de processos que tem por objetivo **identificar os stakeholders**, **mapear suas expectativas e necessidades** e, assim, **desenvolver estratégias adequadas** para engajar as pessoas no projeto e prepará-las para o pós-projeto.

Em um **projeto de implantação de ERP**, por exemplo, as principais partes interessadas seriam os clientes e os usuários do sistema, embora existam outras pessoas afetadas pelo projeto.

Observe que os usuários do sistema não participam diretamente do projeto, mas eles serão responsáveis por **perpetuar o uso da ferramenta futuramente**.

Por isso, é muito importante atentar para que eles compreendam e apoiem a mudança.

2. Capacitação das partes interessadas

Toda mudança é uma novidade e exige algum **nível de capacitação dos colaboradores**. Se o gerente de projetos não olhar para as pessoas afetadas pela mudança, **o projeto corre o risco de ser um fracasso**!

No caso do projeto de implantação de ERP, o projeto está mudando a vida de muitas pessoas e vai interferir no jeito que elas realizam suas atividades.

Então, se uma colaboradora que trabalha no departamento financeiro de uma loja fizer o lançamento das notas fiscais manualmente, com o ERP ela conseguirá automatizar essa atividade.

Mas, para que essa colaboradora em questão consiga executar a atividade com o ERP, ela precisa ser capacitada. Vale ressaltar que não é apenas um treinamento que vai capacitar as pessoas.

É preciso possibilitar também a vivência prática! A ideia é promover o que chamamos de **prontidão**, ou seja, todos estarão prontos para o momento da mudança e saberão o que tem de fazer e para onde ir.

Como vimos anteriormente, em um primeiro momento, as pessoas podem não enxergar os benefícios das mudanças e serem até resistentes às alterações no status quo.

Mas, com o tempo e com a **estratégia de engajamento certa**, a tendência é que elas gradualmente comecem a se adaptar e a perceber que, no caso do nosso exemplo do ERP, o sistema que está sendo implantado vem para otimizar as tarefas, não para dificultá-las.

3. Impactos organizacionais

Ao promover uma mudança, é comum que ela gere impactos e necessidades que **demandem novas ações**. Alguns exemplos dessas ações são: a compra de alguns equipamentos para garantir o sucesso do projeto, a incorporação ou o desligamento de pessoas, a ampliação de um espaço físico ou mudança de layout.

Esse pilar merece destaque porque amplia o foco na **gestão de riscos** e permite que sejam antecipadas algumas situações, que provavelmente seriam percebidas apenas no momento em que a mudança está sendo usada.

A junção desses três pilares e as ações planejadas com cada uma dessas visões vai definir o nível de prontidão da organização para a mudança. Nesse sentido, a gestão da mudança buscar estruturar ações para que a organização esteja pronta o mais breve possível, reduzindo a curva da mudança.

Você já deve ter entendido a importância da gestão de mudanças para o sucesso de um projeto, não é mesmo? Para reforçar esse aspecto separamos os principais benefícios de preparar uma empresa para as mudanças. Confira!

BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS

Transmite segurança para a equipe

A primeira dificuldade que a maioria das pessoas sofre ao propor qualquer alteração no status quo é a **resistência dos demais envolvidos**. Mesmo que um processo seja ineficiente, muitos profissionais preferem se apegar a algo que já conhecem em vez de testar alternativas fora de sua zona de conforto.

Não é possível obrigar alguém a correr grandes riscos, mas você pode criar um espaço seguro no qual os profissionais se familiarizem com os novos métodos.

Dessa forma, a adaptação será menos brusca, facilitando a aceitação da equipe e diminuindo a margem de erro no processo.

A **comunicação** na gestão de mudanças precisa ser muito **sincer**a e **transparente**. É necessário deixar claro para as partes interessadas o que cada uma delas ganha com a mudança.

Contudo, nunca deixe de falar também o que cada uma perde. Somente dessa forma será possível **conquistar a confiança** e criar um **ambiente seguro** para os envolvidos.

Ajuda a manter um ritmo de evolução

Uma gestão de mudança organizacional eficaz é **focada no equilíbrio**. Alterações muito frequentes custam caro à empresa e não dão o tempo necessário para a equipe se adaptar.

Por outro lado, se recusar a evoluir por muito tempo deixará seu negócio obsoleto. Nenhum desses quadros é positivo para uma organização.

Diante desse dilema, você deve encontrar um ponto ideal com relação à **frequência das mudanças**. Pode ser que você siga um período fixo de revisão de processos ou trabalhe apenas com sinais do mercado.

Basta encontrar o **padrão mais rentável** e seguir seus próprios critérios.

Facilita a comunicação durante o processo de mudança

Outra questão muito recorrente quando chega o momento de mudar algo na organização é a **consistência das mudanças em toda a empresa**.

Digamos, por exemplo, que uma franquia de varejo tenha adotado um novo sistema de caixa, que é mais barato e eficaz. Todas as suas filiais deveriam seguir o mesmo padrão, mas algumas ficam para trás por não receberem esse comunicado.

O mesmo princípio se aplica dentro de uma equipe. Muitas organizações funcionam com o mínimo de comunicação. Porém, como há um período de adaptação necessário, todos terão que reaprender como atuar em conjunto.

O trabalho da gestão de mudanças é tornar essa evolução mais suave, **facilitando a comunicação** e **tirando dúvidas sempre que for necessário**.

Se você ficou interessado em investir em gestão de mudanças na sua empresa, pegue papel e caneta que nós vamos te ensinar como colocá-la em prática!

QUESTÕES DE PROVAS

01. (CESGRANRIO - FINEP - Analista - Área Recursos Humanos - 2011) No processo de mudança nas organizações, as ações de comunicação interna se mostram como um meio de interação contínua entre empresa e funcionários.

PORQUE

As ações de comunicação possibilitam o alinhamento entre objetivos individuais e institucionais, necessário para que se consigam a participação ativa dos indivíduos e o sucesso da mudança.

Analisando-se as afirmações acima, conclui-se que

A as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

B as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.

C a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

D a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

E as duas afirmações são falsas.

02. (CESGRANRIO - Petrobrás REFAP - Técnico em Gestão de Assistência Social - Psicologia - 2007) Devido às grandes mudanças ocorridas na dinâmica das organizações, constata-se que os administradores eficazes precisam, cada vez mais, desenvolver relacionamentos de confiança com os seus liderados, porque:

A a previsibilidade dos comportamentos tornou-se fundamental para a sobrevivência das organizações.

B o escalão dirigente não consegue mais obediência na base de intimidação.

C as práticas de reengenharia fortaleceram a arquitetura organizacional em detrimento do crescimento na carreira.

D os mecanismos de controle de comportamentos tornaram- se ineficazes.

E é preciso um substitutivo para minimizar os efeitos da ruptura do pacto de convivência burocrático.

03. (CESGRANRIO - EPE - Analista - Área Recursos Humanos - 2006) Em função de sua experiência na implantação do conceito de Universidade Corporativa em outras empresas, uma consultora em Gestão de Mudanças Organizacionais, convidada a implementar esse conceito em uma empresa deverá considerar:

A as bases de poder e a qualificação profissional.

B os traços culturais e as necessidades do negócio.

C o clima organizacional e a qualificação funcional.

D o desenvolvimento organizacional e gerencial.

E o encaminhamento do processo sucessório.

04. (CESGRANRIO - DECEA - Técnico de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo - Área Administração de Empresas - 2006) A Teoria de Campo de Forças tem sido utilizada por consultores que trabalham no processo de mudança e desenvolvimento organizacional. Esta teoria analisa o resultado da disputa entre forças impulsionadoras e forças restritivas do processo de mudanças. Entre estas últimas, inclui-se a(o):

A manutenção do status quo.

B existência de novas idéias.

C possibilidade de inovação.

D vontade de melhorar.

E inconformismo com o presente.

05. (CESPE/CEBRASPE - DPE RO - Analista da Defensoria Pública - Área: Analista em Psicologia - 2022) A gestão estratégica de pessoas é amplamente compreendida como uma forma de orientar pessoas no alcance dos seus objetivos. Nesse contexto, é correto afirmar que recrutamento e seleção

A realizados à distância perdem o valor preditivo e induzem ao erro de julgamento, pois privam os avaliadores e participantes de interações genuínas e autênticas.

B viabilizam o alcance de objetivos organizacionais, mas não de objetivos pessoais.

C são fundamentais tanto na renovação quanto na confirmação da estratégia a ser usada pela organização.

D apoiam os processos de captação e contratação de pessoas, mas, pouco oferecem contribuição estratégica para transferência, promoção e demissão.

E dispensam o uso de testes psicológicos e análise no SATEPSI, se a análise de perfil profissiográfico estiver alinhada com as entrevistas.

06. (FCC - TRT 4 - Analista Judiciário - Área: Administrativa - 2022) A evolução histórica dos modelos de gestão de recursos humanos, passando do modelo industrial, próprio da Administração Científica e da Escola Clássica, para o conceito de gestão de pessoas a partir da Escola de Relações Humanas, e, subsequentemente, para o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas, denota um movimento

A de fortalecimento e centralização da área de recursos humanos, retirando a anterior autoridade dos gestores dos demais departamentos na organização das tarefas dos subordinados.

B de maior horizontalização da gestão de pessoas, atribuindo aos gerentes a denominada função de staff, o que acabou gerando um certo empobrecimento de tarefa da área de Recursos Humanos.

C de descentralização da função de gestão de recursos humanos, com atribuição de responsabilidade de linha para os gestores e função de staff (assessoria e consultoria) para o órgão de Recursos Humanos.

D que culminou com a ausência de uma estrutura central de gestão de recursos humanos, cabendo aos departamentos gerenciar todos os aspectos dos recursos humanos a estes alocados.

E que resultou na instituição de um modelo de gestão focada no indivíduo e nas relações interpessoais, colocando fim às antigas funções de staff e de linha próprias dos modelos anteriores.

07. (IDECAN - IBGE - Supervisor Censitário - Área: Pesquisas e Codificação - 2022) Em relação à Gestão Estratégica de Pessoas, Camões (2014, p.20), define como o processo de pensar a organização como um todo, em todas as instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo. Sobre o tema Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, analise as afirmativas a seguir.

I. Os principais instrumentos utilizados na gestão estratégica são: o planejamento de recursos humanos; a gestão por competências; o desenvolvimento contínuo de servidores; e avaliação de desempenho fundada em competências.

II. A Gestão Estratégica de Pessoas concentra esforços e ações para o alcance de objetivos que pertencem a uma unidade em particular. Cada pequena unidade do órgão participa desse esforço dentro de sua expertise.

III. Para Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública, é necessário que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas às suas estratégias.

IV. A Gestão Estratégica de Pessoas parte da premissa de que a política de gestão de pessoas não deve estar baseada unicamente nas normativas, mas naquilo que a organização quer alcançar.

Assinale

A se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

B se somente as afirmativas III e IV estiverem corretas.

C se somente as afirmativas I, III e IV estiverem corretas.

D se somente as afirmativas II, III e IV estiverem corretas.

E se todas as afirmativas estiverem corretas.

08. (Analista - Área: Administração de Pessoal/Benefícios/Remuneração e/ou Seleção - 2021) Sobre a Gestão Estratégica de Pessoas, NÃO é correto afirmar que

A um de seus múltiplos papéis é definir metas para atar valor e obter resultados para a organização.

B é responsável por definir políticas de gestão de pessoas sobre a diversidade da força de trabalho.

C as suas atividades têm um fim em si mesmas e servem de exemplo para outras questões e áreas.

D o seu compromisso deve ser sempre direcionado a atender aos objetivos da organização.

E cabe identificar aquelas atividades cujo conhecimento deve ser internalizado por ser estratégico para a organização como vantagem competitiva.

Responder

Errada! Opção correta: C

63.5% acertaram

Gabarito: 01/A; 02/E; 03/B; 04/A; 05/C; 06/C; 07/C; 08/C

ANOTAÇÕES: