

CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III



Rafael Tajra Fonteles

Governador do Estado

Francisco Washington Bandeira Santos Filho

Secretário de Estado da Educação

Paulo Henrique da Costa Pinheiro

Superintendente de Educação Técnica e Profissional e Educação de Jovens e Adultos

Viviane Holanda Barros Carvalheda

Superintendência de Gestão da Educação Básica e Superior - SUGED

Adriana Moura Silva

Diretora da Unidade de Educação Profissional

Karoline Mendes de Sousa

Diretora de Mediação Tecnológica (UEMTEC)

Leila Coelho Pinto Leite

Coordenadora de Apoio Pedagógico - Concomitante

Escola Estadual
com muito *orgulho* 

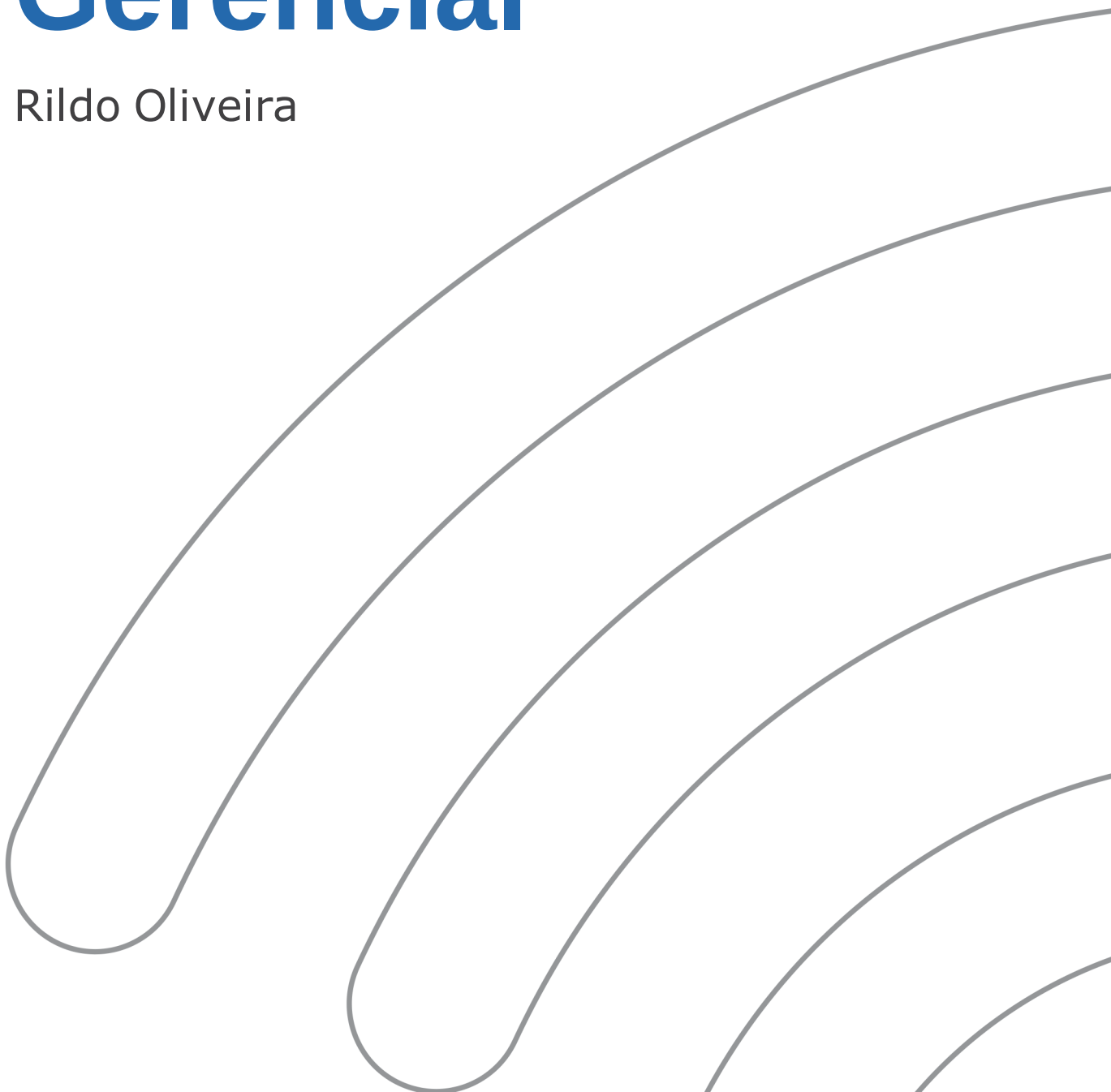
CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III

Sistema de Informação Gerencial

Rildo Oliveira



Sumário

1.0 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

1.1. O que é sistema?

1.2. Estrutura hierárquica dos sistemas

1.3. Características dos sistemas

1.4. O que são sistemas de informação?

1.5. Automação de processos de recursos humanos através da informática.

1.6 Componentes dos Sistemas de Informação

1.6.1 Hardware e Software

1.6.2 Dados, pessoas e processos

1.6.3 Infraestrutura de comunicação

2.0 A EMPRESA E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

2.1 Componentes da empresa

2.2 Utilização de sistemas de informação em uma empresa

3.0 TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

3.1. Sistemas de apoio operacional

3.2. Sistema de processamento de transação

3.3. Sistemas de automação de escritório

3.4. Sistemas de apoio gerencial

3.5. Sistemas de informação gerencial (SIG)

3.6. Sistemas de suporte à decisão (SSD)

3.7. Sistemas de suporte executivo (SSE)

3.8. Outras classificações de sistemas

3.8.1 Sistemas especialistas

3.8.2 Sistemas de informação geográfica (GIS)

4.0 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. Identificação da cultura e clima nas organizações

4.2. Impacto da cultura e clima na gestão de recursos humanos

4.3. Alternativas de solução nos processos

4.4. O poder nas organizações

4.5. Dinâmica organizacional

5.0 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

5.1. Conceitos de administração de pessoal

5.2. Recrutamento e seleção

5.3. Avaliação de desempenho e gestão de benefícios

6.0 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL

6.1. Conceitos e importância da mudança organizacional

6.2. Dinâmica organizacional

7.0 INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

7.1. Definição de SIG

7.2. Componentes de um SIG

7.3. O papel dos SIGs na gestão de recursos humanos

7.4. Ética e responsabilidade social

8.0 ESQUEMA BÁSICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

8.1. Área funcional: administração financeira

8.2. Área funcional: administração de marketing

8.3. Área funcional: administração da produção

8.4. Área funcional: administração de recursos humanos

9.0 ANÁLISE DE DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO EM RECURSOS HUMANOS

9.1. Sistemas de avaliação de desempenho

9.2. Monitoramento e avaliação de resultados

9.3. Tendências futuras em SIGs

10.0 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

10.1. Agenda 2030: história, demandas e ações esperadas

10.2. Ações esperadas no mundo para a Agenda 2030

10.3. Sistemas de Informação Gerencial na gestão sustentável

11.0 GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO

11.1. Métodos e técnicas de avaliação de desempenho

11.2. Desafios e tendências na avaliação de desempenho

12.0 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

12.1. Sistemas de informação gerencial na gestão da diversidade e inclusão

12.2. Medição e monitoramento do progresso em diversidade e inclusão

13.0 TECNOLOGIA A FAVOR DAS EMPRESAS

13.1 Caso Microsoft

13.2 Caso Amazon

14.0 GLOBALIZAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

14.1. Transformações no mercado de trabalho

14.2. Impacto das tendências na gestão de recursos humanos

15.0 GESTÃO ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

15.1 Ética na gestão

15.2 Ética empresarial

15.3 Responsabilidade social das empresas

15.4 Gestão sustentável como diferencial competitivo

15.5. Sistemas de informação gerencial e ética na gestão de recursos humanos.

16.0 IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EM RECURSOS HUMANOS

16.1 Capacitação e Treinamento de Usuários

16.2 Monitoramento e Avaliação do Desempenho dos Sistemas de Informação Gerencial

16.3 Melhoria Contínua e Atualização dos Sistemas de Informação Gerencial

17.0 ESTUDOS DE CASO E EXEMPLOS PRÁTICOS EM SIGS

17.1 Análise de sucessos e fracassos na implementação de sistemas de informação gerencial

17.1 Discussão e análise de casos específicos

17.2 Desenvolvimento de habilidades práticas

18.0 CONCLUSÃO

19.0 REFERÊNCIA

Caro(a) estudante,

Estudar Sistemas de Informação Gerencial pode parecer difícil à primeira vista, mas acredite: com empenho e dedicação, você será capaz de entender e aplicar os conceitos fundamentais da disciplina, e assim, contribuir para a tomada de decisão estratégica das empresas.

Lembre-se de que o conhecimento é a chave para o sucesso profissional e pessoal, e que investir no seu desenvolvimento é um investimento que trará resultados positivos no futuro. Então, aproveite esta oportunidade e mergulhe de cabeça no estudo da disciplina de Sistemas de Informação Gerencial.

Desejo a você muito sucesso e realização na sua jornada de estudos.

Atenciosamente,

Rildo Oliveira

1.0 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

1.1. O que é sistema?

Um sistema é um conjunto interligado de elementos, componentes e processos que funcionam de forma integrada para alcançar um objetivo comum (DAVIS;

NEWSTROM, 1993). Sistemas podem ser tanto abstratos quanto concretos, e podem ser encontrados em diversos contextos, como biológicos, físicos e sociais.

1.2. Estrutura hierárquica dos sistemas

A estrutura hierárquica dos sistemas refere-se à organização e à divisão de um sistema em diferentes níveis, cada um com suas próprias características e funções. Essa hierarquia permite o estudo e a análise dos sistemas de forma simplificada, identificando padrões e relações entre seus componentes (CHIAVENATO, 2004).



1.3. Características dos sistemas

Os sistemas possuem características distintas, tais como:

Interdependência: os elementos de um sistema estão relacionados e interagem entre si (BOOG, 2001).

Homeostase: os sistemas buscam manter um estado de equilíbrio mesmo diante de mudanças externas (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

Adaptabilidade: os sistemas são capazes de se ajustar e evoluir em resposta a mudanças no ambiente (CHIAVENATO, 2004).

1.4. O que são sistemas de informação?

Sistemas de informação são conjuntos de recursos tecnológicos, humanos e processuais que coletam, armazenam, processam e distribuem informações para apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle das atividades organizacionais (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

1.5. Automação de processos de recursos humanos através da informática

A automação de processos de recursos humanos envolve a utilização de sistemas de informação para otimizar e agilizar atividades como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de benefícios (CHIAVENATO, 2004). Essa automação permite uma maior eficiência, precisão e



rapidez nos processos, além de reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

1.6 Componentes dos Sistemas de Informação

1.6.1 Hardware e Software

O hardware consiste nos dispositivos físicos que compõem um sistema de informação, como computadores, servidores, impressoras e dispositivos de armazenamento. Já o software refere-se aos programas e aplicações utilizados para processar e gerenciar as informações (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

1.6.2 Dados, pessoas e processos

Os dados são informações brutas e desestruturadas, que podem ser transformadas em informações úteis através de processos como coleta, armazenamento, análise e disseminação. As pessoas são os usuários e administradores dos sistemas de informação, responsáveis por sua operação e manutenção. Os processos são as atividades e procedimentos que envolvem o uso e a gestão das informações (CHIAVENATO, 2004).

1.6.3 Infraestrutura de comunicação

A infraestrutura de comunicação é um conjunto de tecnologias e serviços que permitem a transferência e o compartilhamento de informações entre os diversos componentes de um sistema de informação, incluindo redes de computadores, protocolos de comunicação, dispositivos e ferramentas de conectividade (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

2.0 A EMPRESA E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As empresas utilizam sistemas de informação para apoiar e melhorar suas atividades operacionais, gerenciais e estratégicas, incluindo a tomada de decisões, a coordenação e o controle de processos e a comunicação entre os diferentes setores e níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2004).

2.1 Componentes da empresa

Os componentes da empresa que interagem com os sistemas de informação incluem a estrutura organizacional, os processos de negócio, as políticas e práticas de gestão,

a cultura organizacional e os recursos humanos, financeiros e tecnológicos (BOOG, 2001).

2.2 Utilização de sistemas de informação em uma empresa

As empresas podem utilizar sistemas de informação para:

- Automatizar e otimizar processos operacionais
- Facilitar a comunicação e a colaboração entre os colaboradores
- Monitorar e avaliar o desempenho e a eficiência das atividades
- Apoiar a tomada de decisões gerenciais e estratégica
- Promover a inovação e a adaptação a mudanças no ambiente de negócios (CHIAVENATO, 2004).

3.0 TIPOS DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

3.1. Sistemas de apoio operacional

Sistemas de apoio operacional são projetados para auxiliar nas atividades diárias e rotineiras das empresas, como processamento de transações, automação de escritórios e gerenciamento de documentos (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

3.2. Sistema de processamento de transação

Sistemas de processamento de transação (SPT) são responsáveis pelo processamento e registro de transações comerciais, como vendas, compras, pagamentos e recebimentos, garantindo a integridade e a atualização dos dados (CHIAVENATO, 2004).

3.3. Sistemas de automação de escritório

Sistemas de automação de escritório (SAE) são projetados para melhorar a produtividade e a eficiência das atividades de escritório, incluindo processamento de texto, planilhas eletrônicas, apresentações, comunicação eletrônica e gerenciamento de informações pessoais (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

3.4. Sistemas de apoio gerencial

Sistemas de apoio gerencial (SAG) são projetados para auxiliar os gerentes na tomada de decisões, fornecendo informações, análises e modelos de simulação relevantes para os processos de planejamento, controle e avaliação (CHIAVENATO, 2004).

3.5. Sistemas de informação gerencial (SIG)

Sistemas de informação gerencial (SIG) são um tipo de SAG que fornece informações estruturadas e resumidas sobre o desempenho e a eficiência das atividades e processos da empresa, facilitando a tomada de decisões e a avaliação de resultados (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

3.6. Sistemas de suporte à decisão (SSD)

Sistemas de suporte à decisão (SSD) são sistemas de informação que auxiliam os gerentes na análise de problemas complexos e na tomada de decisões estratégicas, fornecendo ferramentas de modelagem, simulação e análise de cenários (CHIAVENATO, 2004).

3.7. Sistemas de suporte executivo (SSE)

Sistemas de suporte executivo (SSE) são projetados para atender às necessidades de informação dos executivos de alto nível, oferecendo uma visão integrada e abrangente do desempenho e das tendências da empresa, bem como do ambiente de negócios (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

3.8. Outras classificações de sistemas

Existem outras classificações de sistemas de informação, como sistemas de informação para grupos de trabalho, sistemas de informação interorganizacionais e sistemas de informação baseados na Web, que refletem diferentes abordagens e aplicações no ambiente empresarial (CHIAVENATO, 2004).

3.8.1 Sistemas especialistas

Sistemas especialistas são sistemas de informação baseados em inteligência artificial que utilizam conhecimento específico de domínio para resolver problemas complexos e fornecer recomendações e soluções aos usuários (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

3.8.2 Sistemas de informação geográfica (GIS)

Sistemas de informação geográfica (GIS) são sistemas de informação especializados na coleta, armazenamento, análise e apresentação de dados geográficos e espaciais, sendo amplamente utilizados em áreas como planejamento urbano, gestão ambiental e análise de mercado (CHIAVENATO, 2004).

4.0 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL



4.1. Identificação da cultura e clima nas organizações

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização, enquanto o clima organizacional reflete as percepções e atitudes dos

colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e às práticas de gestão (BOOG, 2001).

4.2. Impacto da cultura e clima na gestão de recursos humanos

A cultura e o clima organizacional têm um impacto significativo na gestão de recursos humanos, influenciando a motivação, a satisfação, a retenção e o desempenho dos colaboradores, bem como a eficácia das práticas e políticas de RH (CHIAVENATO, 2004).

4.3. Alternativas de solução nos processos

Para melhorar a cultura e o clima organizacional, as empresas podem adotar práticas como comunicação aberta e transparente, feedback construtivo, desenvolvimento de liderança, treinamento e desenvolvimento, reconhecimento e recompensa, e promoção da diversidade e inclusão (BOOG, 2001).

Os gestores podem utilizar ferramentas como pesquisas de clima organizacional, entrevistas e grupos focais para identificar a cultura e o clima nas organizações e desenvolver estratégias para abordar os desafios e oportunidades identificados (CHIAVENATO, 2004).

4.4. O poder nas organizações

O poder nas organizações é a capacidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos e grupos para atingir objetivos e metas específicas. O poder pode ser formal, como o poder hierárquico, ou informal, como o poder de especialistas ou referentes (BOOG, 2001).

4.5. Dinâmica organizacional

A dinâmica organizacional envolve o estudo das interações e relações entre os membros de uma organização, bem como dos fatores que influenciam o comportamento e a performance organizacional. A análise da dinâmica organizacional pode ajudar a identificar áreas que necessitam de mudanças comportamentais e de gestão (CHIAVENATO, 2004).

5.0 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

5.1. Conceitos de administração de pessoal

A administração de pessoal é a área de gestão de recursos humanos responsável pelas atividades operacionais relacionadas ao emprego, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, relações trabalhistas e segurança e saúde no trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 1993).



Os processos de administração de pessoal incluem planejamento e análise de cargos, recrutamento e seleção, integração de novos colaboradores, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, relações trabalhistas e saúde e segurança no trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Para aumentar as chances de sucesso na administração de pessoal, as empresas podem investir em sistemas de informação gerencial, promover a comunicação e o feedback contínuos, desenvolver políticas e práticas de recursos humanos alinhadas com a estratégia e a cultura organizacional e incentivar a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos (BOOG, 2001).

5.2. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção são processos de administração de pessoal que visam atrair e escolher os candidatos mais qualificados e adequados para as vagas disponíveis na organização, considerando as competências, habilidades, experiências e valores alinhados com a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Junto à seleção devemos sempre estar atentos à fase inicial dos associados na empresa. Treinamento e desenvolvimento são atividades de administração de pessoal que visam melhorar o desempenho e as competências dos colaboradores, proporcionando-lhes as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para realizar suas tarefas e contribuir para o sucesso da organização (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

5.3. Avaliação de desempenho e gestão de benefícios

A avaliação de desempenho é um processo de administração de pessoal que envolve a medição e a análise do desempenho dos colaboradores, visando identificar pontos fortes, áreas de melhoria e potencial de crescimento. A gestão de benefícios está relacionada à definição, implementação e administração dos programas de remuneração indireta oferecidos aos colaboradores, como planos de saúde, seguro de vida, auxílio-alimentação e participação nos lucros (CHIAVENATO, 2004).

6.0 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E DINÂMICA ORGANIZACIONAL

6.1. Conceitos e importância da mudança organizacional

A mudança organizacional é um processo pelo qual as organizações ajustam suas estruturas, processos, cultura e estratégias para se adaptar a novos desafios e oportunidades. A mudança organizacional é importante para garantir a sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações em um ambiente de negócios em constante transformação (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

Os processos de mudança organizacional podem ser planejados ou emergentes e envolvem a identificação das necessidades de mudança, a definição dos objetivos e metas de mudança, a formulação e implementação de estratégias de mudança e a avaliação e ajuste das mudanças realizadas (CHIAVENATO, 2004).

6.2. Dinâmica organizacional

A dinâmica organizacional se refere ao estudo das interações e relações entre os membros de uma organização e dos fatores que influenciam o comportamento e a performance organizacional. A análise da dinâmica organizacional pode ajudar a identificar áreas que necessitam de mudanças comportamentais e de gestão (BOOG, 2001).



As empresas modernas estão cada vez mais dependentes de sistemas de informação para gerenciar suas operações, tomar decisões e se manter competitivas. Os sistemas de informação são cruciais para apoiar a comunicação, a tomada de decisões e a coordenação de atividades dentro e fora da organização (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

O uso de novas tecnologias e métodos são tendências das sociedades e transformações no mercado de trabalho.

As tendências sociais e as transformações no mercado de trabalho, como a globalização, a inovação tecnológica, a crescente diversidade e a maior preocupação com a sustentabilidade tem impacto significativo na gestão de recursos humanos e na necessidade de mudança organizacional (CHIAVENATO, 2004).

7.0 INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

7.1. Definição de SIG

Sistemas de Informação Gerencial (SIG) são sistemas de informação utilizados pelas organizações para apoiar a tomada de decisões gerenciais e o controle das operações. Os SIGs coletam, armazenam, processam e apresentam informações relevantes para ajudar os gestores a tomar decisões informadas e eficazes (DAVIS; NEWSTROM, 1993).



Os benefícios dos SIGs nas organizações incluem a melhoria da eficiência e eficácia das operações, a facilitação da tomada de decisões, a promoção da comunicação e coordenação, a identificação de oportunidades e ameaças e a melhoria da qualidade e rapidez das decisões

gerenciais (CHIAVENATO, 2004).

A evolução do SIG ocorreu em paralelo com o desenvolvimento da tecnologia da informação e das práticas de gestão. Desde os primeiros sistemas baseados em mainframes e processamento em lote até os sistemas atuais baseados em nuvem e análise de dados em tempo real, os SIGs têm se tornado mais sofisticados e poderosos, permitindo que as organizações gerenciem de maneira mais eficiente e eficaz suas operações e tomem decisões mais informadas (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

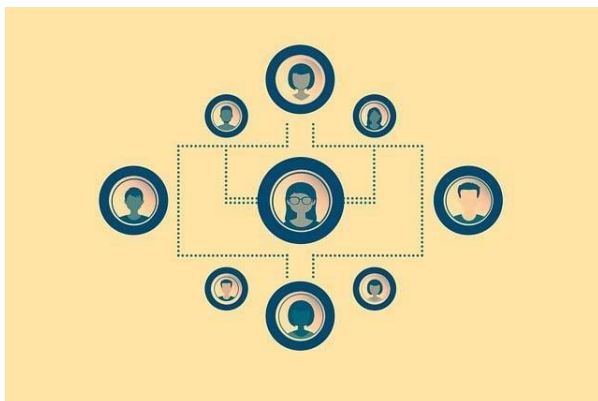
7.2. Componentes de um SIG

Os componentes de um SIG incluem hardware, software, dados, pessoas e processos. O hardware consiste nos dispositivos físicos utilizados para coletar, armazenar e processar informações, como computadores, servidores e dispositivos de rede. O software inclui os programas e aplicativos utilizados para gerenciar e analisar os dados. Os dados são as informações coletadas e armazenadas no sistema. As pessoas envolvidas incluem os usuários, os gerentes e os especialistas em TI que projetam, desenvolvem e mantêm o sistema. Os processos são os métodos e procedimentos que governam o uso e a operação do sistema (CHIAVENATO, 2004).

O SIG é fundamental para o sucesso das empresas modernas, pois fornece informações precisas e atualizadas para apoiar a tomada de decisões gerenciais e a coordenação das operações. Um SIG eficiente pode melhorar a eficiência e a eficácia das operações, identificar oportunidades e ameaças e auxiliar na formulação e implementação de estratégias de negócios (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

7.3. O papel dos SIGs na gestão de recursos humanos

Os sistemas de informação gerencial de recursos humanos envolvem informações confidenciais sobre os funcionários da empresa, como dados pessoais, avaliações de desempenho, salários e benefícios. Portanto, é essencial garantir a segurança desses dados para proteger a privacidade dos funcionários e a integridade dos sistemas.



De acordo com Boog (2007), a segurança de dados é um conjunto de medidas tomadas para garantir que os dados sejam acessíveis apenas por pessoas autorizadas e que não sejam comprometidos por acessos não autorizados. Isso inclui a proteção física dos sistemas e a implementação de

políticas de segurança, como a exigência de senhas fortes e a criptografia de dados.

Além disso, a privacidade dos funcionários deve ser protegida de acordo com as leis e regulamentos de privacidade de dados em vigor. Isso inclui a obtenção de consentimento dos funcionários para coletar e armazenar suas informações pessoais e a garantia de que essas informações não sejam compartilhadas com terceiros sem autorização.

7.4. Ética e responsabilidade social

A ética e a responsabilidade social são fundamentais na utilização de sistemas de informação gerencial de recursos humanos. De acordo com Chiavenato (2008), a ética empresarial é um conjunto de valores e princípios que orientam as decisões e ações de uma organização, levando em consideração a responsabilidade social, a integridade e a transparência.

Isso se aplica à utilização de sistemas de informação gerencial de recursos humanos, que podem ser utilizados de forma ética e responsável para melhorar a gestão de recursos humanos e proteger os interesses dos funcionários. Isso inclui garantir a segurança e a privacidade das informações dos funcionários, bem como garantir que os sistemas não sejam utilizados para discriminação ou para violar os direitos dos funcionários.

Da mesma forma, as empresas têm uma responsabilidade social para com seus funcionários e para com a sociedade em geral. Isso inclui garantir que os sistemas de informação gerencial de recursos humanos sejam utilizados de forma justa e transparente e que os direitos e interesses dos funcionários sejam protegidos.

8.0 ESQUEMA BÁSICO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

8.1. Área funcional: administração financeira

Os sistemas de informação gerencial são aplicados em várias áreas funcionais, como a administração financeira. Nessa área, os SIGs auxiliam no planejamento, controle e análise de informações financeiras, possibilitando o monitoramento de indicadores de desempenho e a tomada de decisões informadas (CHIAVENATO, 2004).

8.2. Área funcional: administração de marketing

Na administração de marketing, os SIGs são usados para coletar, analisar e distribuir informações sobre clientes, concorrentes e tendências de mercado. Esses sistemas ajudam as organizações a desenvolver e implementar estratégias de marketing eficazes e a avaliar o sucesso de suas iniciativas de marketing (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

8.3. Área funcional: administração da produção

Na administração da produção, os SIGs são usados para gerenciar e controlar processos de produção e distribuição. Esses sistemas auxiliam na programação e controle da produção, no gerenciamento de estoques e na coordenação da cadeia de suprimentos (CHIAVENATO, 2004).

8.4. Área funcional: administração de recursos humanos

Os SIGs desempenham um papel importante na administração de recursos humanos, fornecendo informações e ferramentas para apoiar a tomada de decisões e a gestão

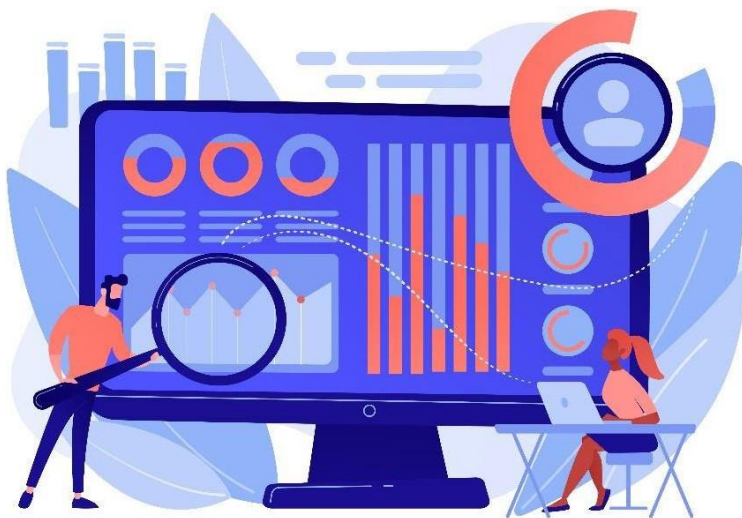
eficaz dos colaboradores. Esses sistemas são usados para gerenciar processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de benefícios (BOOG, 2001).

9.0 ANÁLISE DE DADOS PARA TOMADA DE DECISÃO EM RECURSOS HUMANOS

9.1. Sistemas de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo crítico na gestão de recursos humanos e pode ser aprimorada por meio da integração com sistemas de informação gerencial. Esses sistemas permitem a coleta e análise de dados de desempenho de maneira mais eficiente, facilitando o feedback e o desenvolvimento profissional dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Análise de dados e Business Intelligence



A análise de dados e a inteligência de negócios são componentes importantes dos sistemas de informação gerencial, permitindo às organizações transformar dados brutos em informações valiosas para apoiar a tomada de decisões. Isso inclui a aplicação de técnicas estatísticas, algoritmos de aprendizado de máquina e visualizações de dados para identificar padrões e tendências e extrair insights úteis (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

Tomada de decisão em recursos humanos

A tomada de decisão em recursos humanos envolve a análise e avaliação de informações relacionadas aos colaboradores e à organização. Os sistemas de informação gerencial podem apoiar esse processo, fornecendo dados e insights relevantes para decisões sobre contratações, promoções, remuneração, treinamento e desenvolvimento, entre outros aspectos (CHIAVENATO, 2004).

Os profissionais de recursos humanos podem utilizar os SIGs para identificar padrões e tendências, bem como possíveis problemas e oportunidades. Por exemplo, a análise de dados de desempenho pode revelar áreas em que os colaboradores precisam de treinamento adicional, ou a análise de dados de rotatividade pode indicar problemas com a retenção de colaboradores (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

Estratégias de planejamento e desenvolvimento organizacional

O planejamento e o desenvolvimento organizacional são processos essenciais para garantir o crescimento sustentável e a competitividade das organizações. Os sistemas de informação gerencial podem apoiar esses processos ao fornecer informações sobre o desempenho organizacional, as tendências do mercado e as necessidades dos colaboradores (BOOG, 2001).

As organizações podem utilizar os SIGs para identificar áreas de melhoria e desenvolver estratégias para abordar essas questões, como iniciativas de treinamento e desenvolvimento, mudanças na estrutura organizacional e investimentos em tecnologia. Além disso, os SIGs podem ajudar a monitorar e avaliar o sucesso dessas iniciativas, facilitando a adaptação e a melhoria contínua (CHIAVENATO, 2004).

9.2. Monitoramento e avaliação de resultados

O monitoramento e a avaliação dos resultados são cruciais para garantir que os esforços de gestão de recursos humanos sejam eficazes e alinhados aos objetivos organizacionais. Os sistemas de informação gerencial podem auxiliar nesse processo

ao fornecer dados em tempo real e relatórios detalhados sobre o desempenho dos colaboradores e da organização como um todo (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

As organizações podem utilizar os SIGs para identificar áreas de sucesso e aquelas que requerem atenção adicional. O feedback contínuo e a análise de dados podem ajudar a ajustar estratégias e processos de gestão de recursos humanos, garantindo que as organizações se mantenham competitivas e adaptadas às mudanças no ambiente de negócios (BOOG, 2001).

Os sistemas de informação gerencial podem ser personalizados para atender às necessidades específicas de diferentes tipos de negócios e organizações. Isso é essencial, já que diferentes setores e organizações enfrentam desafios únicos em termos de gestão de recursos humanos (BOOG, 2001).



A personalização dos SIGs pode incluir a adaptação de módulos e funcionalidades para atender às necessidades de diferentes departamentos, a inclusão de métricas e indicadores específicos do setor e a integração com outras ferramentas e sistemas utilizados pela organização (CHIAVENATO, 2004).

9.3. Tendências futuras em SIGs



As tendências futuras em sistemas de informação gerencial de recursos humanos provavelmente incluirão avanços na inteligência artificial, aprendizado de máquina e análise de dados. Essas tecnologias têm o potencial de melhorar significativamente a

eficiência e a eficácia dos processos de gestão de recursos humanos, permitindo análises mais profundas e insights mais precisos (DAVIS; NEWSTROM, 1993).

Outras tendências podem incluir o aumento do uso de dispositivos móveis e aplicativos na gestão de recursos humanos, bem como a crescente importância da diversidade e inclusão, sustentabilidade e ética nos processos de tomada de decisão em recursos humanos (BOOG, 2001).

Essas tendências terão um impacto significativo na forma como as organizações gerenciam seus recursos humanos, exigindo adaptação e inovação contínua por parte dos profissionais de RH e das próprias organizações (CHIAVENATO, 2004).

10.0 OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Desenvolvimento sustentável pode ser definido como o processo de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Isso implica em um equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais do desenvolvimento.



Um desenvolvimento sustentável pode ser alcançado através de práticas que visam proteger e preservar o meio ambiente, promover a justiça social e econômica, e garantir a eficiência no uso dos recursos naturais. Algumas práticas que podem ser consideradas como sustentáveis incluem:

- Utilização de fontes de energia renováveis e limpas, como solar e eólica;
- Conservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais;
- Redução da poluição e do desperdício;
- Uso de tecnologias limpas e eficientes;
- Promoção de práticas agrícolas e florestais sustentáveis;
- Respeito aos direitos humanos e à diversidade cultural;
- Promoção de uma economia circular, que visa reduzir a produção de resíduos e maximizar a utilização de recursos.

O desenvolvimento sustentável é um conceito amplo e complexo, que requer uma abordagem integrada e colaborativa entre governos, empresas, sociedade civil e indivíduos.

10.1. Agenda 2030: história, demandas e ações esperadas

A Agenda 2030 é um plano de ação global adotado pelos Estados-membros das Nações Unidas em setembro de 2015. Ela é composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que buscam erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar para todos, proteger o meio ambiente e enfrentar as mudanças climáticas.

A ideia para a Agenda 2030 surgiu após um processo de consultas globais que durou três anos e envolveu diversos atores da sociedade civil, setor privado e governos. O processo de consulta contou com a participação de governos, organizações internacionais, organizações não governamentais, empresas, acadêmicos e outros setores da sociedade de mais de 70 países. Entre as personalidades envolvidas na elaboração da Agenda 2030 estavam o Secretário-Geral da ONU, Ban Ki-Moon, e o economista Jeffrey Sachs.

A Agenda 2030 envolve todos os países membros das Nações Unidas, que se comprometeram a adotar medidas para alcançar os ODS até 2030. Além disso, a Agenda também envolve diversos atores da sociedade civil, setor privado e academia, que são essenciais para a implementação dos ODS.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável incluem objetivos como a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades, a promoção da igualdade de gênero, a proteção da biodiversidade e dos ecossistemas, o combate às mudanças climáticas, o desenvolvimento de infraestrutura sustentável, entre outros. Cada objetivo é acompanhado por metas específicas que devem ser alcançadas até 2030.



Espera-se que a Agenda 2030 seja um instrumento transformador para a realização de um desenvolvimento sustentável e inclusivo em todo o mundo. A implementação da Agenda requer ações coordenadas em nível nacional e internacional, envolvendo governos, setor privado, sociedade civil e indivíduos. A Agenda é um chamado para a ação global e representa um compromisso coletivo para construir um mundo mais justo, pacífico e próspero para todos.

Os 193 Estados-Membros da Organização das Nações Unidas (ONU) adotaram formalmente a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável composta pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os 17 ODS são:

- Erradicação da Pobreza
- Fome Zero
- Saúde e Bem-Estar
- Educação de Qualidade
- Igualdade de Gênero
- Água Potável e Saneamento
- Energia Limpa e Acessível
- Trabalho Decente e Crescimento Econômico
- Indústria, Inovação e Infraestrutura
- Redução das Desigualdades
- Cidades e Comunidades Sustentáveis
- Consumo e Produção Responsáveis
- Ação Contra a Mudança Global do Clima

- Vida na Água
- Vida Terrestre
- Paz, Justiça e Instituições Eficazes
- Parcerias e Meios de Implementação

10.2. Ações esperadas no mundo para a Agenda 2030

Para alcançar os ODS é necessário que os países implementem políticas e estratégias que promovam o desenvolvimento sustentável. Isso inclui investimentos em educação, saúde, energia limpa, infraestrutura e igualdade de gênero, entre outras áreas. Além disso, é fundamental que os governos, o setor privado e a sociedade civil trabalhem juntos para alcançar esses objetivos.

No Brasil, a Agenda 2030 tem sido implementada por meio de políticas públicas e iniciativas do setor privado e da sociedade civil. Alguns exemplos incluem programas de redução da pobreza e da desigualdade, investimentos em energias renováveis e projetos de conservação ambiental. No entanto, ainda há desafios significativos a serem enfrentados, como a necessidade de melhorar a qualidade da educação, reduzir a violência e combater o desmatamento.

10.3. Sistemas de Informação Gerencial na Gestão Sustentável

Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) podem desempenhar um papel importante na gestão sustentável e na promoção dos ODS. Eles podem auxiliar na coleta, análise e comunicação de informações relevantes para a tomada de decisões sustentáveis, bem como na identificação de oportunidades de melhoria e na avaliação do desempenho das organizações em relação aos ODS.

Os SIGs podem contribuir para o uso sustentável dos ecossistemas terrestres ao ajudar a identificar áreas críticas de conservação, monitorar mudanças no uso da terra e avaliar o impacto de políticas e práticas de gestão. Além disso, esses sistemas podem facilitar a colaboração entre diferentes partes interessadas, como governos, empresas e comunidades locais, no planejamento e implementação de ações para a conservação e uso sustentável dos ecossistemas terrestres.

A ética e a sustentabilidade são aspectos fundamentais na gestão de recursos humanos, especialmente no contexto dos ODS e da Agenda 2030. As empresas devem adotar políticas e práticas de recursos humanos que promovam a diversidade

e a inclusão, garantam condições de trabalho justas e seguras e incentivem o desenvolvimento profissional contínuo.

A gestão ética e sustentável dos recursos humanos também envolve a consideração do impacto das atividades empresariais no meio ambiente e na sociedade em geral. Isso inclui a redução da pegada ecológica das operações e o envolvimento com as comunidades locais para promover o desenvolvimento sustentável.

10.4. Exemplos de SIGs na Gestão Sustentável

Sistemas de Informação Gerencial (SIG) têm sido amplamente utilizados para apoiar a gestão sustentável em diversas organizações e setores. Eles ajudam a coletar, analisar e apresentar informações de maneira eficiente, facilitando a tomada de decisões e a monitorização do desempenho ambiental, social e econômico. Aqui estão alguns exemplos reais de SIG aplicados na gestão sustentável:

Walmart Sustainability Index: O Walmart desenvolveu um índice de sustentabilidade para avaliar o desempenho ambiental e social de seus fornecedores. O índice utiliza um SIG para coletar, analisar e apresentar informações sobre as práticas sustentáveis dos fornecedores, ajudando o Walmart a tomar decisões informadas de compra e a incentivar melhorias contínuas na cadeia de suprimentos.

Schneider Electric EcoStruxure: A Schneider Electric criou uma plataforma chamada EcoStruxure, que combina tecnologias de energia, automação e software para melhorar a eficiência energética e a sustentabilidade das operações de seus clientes. Essa plataforma utiliza um SIG para coletar e analisar dados em tempo real, permitindo que os clientes monitorem e otimizem o uso de energia e recursos em suas instalações.

ArcelorMittal Responsible Sourcing: A ArcelorMittal, uma das maiores produtoras de aço do mundo, implementou um SIG para gerenciar e monitorar seu programa de abastecimento responsável. O sistema ajuda a rastrear informações sobre fornecedores, práticas trabalhistas e impactos ambientais, facilitando a identificação e a mitigação de riscos em sua cadeia de suprimentos.

Interface Net-Works: A Interface, uma fabricante líder de carpetes comerciais, estabeleceu uma parceria com a organização de conservação marinha ZSL

(Zoological Society of London) para criar o programa Net-Works. O programa utiliza um SIG para rastrear e analisar informações sobre a coleta e o reciclagem de redes de pesca descartadas, que são transformadas em novos produtos de carpete. O sistema ajuda a monitorar o desempenho social e ambiental do programa, contribuindo para a economia circular e a conservação marinha.

IBM Smarter Cities: A IBM desenvolveu um conjunto de soluções chamado Smarter Cities, que utiliza SIG para ajudar cidades e governos a gerenciar e melhorar a sustentabilidade de suas operações e infraestrutura. As soluções incluem análise de dados de energia, água, tráfego e resíduos, permitindo aos tomadores de decisão identificar áreas de melhoria e implementar estratégias de gestão sustentável.

11.0 GESTÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO

A gestão de desempenho é um processo contínuo que envolve a definição de objetivos, a avaliação do desempenho dos colaboradores e a identificação de áreas de melhoria. Essa prática é crucial para garantir que os funcionários estejam alinhados com os objetivos organizacionais, o que resulta em maior eficiência e eficácia nas operações da empresa.

11.1. Métodos e técnicas de avaliação de desempenho

Existem diversos métodos e técnicas de avaliação de desempenho, incluindo a avaliação por objetivos, a avaliação 360 graus, a autoavaliação e a avaliação de competências. Cada método tem suas próprias vantagens e desvantagens e deve ser escolhido com base nas necessidades e características específicas da organização e dos colaboradores.

O feedback é um componente essencial da gestão de desempenho e tem como objetivo ajudar os colaboradores a entenderem suas áreas de melhoria e a desenvolverem novas habilidades e competências. O feedback deve ser construtivo, específico e baseado em observações concretas, para que os funcionários possam identificar ações concretas para melhorar seu desempenho.

Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) podem auxiliar na gestão de desempenho ao facilitar o monitoramento e a análise do desempenho dos colaboradores, a identificação de tendências e padrões e a tomada de decisões informadas sobre desenvolvimento profissional e alocação de recursos. Além disso, os SIGs podem

ajudar a garantir que o processo de avaliação de desempenho seja consistente, justo e transparente.

11.2. Desafios e tendências na avaliação de desempenho

Os principais desafios na avaliação de desempenho incluem a subjetividade e o viés inerentes aos processos de avaliação, a resistência dos colaboradores à mudança e a dificuldade em estabelecer metas claras e mensuráveis. As tendências na área incluem o uso de tecnologias de análise de dados para obter insights mais profundos sobre o desempenho dos colaboradores e a adoção de abordagens mais holísticas que consideram tanto o desempenho quantitativo quanto qualitativo.

A gestão de desempenho eficaz pode ter um impacto significativo na retenção e satisfação dos colaboradores. Um processo de avaliação de desempenho justo e transparente pode ajudar a garantir que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos por suas contribuições, o que pode levar a um maior engajamento e comprometimento com a organização. Além disso, a identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional e a oferta de feedback construtivo podem contribuir para a satisfação e crescimento profissional dos colaboradores.

12.0 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A diversidade e inclusão referem-se à prática de garantir que todos os indivíduos, independentemente de suas características pessoais ou sociais, tenham acesso igual a oportunidades e recursos dentro de uma organização. Os benefícios da diversidade e inclusão incluem uma maior inovação e criatividade, uma melhor tomada de decisão e uma maior satisfação e retenção dos colaboradores.

As estratégias de promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho incluem a implementação de políticas e práticas de contratação justas e equitativas, a criação de um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor e a promoção da educação e do treinamento em diversidade e inclusão para todos os colaboradores.



As políticas e práticas de recursos humanos voltadas para a promoção da diversidade e inclusão incluem ações como a revisão e ajuste de processos de recrutamento e seleção, a implementação de programas de desenvolvimento de liderança para grupos sub-representados e a criação de grupos de afinidade e redes de apoio para colaboradores de diferentes origens.

12.1. Sistemas de informação gerencial na gestão da diversidade e inclusão

Os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) podem desempenhar um papel importante na gestão da diversidade e inclusão, fornecendo informações e análises detalhadas sobre a composição da força de trabalho e identificando áreas em que a diversidade e inclusão podem ser aprimoradas. Além disso, os SIGs podem ajudar a monitorar o progresso das iniciativas de diversidade e inclusão e a identificar as melhores práticas e estratégias bem-sucedidas.

Os desafios na gestão da diversidade e inclusão incluem a superação de preconceitos e estereótipos, a resistência à mudança por parte dos colaboradores e a dificuldade em medir e avaliar o progresso das iniciativas de diversidade e inclusão. No entanto, as organizações que abordam esses desafios e se comprometem com a diversidade e inclusão podem desfrutar de uma série de benefícios, como maior inovação, melhor tomada de decisão e aumento da satisfação dos colaboradores (Chiavenato, 2009).

As oportunidades na gestão da diversidade e inclusão envolvem a exploração de novos mercados e o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, bem como a atração e retenção de talentos de uma ampla variedade de origens e experiências. Como afirmado por Boog (2011), as organizações que adotam uma abordagem

inclusiva e diversificada podem se beneficiar da riqueza de perspectivas e habilidades que uma força de trabalho diversificada oferece.

12.2. Medição e monitoramento do progresso em diversidade e inclusão

A medição e o monitoramento do progresso em diversidade e inclusão são cruciais para garantir que as iniciativas sejam eficazes e atinjam os objetivos desejados. Os indicadores-chave de desempenho (KPIs) podem incluir medidas como a proporção de grupos sub-representados em cargos de liderança, taxas de retenção e satisfação dos colaboradores, e o progresso em direção a metas específicas de diversidade e inclusão. Os Sistemas de Informação Gerencial podem ser usados para coletar e analisar dados relacionados a esses KPIs, permitindo que os gestores tomem decisões informadas e ajustem suas estratégias conforme necessário (Davis & Newstrom, 1997).

13.0 TECNOLOGIA A FAVOR DAS EMPRESAS

Nos últimos anos, a informática tem sido um fator crucial para a evolução das empresas e para a expansão globalizada dos negócios. A tecnologia da informação e a internet tem permitido a conexão e interação entre pessoas de diferentes partes do mundo, tornando possível a criação de empresas globais que valorizam a cultura e modo de vida de cada um dos povos envolvidos.

As empresas têm utilizado a informática para estabelecer novos modelos de negócios que valorizem a diversidade cultural e os diferentes modos de vida. Através do uso de tecnologias como redes sociais, softwares de gestão e plataformas de comércio eletrônico, as empresas têm estabelecido conexões e relacionamentos mais próximos com seus clientes e parceiros em todo o mundo.

A informática também tem permitido que as empresas gerenciem e analisem grandes quantidades de dados, o que possibilita uma melhor compreensão das necessidades e demandas dos clientes. Com a análise dos dados, as empresas podem personalizar a oferta de produtos e serviços para diferentes mercados e culturas, atendendo às demandas específicas de cada região.

13.1 Caso Microsoft

Um exemplo concreto de uma grande empresa que se renovou tecnologicamente e valorizou seus funcionários é a Microsoft. A empresa foi fundada em 1975 e tornou-se líder global em software e serviços de tecnologia. Ao longo das décadas, a

Microsoft tem investido fortemente em tecnologia e inovação, mantendo-se sempre à frente do mercado.

Um dos pontos fortes da Microsoft é a sua cultura organizacional, que valoriza a diversidade, inclusão e inovação. A empresa tem se esforçado para criar um ambiente de trabalho que promova a diversidade de ideias, habilidades e experiências, a fim de impulsionar a inovação. Além disso, a Microsoft tem se empenhado em garantir que seus produtos e serviços atendam às necessidades dos usuários de diferentes regiões e culturas.

Um exemplo disso é o lançamento do sistema operacional Windows 10 em 2015. A Microsoft reconheceu que seus usuários globais tinham necessidades diferentes, e por isso, criou versões do sistema operacional que fossem mais adaptáveis e personalizáveis para diferentes mercados. A empresa também implementou recursos de localização, que permitem que os usuários personalizem o sistema operacional com base em sua localização geográfica e cultura.

Outro exemplo é a plataforma de comunicação e colaboração da Microsoft, o Microsoft Teams. A plataforma foi lançada em 2017 e tem sido essencial para empresas em todo o mundo que têm se adaptado ao trabalho remoto. O Microsoft Teams permite que as equipes trabalhem juntas em tempo real, independentemente de sua localização geográfica, permitindo que as empresas mantenham a produtividade e eficiência, mesmo em situações de crise.

A informática tem sido fundamental para a evolução das empresas nas últimas décadas, permitindo a criação de novos modelos de negócios que valorizam a diversidade cultural e modos de vida de diferentes povos. A Microsoft é um exemplo de uma empresa que se renovou tecnologicamente e valorizou seus funcionários, criando um ambiente de trabalho que promove a inovação e diversidade e desenvolvendo produtos e serviços que atendam às necessidades dos usuários globais. A empresa tem investido fortemente em tecnologia e inovação, mantendo-se sempre à frente do mercado, e tem se empenhado em garantir que seus produtos e serviços sejam acessíveis e adaptáveis para usuários em todo o mundo.

Além disso, a Microsoft também tem sido pioneira em iniciativas de responsabilidade social e ambiental. A empresa tem estabelecido metas ambiciosas para reduzir sua pegada de carbono e promover práticas de negócios sustentáveis. A Microsoft

também tem investido em iniciativas de inclusão digital e educação, visando proporcionar acesso à tecnologia e oportunidades de desenvolvimento para comunidades menos favorecidas em todo o mundo.

13.2 Caso Amazon

Um outro exemplo histórico de como a tecnologia em Sistemas de Informação Gerencial mudou e ergueu uma grande empresa mundial é a Amazon. A empresa começou como uma livraria online em 1995 e se tornou uma gigante do comércio eletrônico e serviços em nuvem nas décadas seguintes. A Amazon desenvolveu tecnologias avançadas em áreas como automação de armazéns, análise de dados e inteligência artificial, que permitiram que a empresa oferecesse preços competitivos, entrega rápida e uma experiência de compra personalizada para seus clientes. A empresa também expandiu para outras áreas de negócios, como a produção de conteúdo de streaming, assistentes virtuais e dispositivos inteligentes para o lar, graças à sua capacidade de inovar e se adaptar rapidamente às mudanças no mercado.

Por fim, a informática tem possibilitado que as empresas se adaptem e se reinventem constantemente, mantendo-se competitivas em um mercado global cada vez mais dinâmico e diverso. As empresas que investem em tecnologia e inovação, e que valorizam a diversidade cultural e modos de vida de diferentes povos, têm mais chances de alcançar sucesso e prosperidade no mundo atual.

14.0 GLOBALIZAÇÃO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

A globalização e a inovação tecnológica têm transformado o mundo empresarial, criando novos desafios e oportunidades. A expansão dos mercados e o aumento da concorrência exigem que as empresas se adaptem a novas formas de produção e gestão. A tecnologia está mudando a forma como as empresas operam, desde a

automação de processos até o uso de sistemas de informação gerencial para monitorar e analisar dados.

Para Boog (2018), a globalização e a inovação tecnológica exigem que as empresas sejam mais ágeis e flexíveis. A capacidade de inovar e de se adaptar rapidamente às



mudanças é essencial para o sucesso no mercado atual. Os sistemas de informação gerencial são uma ferramenta importante para a gestão da mudança e para garantir que a empresa esteja sempre atualizada em relação às tendências do mercado.

14.1. Transformações no mercado de trabalho

As transformações no mercado de trabalho estão afetando diretamente as empresas e os sistemas de informação gerencial que elas utilizam. A crescente demanda por trabalhadores com habilidades digitais e a necessidade de novas formas de trabalho remoto estão levando as empresas a repensarem seus modelos de gestão e a adotarem novas tecnologias.

Para Chiavenato (2010), a gestão dos recursos humanos é uma área crítica para a adaptação às transformações no mercado de trabalho. As empresas precisam ser capazes de atrair e reter talentos em um ambiente altamente competitivo. Os sistemas de informação gerencial podem ajudar na gestão dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

14.2. Impacto das tendências na gestão de recursos humanos

As tendências globais estão transformando a maneira como as empresas gerenciam seus recursos humanos. A automação de processos e a mudança para formas de trabalho remoto estão criando novas demandas para os gestores de recursos humanos. A capacidade de utilizar sistemas de informação gerencial para monitorar e analisar dados é essencial para a gestão eficaz dos recursos humanos.

De acordo com Davis e Newstrom (2008), os sistemas de informação gerencial são importantes para a gestão de recursos humanos em um ambiente em constante

mudança. Eles podem ajudar a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, bem como fornecer informações valiosas para a avaliação do desempenho e da satisfação dos funcionários.

15.0 GESTÃO ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A gestão ética e responsabilidade social são conceitos que estão cada vez mais presentes no mundo dos negócios, e que têm se tornado essenciais para o sucesso das empresas no longo prazo. A gestão ética envolve a adoção de valores e princípios que orientem a tomada de decisão e o comportamento das empresas, visando a promoção da justiça, igualdade, respeito aos direitos humanos, transparência e honestidade em todas as suas atividades.

Por sua vez, a responsabilidade social diz respeito ao compromisso das empresas em contribuir para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, indo além do objetivo principal de lucro. Isso significa que as empresas devem considerar não apenas os seus próprios interesses, mas também as necessidades e interesses das comunidades em que estão inseridas e do planeta como um todo.

A gestão ética e responsabilidade social têm implicações em diversos aspectos da empresa, incluindo a sua cultura organizacional, relações com clientes, fornecedores e colaboradores, e a sua atuação no mercado e na sociedade em geral. Além disso, esses conceitos também têm impactos financeiros, uma vez que empresas com boa reputação ética e socialmente responsáveis têm mais chances de atrair clientes e investidores, além de reduzirem o risco de processos judiciais e sanções governamentais.

A adoção de práticas de gestão ética e responsabilidade social pode incluir ações como o cumprimento de leis e regulamentações, o estabelecimento de códigos de conduta ética e valores que orientem o comportamento dos funcionários, a adoção de práticas de sustentabilidade ambiental, a promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, o envolvimento em projetos sociais e ações de filantropia.

Um exemplo de empresa que tem sido reconhecida por suas práticas de gestão ética e responsabilidade social é a Patagonia, uma marca de roupas e acessórios para atividades ao ar livre. A empresa tem sido pioneira em iniciativas de sustentabilidade, promovendo a utilização de materiais e processos de produção mais responsáveis e reduzindo o impacto ambiental de suas atividades.

Além disso, a Patagonia também tem se envolvido em iniciativas sociais, incluindo a doação de 1% de suas vendas para projetos ambientais e a promoção de campanhas de conscientização sobre questões socioambientais. A empresa também tem uma cultura organizacional voltada para a ética e a transparência, promovendo o diálogo aberto e honesto com seus funcionários, fornecedores e clientes.



A gestão ética e responsabilidade social são conceitos fundamentais para as empresas que buscam um desenvolvimento sustentável e a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A adoção de práticas éticas e socialmente responsáveis pode trazer benefícios tanto para a empresa quanto para a sociedade em geral, promovendo a confiança, a sustentabilidade e o bem-estar para todos os

envolvidos.

15.1 Ética na gestão

A ética na gestão se refere ao conjunto de valores e princípios que norteiam a conduta dos gestores em suas tomadas de decisão e na relação com os diversos stakeholders da organização. De acordo com Boog (2013), a ética na gestão é essencial para o sucesso da empresa, pois uma gestão ética contribui para o estabelecimento de relações de confiança com clientes, fornecedores e colaboradores.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) destaca a importância da liderança ética, que é aquela que se preocupa em desenvolver uma cultura organizacional que valoriza a honestidade, a transparência e o respeito aos direitos dos colaboradores e demais envolvidos no negócio. É importante que os gestores sejam exemplos de conduta ética, demonstrando seu comprometimento com a integridade e a responsabilidade social da empresa.

15.2 Ética empresarial

A ética empresarial envolve a responsabilidade social da empresa e a sua conduta ética no mercado em que atua. De acordo com Davis e Newstrom (1996), a ética empresarial envolve uma série de ações que a empresa deve tomar para manter a

sua integridade e respeito aos seus stakeholders, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores e a sociedade em geral.

Segundo Boog (2013), a ética empresarial está diretamente relacionada à reputação da empresa e, conseqüentemente, ao seu sucesso no mercado. Uma empresa que se preocupa em manter uma conduta ética é vista como mais confiável e responsável, o que gera vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

15.3 Responsabilidade social das empresas

A responsabilidade social das empresas é um tema cada vez mais importante na gestão contemporânea, envolvendo as ações da empresa em relação ao meio ambiente, à comunidade e aos seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2010), a responsabilidade social das empresas é importante tanto do ponto de vista ético quanto do ponto de vista estratégico, pois empresas que demonstram preocupação com questões sociais e ambientais tendem a ser mais valorizadas pelos seus clientes e colaboradores.

Para Boog (2013), a responsabilidade social das empresas deve ser vista como uma oportunidade de negócio, uma vez que empresas que atuam de forma socialmente responsável tendem a gerar mais valor para a sociedade e, conseqüentemente, para os seus próprios negócios.

15.4 Gestão sustentável como diferencial competitivo

A gestão sustentável se refere à adoção de práticas de gestão que visam a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social. De acordo com Davis e Newstrom (1996), a gestão sustentável pode ser vista como um diferencial competitivo para as empresas, uma vez que o mercado tem se tornado cada vez mais exigente em relação à responsabilidade social das organizações.

Para Chiavenato (2010), a gestão sustentável deve ser vista como uma oportunidade de negócio, uma vez que empresas que adotam práticas sustentáveis tendem a ser mais valorizadas pelos seus clientes e colaboradores. Além disso, a gestão sustentável pode trazer benefícios financeiros para a empresa, como a redução de custos e o aumento da eficiência operacional.

15.5. Sistemas de informação gerencial e ética na gestão de recursos humanos.

A ética empresarial também está relacionada à imagem da empresa perante a sociedade, afetando diretamente sua reputação e sua capacidade de atração e retenção de talentos. Como destaca Chiavenato (2011), "as organizações precisam ser percebidas pela sociedade como agentes de valor para a comunidade, cumprindo seus deveres éticos e sociais". Nesse sentido, a adoção de práticas sustentáveis, a responsabilidade social e a transparência nas relações com os stakeholders são elementos essenciais para a construção de uma imagem ética e socialmente responsável.



Por fim, é importante destacar que a ética na gestão de recursos humanos também envolve a utilização de sistemas de informação gerencial de forma ética e responsável. Os sistemas devem ser utilizados de maneira transparente, respeitando a privacidade e a segurança dos dados dos colaboradores. Como salienta Boog (2004), "o uso da tecnologia deve estar a serviço da ética e da moralidade, para

melhorar as condições de trabalho, evitar discriminações e injustiças, e aumentar a efetividade e a eficiência da gestão de recursos humanos". Assim, a utilização de sistemas de informação gerencial em consonância com os valores éticos e sociais da empresa pode ser um fator de vantagem competitiva e de fortalecimento da imagem e reputação da organização perante seus colaboradores e a sociedade como um todo.

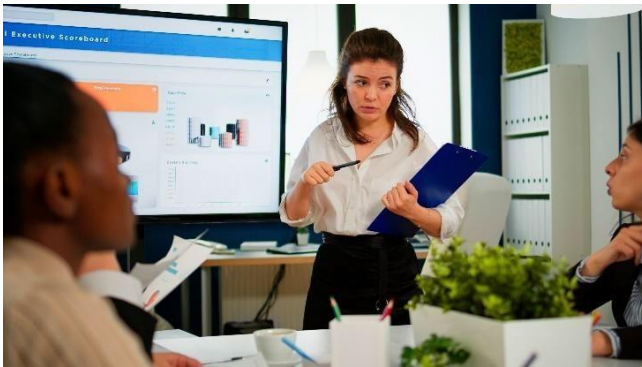
16.0 IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL EM RECURSOS HUMANOS

A seleção e implementação de sistemas de informação gerencial em recursos humanos é uma tarefa complexa, que envolve diversos aspectos. Primeiramente, é necessário avaliar as necessidades da empresa e dos usuários, identificando quais as funcionalidades essenciais que o sistema deve possuir para atender às demandas da organização.

Segundo Chiavenato (2014), a escolha de um sistema de informação gerencial deve levar em consideração a compatibilidade com o modelo de gestão da empresa, a facilidade de uso, a capacidade de processamento e armazenamento de dados, a segurança e a confiabilidade das informações.

Após a escolha do sistema mais adequado, é necessário planejar sua implementação, definindo os responsáveis pelo processo, os prazos, os custos e as etapas a serem cumpridas. Nessa fase, é importante contar com a participação ativa dos usuários, a fim de garantir a adesão e o sucesso do sistema.

16.1 Capacitação e Treinamento de Usuários



Para que um sistema de informação gerencial seja eficiente, é fundamental que seus usuários tenham o conhecimento e a habilidade necessários para utilizá-lo adequadamente. Por isso, é imprescindível investir em capacitação

e treinamento, que podem ocorrer antes, durante e após a implementação do sistema.

A capacitação e treinamento de usuários são cruciais para o sucesso na implementação de sistemas de informação gerencial (SIG) por várias razões:

Adoção e aceitação do sistema: Quando os usuários são bem treinados e capacitados, eles tendem a adotar e aceitar o novo sistema com mais facilidade. A compreensão de como o sistema funciona e como ele beneficia a organização ajuda a garantir que os funcionários estejam dispostos a usá-lo.

Uso eficiente e eficaz do sistema: Um bom treinamento e capacitação garantem que os usuários saibam como utilizar o sistema de maneira adequada e eficiente. Isso maximiza o retorno do investimento no sistema, garantindo que a organização obtenha os resultados desejados e que os processos internos sejam otimizados.

Redução de erros e problemas técnicos: Usuários bem treinados e capacitados são menos propensos a cometer erros ao utilizar o sistema, o que reduz a possibilidade

de problemas técnicos ou falhas de processos. Isso também diminui a necessidade de suporte técnico e permite que a equipe de TI se concentre em outras tarefas.

Adaptação a mudanças e atualizações: O treinamento e a capacitação contínua garantem que os usuários estejam sempre atualizados com as novas funcionalidades e mudanças no sistema. Isso facilita a adaptação a novas tecnologias e processos e mantém a organização competitiva.

Tomada de decisões informadas e estratégicas: A capacitação e o treinamento ajudam os usuários a compreender como o SIG pode ser usado para tomar decisões informadas e estratégicas. Isso contribui para o sucesso da organização, pois os funcionários são capazes de tomar decisões baseadas em dados e informações precisas.

Melhoria contínua e desenvolvimento de habilidades: O treinamento e a capacitação promovem o desenvolvimento contínuo das habilidades dos usuários, incentivando-os a aprender e crescer dentro da organização. Isso resulta em maior satisfação e retenção de funcionários, além de melhorar o desempenho geral da organização.

De acordo com Boog (2013), o treinamento deve contemplar não apenas o uso técnico do sistema, mas também sua aplicação na prática da gestão de recursos humanos. É importante que os usuários compreendam a lógica e os objetivos do sistema, para que possam utilizá-lo de forma estratégica e eficiente.

Em resumo, a capacitação e o treinamento de usuários são fundamentais para garantir o sucesso na implementação de sistemas de informação gerencial, pois promovem a adoção do sistema, o uso eficiente e eficaz, a redução de erros, a adaptação às mudanças, a tomada de decisões informadas e o desenvolvimento contínuo de habilidades.

16.2 Monitoramento e Avaliação do Desempenho dos Sistemas de Informação Gerencial

A avaliação do desempenho do sistema de informação gerencial é fundamental para garantir sua efetividade e sua continuidade. Nesse sentido, é importante monitorar regularmente seu funcionamento e seus resultados, avaliando sua contribuição para a gestão de recursos humanos e sua adequação às necessidades da empresa.

Davis e Newstrom (1996) destacam que a avaliação deve ser sistemática e contínua, visando identificar pontos fortes e fracos do sistema, a fim de promover melhorias e ajustes necessários. Além disso, é importante que essa avaliação seja compartilhada com os usuários, a fim de estimular o engajamento e o comprometimento com o sistema.

16.3 Melhoria Contínua e Atualização dos Sistemas de Informação Gerencial

Os sistemas de informação gerencial estão em constante evolução, e sua melhoria contínua é essencial para garantir sua relevância e efetividade. Por isso, é importante que a empresa esteja sempre atenta às novas tecnologias e tendências, a fim de atualizar e aprimorar seu sistema.

Segundo Chiavenato (2014), a atualização do sistema de informação gerencial deve ser contínua, considerando as mudanças no ambiente externo e interno da empresa. Essa atualização deve envolver não apenas a tecnologia, mas também a adaptação dos processos.

No processo de implementação e avaliação de sistemas de informação gerencial em recursos humanos, é fundamental garantir a melhoria contínua e a atualização dos sistemas. Segundo Chiavenato (2014), “a tecnologia está em constante evolução e a organização que não se atualiza e se moderniza, rapidamente se torna obsoleta e ultrapassada pelos seus concorrentes” (p. 433).

A melhoria contínua dos sistemas de informação gerencial deve ser um processo contínuo e constante, que visa aprimorar a eficiência e a eficácia dos processos de gestão de recursos humanos. Para isso, é importante realizar análises periódicas dos sistemas, a fim de identificar oportunidades de melhorias e correções de possíveis falhas.





A atualização dos sistemas de informação gerencial deve ser realizada de forma regular e planejada, a fim de garantir a compatibilidade com as mudanças tecnológicas e organizacionais da empresa. Isso envolve a adoção de novas funcionalidades, a correção de falhas, a incorporação de novos módulos e a atualização das versões dos sistemas.

Além disso, é importante considerar que a adaptação dos sistemas de informação gerencial às mudanças tecnológicas e organizacionais é essencial para garantir a sua efetividade. Conforme Boog (2008), “os sistemas de informação gerencial precisam ser flexíveis o suficiente para se adaptar às mudanças tecnológicas e organizacionais, evitando que a empresa perca competitividade e eficiência” (p. 147).

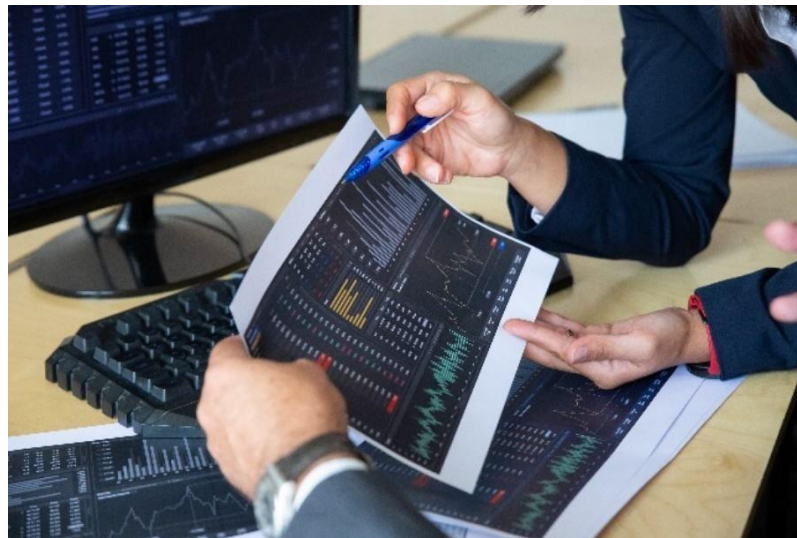
Portanto, a melhoria contínua e a atualização dos sistemas de informação gerencial são processos fundamentais para garantir a eficácia dos processos de gestão de recursos humanos, bem como a competitividade e a eficiência da empresa.

17.0 ESTUDOS DE CASO E EXEMPLOS PRÁTICOS EM SIGS

A aplicação de sistemas de informação gerencial pode ser vista em diferentes organizações e setores, desde empresas privadas até organizações governamentais e sem fins lucrativos. Um exemplo é o uso do sistema de informação gerencial em hospitais, para gerenciar informações sobre pacientes, médicos, enfermeiros e tratamentos. Outro exemplo é em empresas de varejo, onde os sistemas de informação gerencial são usados para gerenciar estoques, vendas e clientes.

17.1 Análise de sucessos e fracassos na implementação de sistemas de informação gerencial

A implementação de sistemas de informação gerencial pode ser um processo complexo e muitas vezes caro. É importante analisar tanto os casos de sucesso quanto os casos de fracasso para entender o que funciona e o que não funciona. Um exemplo de sucesso é a empresa Walmart, que implementou um sistema de informação gerencial para gerenciar estoques e melhorar a eficiência. Já um exemplo de fracasso é o projeto de implementação de um sistema de informação gerencial no sistema público de saúde no Brasil, que enfrentou problemas técnicos e de gerenciamento, resultando em atrasos e aumento de custos.



Os sistemas de informação gerencial são amplamente utilizados na gestão de recursos humanos, para gerenciar informações sobre funcionários, processos de recrutamento e seleção, treinamentos, avaliações de desempenho e remuneração. Um exemplo é o uso de sistemas de gestão de talentos, que ajudam a identificar os talentos dentro da organização e a desenvolver um plano de carreira para cada um.

17.1 Discussão e análise de casos específicos

Ao estudar casos específicos de aplicação de sistemas de informação gerencial em recursos humanos, é possível entender como essas tecnologias podem ser adaptadas para atender às necessidades de diferentes organizações e setores. É importante analisar tanto casos de sucesso quanto de fracasso, a fim de entender os fatores que levaram a esses resultados e como eles poderiam ser evitados ou replicados em outras situações.

Um exemplo de sucesso na aplicação de SIG em RH é o caso da empresa americana IBM, que implementou um sistema de gestão de talentos chamado "My Learning". Esse sistema permitiu que os funcionários da empresa identificassem suas habilidades e interesses e recebessem recomendações de cursos e treinamentos para desenvolver suas competências e avançar em suas carreiras dentro da empresa. Como resultado, a IBM foi capaz de reter seus talentos internos e reduzir a necessidade de contratações externas.

Por outro lado, um exemplo de fracasso foi a implementação de um sistema de gestão de desempenho na empresa de tecnologia HP em 2011. Esse sistema foi criticado por ser complexo e difícil de entender, levando a avaliações inadequadas e a um clima de desconfiança entre os funcionários. Como resultado, a HP foi forçada a abandonar o sistema e gastar milhões de dólares em um novo sistema mais simples e eficaz.

Ao analisar esses casos, é possível identificar fatores críticos para o sucesso de implementação de sistemas de informação gerencial em RH, como a simplicidade de uso, a clareza das instruções e a participação ativa dos funcionários no processo de implementação.

17.2 Desenvolvimento de habilidades práticas

Para que os sistemas de informação gerencial em RH sejam eficazes, é importante que os funcionários tenham as habilidades práticas necessárias para utilizá-los de forma eficiente. Isso requer investimento em capacitação e treinamento dos usuários, para que possam compreender como usar os sistemas e como as informações geradas podem ser usadas para tomar decisões estratégicas.

Segundo Boog (2006), "o treinamento deve ser considerado uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, visando aprimorar seus conhecimentos e competências, aumentando sua produtividade e, consequentemente, contribuindo para o sucesso da organização". Além disso, o treinamento deve ser contínuo e atualizado conforme as mudanças nos sistemas e nas necessidades da organização.



Outro ponto importante é garantir que os funcionários compreendam a importância da utilização dos sistemas de informação gerencial em RH e como eles podem contribuir para o sucesso da organização. Isso requer comunicação clara e transparente sobre a importância desses sistemas e os benefícios que podem trazer para os funcionários e para a empresa como um todo.

18.0 CONCLUSÃO

Nesta disciplina de Sistema de Informação Gerencial, pudemos entender a importância do uso de tecnologia para aprimorar a gestão de pessoas nas empresas.

Abordamos desde as tendências globais que impactam diretamente no mercado de trabalho e na dinâmica das organizações até a ética na gestão empresarial, responsabilidade social e gestão sustentável. Também vimos os diferentes tipos de sistemas de informação gerencial e sua implementação, capacitação e treinamento de usuários, monitoramento e avaliação do desempenho, além da adaptação a mudanças tecnológicas e organizacionais.

Em seguida, examinamos estudos de caso e exemplos práticos de uso de sistemas de informação gerencial na gestão de recursos humanos, analisando tanto os sucessos como os fracassos na sua implementação. Com isso, foi possível desenvolver habilidades práticas na utilização desses sistemas em recursos humanos.

Por fim, realizamos uma reflexão sobre o impacto dos sistemas de informação gerencial na gestão de recursos humanos e suas perspectivas futuras. Aprendemos

a importância da adaptação constante às mudanças e atualizações dos sistemas, além da necessidade de uma gestão ética e responsável.

Estamos preparados para aplicar o conhecimento adquirido no curso e contribuir para o sucesso das empresas através do uso de sistemas de informação gerencial em recursos humanos.

19.0 REFERÊNCIA

BOOG, Gustavo. Gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Ed. Gente.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier: Rio de Janeiro.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2008.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. Princípios de sistemas de informação. São Paulo: Thomson, 2008.

TURBAN, Efraim; RAINER Jr, R. Kelly. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, Gary S.; FITZGERALD, Earl W. Avaliação de programas: concepções e práticas. São Paulo: Gente, 2004.

Imagens:

- Unsplash (<https://unsplash.com/>)
- Pexels (<https://www.pexels.com/>)
- Pixabay (<https://pixabay.com/>)
- Freepik (<https://www.freepik.com/>)
- Canva (<https://www.canva.com/photos/free/>)

CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III

Cultura Organizacional

Iúna Carmo



SUMÁRIO

1. ORGANIZAÇÕES.....	
2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	
2.1 As noções de poder, obediência e as formas de dominação.....	
2.2 Organização do poder.....	
3. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	
3.1 Elementos da cultura organizacional.....	
3.2 Funções da cultura organizacional.....	
3.3 Níveis da cultura organizacional.....	
3.4 Clima organizacional.....	
3.4.1 Importância e consequência do clima organizacional.....	
3.3.2 Tipos de clima organizacional.....	
4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	
4.1 Tipos de mudança organizacional.....	
ATIVIDADES	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

CULTURA ORGANIZACIONAL

1. ORGANIZAÇÕES

Podemos definir organização como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos” que “são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (SROUR, 1998:108). O Novo Dicionário Aurélio, em uma de suas definições, enuncia que seja “associação ou instituição com objetivos definidos” (FERREIRA, 1975:1005).

De acordo com Chiavenato (2002, p.73), as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, tendo personalidade própria, assim como as pessoas, podendo ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. No entanto, segundo Morgan (1996, p. 125):

“As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subculturas, nesse sentido as organizações são vistas como um grupo ou família bem integrado que acredita no trabalho em comum. As organizações são vistas como organismos vivos que dependem da satisfação de suas várias necessidades.

Na mesma concepção de Srouer, (apud Milani, Mosquim e Michel, 2008, p. 36) contribui dizendo que:

“Toda organização constitui um microcosmo social onde o caráter precípua das organizações pode ser definido a partir de três dimensões analíticas: econômicas, políticas e sociais – que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam. Essas três dimensões, além da dominância, servem para demarcar espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.”

Cada organização apresenta ou pode apresentar uma cultura própria, servindo como guia e um instrumento diferenciador para os membros, embora muitas vezes não esteja clara, a cultura influencia na maneira de pensar e agir dos membros.

Portanto, a cultura organizacional surge à medida que as pessoas aprendem e compartilham os valores com as práticas formais de socialização e com as histórias, cerimônias e linguagem organizacional. Para que as organizações conquistem os objetivos e estratégias, necessitam de pessoas motivadas e satisfeitas. Chiavenato (2002, p. 128) salienta que “se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e autorrealização ao promover os objetivos da organização”.

Quando se explora a cultura de uma organização é importante verificar até que ponto cada aspecto dessa organização é rico em significados simbólicos, os relacionamentos que acontecem diariamente entre as pessoas em uma organização permitem novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança. A formação de um grupo ou processo de pessoas para se tornar um líder, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade (MORGAN, 1996).

2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O poder nas organizações é um tema de estudo em várias áreas do conhecimento, e apresentaram definições com perspectivas e abordagens diferentes durante a evolução da conceituação.

Para alguns autores, a natureza invisível e intangível do poder, os tabus associados ao tema e os questionamentos acerca de um método capaz de apreendê-lo em sua complexidade dificultaram os estudos do poder nas organizações de trabalho (KRAUSZ, 1991). Apesar das dificuldades em investigá-lo, o poder é um tema da atualidade (PAGES et al, 1987), sendo importante para compreender a personalidade humana (FADIMAN; FRAGER, 1986), a motivação humana (CARVALHO, 2002), as relações interpessoais (RAVEN, 1999), o comportamento no ambiente organizacional (DUBRIN, 2003) e a dinâmica das organizações (NEIVA, 2005).

Em termos organizacionais as relações de poder já podiam ser verificadas há séculos anteriores passando pela Revolução Industrial, até ganhar grande força nas vozes de Karl Marx e Max Weber. A vida dentro das organizações possui conceitos que apontam à ideia básica de classes e de suas relações sociais, como condições da dominação econômica e da subordinação nas organizações. Esse pensamento

parte de teóricos como Marx (1976 apud HARDY e CLEGG, 2010, p. 262) que argumentava “que os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases de identidade, e que derivam das relações de concernentes à propriedade e controle dos meios de produção”.

A organização adota o poder a fim de ajudar a todos da organização, onde os mesmos vão se sentir motivados, confiantes e parte do sucesso, havendo amadurecimento organizacional e consequentemente trazendo mais lucros significativos à organização. O profissional quando possui essas características se torna mais qualificado, pois consegue exercer poder e influenciar as pessoas, e com a atenção adequada mantém a relação entre todos os indivíduos, com isso, todos se tornam motivados a exercer a sua função da melhor forma, pois se sentem positivos para progredir (DAMACENO, G. S. 2018).

A partir do momento que é preciso lidar com pessoas, os conflitos vão surgindo de forma inevitável, pois cada indivíduo possui seus próprios interesses, sendo assim, quem possui o poder é aquele que tem mais recursos, possui um cargo mais elevado, entre outros, mas não podemos julgar que quem possui o poder é unicamente no sentido de subjugar e neutralizar as vontades alheias. Por isso, o poder age muito mais por meio de uma transformação, tomando forma por um conjunto de vontades para se tornar uma só, para alcançar o objetivo traçado, compreendido por todos para obter sucesso.

O que garante o poder é o próprio interesse que se constrói que ajuda a fortalecer o poder central. Se os indivíduos se recusam a servir (fazer algo), o poder central cria formas de relações sociais. Nas relações humanas o comportamento de cada indivíduo depende da educação que recebeu e das pessoas com as quais convive, pois quando está inserido numa sociedade, o mesmo tem vários tipos de comportamentos e estes se modificam conforme as relações pessoais que vão sendo construída se a forma de pensar de cada indivíduo envolvido no contexto, ocasionando trocas de conhecimentos. O comportamento de cada pessoa depende do ambiente em que está inserida e das pessoas que a cercam, dependendo também do nível de poder que influencia suas atitudes (DAMACENO, G. S. 2018).

Para melhor entendimento das relações de poder estabelecidas ao longo da história das organizações, serão descritas as principais teorias organizacionais que

permitem a comparação com a realidade de muitas organizações modernas (Quadro 1).

Teorias Organizacionais	Fundamentos	Principais autores
Administração Científica	• princípio da racionalização com consequente intensificação do trabalho; • coerção, uso abusivo da força, submissão e manipulação; • divisão equitativa do trabalho e de responsabilidades.	Taylor (1995)
Teoria Clássica	• principais características: obediência, assiduidade, atividade e respeito para com a empresa e seus agentes, subordinação do interesse particular ao interesse geral e remuneração equitativa; • ênfase à estrutura organizacional.	Fayol (1994)
Teoria das Relações Humanas	• surgiu da necessidade de se humanizar e democratizar a administração; • necessidade por parte das pessoas de serem compreendidas, aceitas e poderem participar; • ênfase aos grupos informais.	Mayo (apud CHIAVENATO, 2000)
Teoria Comportamental – Behaviorista	• importante enfoque na questão da adaptabilidade do homem em determinados ambientes; • a administração é responsável pela organização no geral; • distribuição de autoridade para os demais membros de diversos níveis hierárquicos que compõem a organização.	McGregor (apud MOTTA, 1986)
Teoria Estruturalista Organizacional	• estrutura hierárquica com alto grau de dependência ao trabalho; • controle sobre os subordinados por meio da coerção, alienação ao trabalho e remuneração; • as pessoas agem cooperativamente quando são gratificadas ou recompensadas social ou materialmente.	Weber (apud MOTTA, 1986)

Teoria dos Sistemas Abertos	• enfatiza os papéis desempenhados pelas pessoas; • supervisão rígida das atividades em processo; • partes relacionadas cooperam para a consecução de objetivos próprios ou dos participantes.	Bertalanffy (apud WAHRlich, 1986)
Teoria Contingencial	• a tecnologia, a especialização e o ajuste entre a estrutura e as condições do ambiente externo possuem importante enfoque; • estruturas e práticas administrativas diversas para organizações de unidades organizacionais diversas; • ênfase no ambiente.	Lawrence e Lorsch (1973); Kast e Rosenzweig (1987)

Quadro 1: Teorias organizacionais, respectivos fundamentos e principais autores

2.1 As noções de poder, obediência e as formas de dominação

A palavra poder, etimologicamente, vem do latim vulgar “potere”- pôr posse. Em Poder (1999), o Dicionário Aurélio evidencia a diversidade de significados que o verbete assume:

- Como verbo, geralmente, apresenta-se com sentido de “ter alguma coisa”;
- Como substantivo: direito de deliberar, agir, mandar; faculdade de, possibilidade de; vigor, potência; autoridade, soberania, império; domínio, influência, força; posse, jurisdição; eficácia, efeito, virtude; recurso, meio; capacidade, aptidão; o governo de um estado, por extensão suas formas e manifestações: executivo, judiciário e legislativo;
- Conceitualmente difere nas várias ciências: filosofia, estatística, física, sociologia, economia, política, direito etc.;
- Poder antecedendo um verbete em locuções, ex.: poder aéreo, poder moderador, poder jovem.

Borges-Andrade e Zanelli (2004) afirmam que a diversidade dos problemas que configuram o campo das organizações e do trabalho exige que a Psicologia estabeleça interfaces com várias outras disciplinas, especialmente a Sociologia, a Antropologia, as Ciências Políticas e Econômicas, e com alguns campos de aplicação dessas disciplinas, como a Administração e a Educação, para compreender como o

desempenho humano se relaciona com variáveis sociais, culturais, políticas e econômicas e com processos relativos à gestão das organizações e à educação dos indivíduos que trabalham.

O poder é muitas vezes sutil ou imperceptível e por isso não é questionado, podendo ser visto em duas dimensões, a superficial e a profunda. A primeira pode ser facilmente observada (explícita), como em situações de decisão e negociação, através de estruturas formais de autoridade e regras. A segunda é implícita, atuando sobre o pensamento e comportamento dos indivíduos sem serem reconhecidos. Ela está embutida na estrutura, na criação das crenças e significados. Essas duas dimensões coexistem e definem o poder e sua atuação. Hardy e Clegg (2001) discutem poder e resistência como situações de dominação e liberação. Seguindo a visão do poder colocado como elemento político e de interesses, concordam que a política é um meio de alcançar e também de escapar do poder. Em situações de mudança, principalmente estrutural, as chances de divergências nessa relação de dominação e liberação tendem a ser maiores e mais evidentes. A manutenção ou busca da autonomia se contrapõe à fuga da responsabilidade.

Max Weber (1864-1920), em Teoria da Dominação, buscou compreender o princípio da autoridade (Herrschaft). Este tema é desenvolvido, principalmente, em duas de suas obras: Economia e Sociedade e Metodologia das Ciências Sociais. Em ambas, Weber busca estabelecer uma tipologia para as ações sociais que caracterizam as relações de poder em sociedade. Para ele, a dominação se baseia, sobretudo, na probabilidade de se obter obediência a um determinado mandato (WEBER, 2001, p. 128).

No pensamento sociológico weberiano existe uma tipologia das relações de poder. Existem para Weber três formas clássicas de dominação, que para ele são denominadas de *tipos puros de dominação legítima*. Na filosofia política encontramos a ideia de legitimidade como um sinônimo de aceitação. Os três tipos puros de dominação propostos são: dominação legal, dominação tradicional e dominação carismática. Devemos destacar que muitos não são encontrados. Estes representam um recurso heurístico empregado pelo cientista social para poder tomar como parâmetro de sua análise. Estes tipos heurísticos são modelos que pretendem expressar casos extremos, que tenham como propósito a revelação de determinados processos ou mecanismos da vida em sociedade. Os tipos ideais weberianos não são

um fim, mas um meio de interpretação, uma construção ou modelo interpretativo, com a pretensão de captar determinados aspectos da vida social em um determinado tempo. Vejamos agora cada um deles.

No sistema taxonômico proposto por Weber, para expressar as formas da legitimidade do poder, encontramos em primeiro lugar a dominação legal. Com esta denominação o autor pretende descrever as relações de poder mais características do Estado e da Sociedade Moderna, incluindo aí suas complexas e numerosas instituições. Segundo ele, a forma mais pura da dominação legal é a burocracia:

Seu tipo mais puro é a dominação burocrática. Sua ideia básica é: qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma. A associação dominante é eleita ou nomeada, e ela própria e todas as suas partes são empresas. Designa-se como serviço uma empresa ou parte dela, heterônoma e heterocéfala (...). Obedece-se não a pessoa em virtude de seu direito próprio, mas a regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à lei ou a norma formalmente abstrata. (WEBER, 2001; p. 128-9).

Neste tipo de dominação, também denominada de *burocrático-legal*, está descrita a situação de poder característica dos Estados Modernos e também a descrição do quadro administrativo das grandes corporações empresariais, nas quais os dirigentes são eleitos ou nomeados para o exercício específico de um cargo. Este, por sua vez, está sujeito a regras que instituem tanto as atribuições e limites do poder estabelecido, como também as regras de sucessão, eleição e nomeação. Estas regras, possuindo o caráter heterônomo e heterocéfalo, não são estabelecidas por aquele que exerce o cargo ou função. Por isso se diz, dominação legal e não autocrática.

Ao contrário de autores como Comte, que pretendiam instituir uma determinada ordem na sociedade, pois o positivismo filosófico possuía este propósito reformador, Max Weber está preocupado em descrever os quadros históricos das relações humanas em uma perspectiva compreensiva (Verstehen). O que abre outro campo de discussão, que é o debate entre as aspirações teóricas e práticas, do

cientista social. Uma tensão que acompanhou nosso autor por toda sua vida, tendo ele mesmo escrito um livro cujo sugestivo título é: *Ciência e Política*, duas vocações.

No primeiro caso, trata da determinação externa da situação e das regras heteronomamente estabelecidas para definir a ocupação dos cargos e funções no interior das estruturas hierárquicas da sociedade, sejam elas um Estado, um município, uma repartição pública ou uma empresa. As regras para tais situações estão prescritas em leis e estatutos elaborados por outros sujeitos ou pela orquestração da sociedade como um todo, que assim o estabelece. Portanto, ao se obedecer às determinações de mando no interior da hierarquia social, se obedece à lei, derivando daí a legitimidade do mando. Por outro lado, o exercício do poder também é autocéfalo, porque há uma margem de liberdade e escolhas administrativas diversas e afins ao cargo ou função ocupada. O líder burocrático é autônomo e heterônomo ao mesmo tempo. Submete-se a regras de nomeação e limitações para o exercício de suas funções. Weber emprega a expressão *sine ira et Studio*, para se referir a postura impessoal, sem considerações, caprichos ou outros motivos pessoais.

A segunda forma de dominação é a do tipo tradicional. Para Weber, a forma mais pura deste modelo de dominação é o patriarcal. É importante notarmos que no continente Europeu, esta forma esteve em vigência por ao menos um milênio. Se a dominação burocrática, fundada na lei é típica do ordenamento do Estado moderno, os governos tradicionais são típicos do feudalismo. Sua forma de associação dominante é a comunitária. A dominação tradicional fundamenta sua legitimidade nas noções de fidelidade, santidade da tradição e na dignidade que dela emana. Os princípios que regem a resolução de litígios em nada se relacionam com formas legalmente estabelecidas; muito embora esteja presente a ideia de justiça, utilidade ou equidade ética material (WEBER, 2001; p. 131). Aos modelos de dominação propostos na teoria weberiana circunscrevem modelos de ordenamento sociais equivalentes.

No caso da dominação tradicional, Weber irá sub dividi-la em duas formas: a estrutura puramente patriarcal e a estrutura estamental. No primeiro caso (estrutura patriarcal) o recrutamento dos servidores ocorre na dependência direta do senhor, que escolhe e designa ao seu critério aqueles que lhe servirão. Weber considera um bom exemplo de dominação patrimonial o sultanato, que engloba tanto

servidores plebeus escolhidos quanto escravos. A diferença fundamental entre os sistemas tradicionais do tipo patriarcal e estamental é que no segundo tipo os servidores possuem uma independência relativa em relação ao senhor. Neste caso, os cargos exercidos usufruem de uma posição de poder própria, não sendo passível de arbitrária destituição. Para ilustrar podemos ter como referência os sistemas nobiliárquicos, onde os nobres vassalos, embora devendo obediência ao seu suserano, retém um status próprio independente.

O terceiro tipo de dominação nomeada por Weber é aquela fundada nos atributos pessoais, ou na crença em tais atributos por parte dos que se submetem ao poder do líder. Notamos que se na primeira forma de dominação havia um único modelo se aplica a muitos casos (empresas privadas, serviços públicos, Estado, municípios e outras formas de associação) e no tipo de dominação tradicional há duas formas básicas (patriarcal e estamental). No modelo de dominação carismático haverá uma complexidade bem maior, embora de fácil compreensão, pois deriva de um atributo essencial: a crença dos subordinados nos dons e capacidades extraordinárias, ou até mesmo sobrenaturais, por parte daquele que exerce o poder. Em Economia e Sociedade a dominação carismática é descrita nos seguintes termos:

Dominação carismática em virtude da devoção afetiva à pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais (carisma) e, particularmente: a faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória. O sempre novo, o extracotidiano, o inaudito e o arrebatamento emotivo que provocam constituem a fonte da devoção pessoal. Seus tipos mais puros são a dominação do profeta, do herói guerreiro e do grande demagogo. A associação dominante é de caráter comunitário, na comunidade ou séquito. O tipo que manda é o líder (...). O quadro administrativo é escolhido segundo seu carisma e vocação pessoais e não devido à sua qualificação profissional (...) falta aqui o conceito racional de competência assim como o estamental de privilégio (...). A administração (...) carece de qualquer orientação dada por regras, sejam elas estatuídas ou tradicionais. São características dela (...) a revelação ou a criação momentâneas, a ação e o exemplo, as decisões particulares, ou seja, em qualquer caso (...) o irracional. (WEBER, 2001; p.134-5).

2.2 Organização do poder

Um dos processos sociais mais importantes é a capacidade do indivíduo de interagir e modificar o comportamento do outro e é de fundamental importância para a convivência humana, pois através disso faz com que as ações sejam decretadas e feitas com objetivos traçados. Segundo Robbins (2010, p.302) “o poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”, considerando que “(...) o aspecto mais importante do poder é o de ser uma função de dependência”, sendo baseadas em um conjunto de alternativas percebidas por B, dando importância às essas alternativas controladas por A.

As bases do poder estão descritas para mostrar as suas formas e como são vistas como sustentação para serem usadas nas organizações. Através do pensamento de LIKERT & LIKERT (1979, p.362), KRAUSZ (1991, p.21) e ROBBINS (2010, p.303) a sustentação do poder é dada em cinco pontos distintos. Há certa proximidade das afirmações dos autores, sobre as bases, tais como:

Poder de recompensa: Obtém recompensas vistas como valiosas, por meio da submissão. Esse poder é feito com as recompensas que o líder oferece ao seu colaborador, como meio de motivação para garantir que as funções sejam realizadas com sucesso; submissão obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas vistas como valiosas pelos outros. (Exemplo: Os gerentes influenciam o comportamento por meio de recompensas (uma variedade dela) para estimular o funcionário quando não é utilizado como forma de manipulação, é bem-vindo como forma de reconhecimento).

Poder coercitivo: Está associado ao poder de punir do superior e do medo das punições quanto aos colaboradores. Isso significa que os colaboradores em posição inferior, temem possíveis consequências da negativa em realizar tarefas ordenadas pelos superiores; baseado no medo, na capacidade do detentor de distribuir punições e sanções. (Exemplo: Para influenciar o comportamento dos subordinados, os superiores recorrem a punições, tais como “repreensões públicas”,

designação para tarefas indesejáveis, descontos nos pagamentos, entre outros).

Poder legítimo: O poder que é dado a uma pessoa pela sua posição na organização. Este é realizado devido à ordem hierárquica, por meio do qual o superior impõe aos colaboradores que realizem o que lhes compete na organização; é o poder que uma pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização. (Exemplo: Desde a infância, as pessoas aprendem a aceitar ordens de pessoas como poder, primeiro os pais, depois os professores, e por fim os chefes (líderes), envolvendo sempre a compreensão de hierarquia).

Poder de referência: Influência baseada em interações pessoais ou recursos desejados. É uma forma de influenciar alguém com a força do carisma, tem como base a identificação com outro, visto com admiração e usado como referência; influência baseada na posse, por uma pessoa, de traços pessoais ou recursos desejados. (Exemplo: Famosos líderes religiosos e personalidades políticas geralmente desenvolvem e usam o poder de referência também chamado de poder carismático, ou seja, é usado para conquistar o público).

Poder de especialista: O poder baseado em habilidades específicas e conhecimentos. Baseia-se em experiências para realizar uma função determinada; influência baseada em habilidades específicas ou em conhecimentos. (Exemplo: O médico dá conselho que o paciente provavelmente seguirá, entendendo que ele tem o conhecimento e experiência para buscar a cura). O poder de especialista, assim chamado por SALAZAR (1998), é tratado como poder de talento por ROBBINS (2002) e como poder de perícia ou conhecimento por KRAUSZ (1991) e LIKERT & LIKERT (1979). Estes autores apresentam em seus trabalhos estes cinco pontos, uns como tipos de poder, outros como as bases e ainda alguns como fontes de poder.

A relação entre o líder e o colaborador contribui nas decisões que refletem na cultura da organização, pois essa relação de poder influencia totalmente no comportamento dos envolvidos, para a obtenção de resultados. ROBBINS (2010, p.425-426) apresenta o comportamento defensivo, que é o comportamento reativo ou protecionista que busca evitar ações, culpabilidade ou mudanças, sendo a pessoa que é resistente a mudanças, o autor mostra formas de como lidar e superar modelos de resistência, tais como:

Educação e comunicação: a resistência pode ser minimizada por meio da comunicação, ajudando a compreender a lógica da mudança.

Participação: É difícil que uma pessoa resista a uma mudança se tiver participado de sua decisão.

Facilitação e apoio: Pode oferecer uma série de esforços apoiadores para reduzir a resistência.

Negociação: Ao lidar com a resistência em potencial é necessário trocar algo valioso pelo afrouxamento da resistência.

Manipulação e Cooptação: Manipulação refere-se a tentativa de influência disfarçada, a distorção de fatos para induzir a aceitar a mudança. A cooptação, por outro lado, é uma mistura de manipulação com participação, é uma tentativa de “conquistar” os líderes dos grupos oferecendo-lhes papéis-chaves.

Coerção: A última das táticas é a coerção, ou seja, o uso de ameaças diretas ou de forças sobre os resistentes.

A convivência no trabalho leva as pessoas a ter posições diferentes e várias opiniões, formações, cada um com sua particularidade, levando cada indivíduo a defender seu próprio pensamento, e alguns são mais resistentes em algumas situações. Nas organizações já é esperado relacionamentos complexos, por isso através das formas citadas acima por Robbins (2010, p.425-426), cria-se uma competência maior, melhorando as relações de poder, tendo uma melhor qualidade na realização de cada atividade, na comunicação e nas formas de comportamentos.

O poder estável e organizado requer legitimação, o que nos induz a acreditar que certamente pode-se fazer o indivíduo seguir obediente às determinações por meio

da coerção, mas o uso deste tipo de imposição nas relações provocam resistências e, em alguns momentos, até uma oposição mais ativa (Quadro 2).

AUTOCRACIAS	Como muitas organizações paternalistas ou firmas de família, a autoridade de "um" indivíduo ou de um pequeno grupo é caracterizada pelo poder absoluto e muitas vezes ditatorial;
BUROCRACIAS	Como em muitas organizações governamentais e reguladoras, a autoridade está associada com o uso da palavra <i>escrita</i> e é exercida por burocratas que se sentam atrás de seus <i>bureau</i> ou mesas, criando e administrando as regras que orientam a atividade organizacional. O poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados ao conhecimento e uso das regras e à forma legal de administração;
TECNOCRACIAS	Como nas firmas flexíveis e sempre em mudança que prosperam na indústria eletrônica e em outros ambientes turbulentos, o poder e a responsabilidade são diretamente ligados ao conhecimento "técnico". Poder e influência geralmente tendem a acompanhar os "geninhos" e outras pessoas com alto conhecimento que parecem capazes de enfrentar os problemas dominantes e de abrir novos caminhos para a fama e a riqueza da empresa;
DEMOCRACIA	O poder de governar está nas mãos da <i>demos</i> , ou população. Este poder pode ser exercido por meio de formas representativas de administração em que os vários acionistas são formalmente representados nos processos de tomada de decisões, como nos sistemas de "co-determinação" ou governo de coalizão e nas formas de controle pelos trabalhadores ou pelos acionistas. O poder democrático pode ser exercido diretamente através de formas de governo participativo em que todos participam do processo de administração, como nas cooperativas e <i>kibutzim</i> .

Quadro 2. Adaptado de: MORGAN, G. 2006, P. 181

Maximiano (2017, p.315) em seus trabalhos estabelece uma associação entre o sistema autocrático e o democrático de estilos básicos de liderança:

Estilo orientado para as pessoas - democrático: Liderança orientada para as pessoas; Liderança orientada para as relações humanas; Liderança orientada para a consideração ou para o grupo.

Estilo orientado para a tarefa - autocrático: Liderança orientada para as tarefas; Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência; Liderança orientada para o planejamento e a organização.

3. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Definamos a cultura como “um conjunto de padrões que permitem a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e faculta o controle sobre o meio ambiente” (SROUR, 1998:174). Segundo Vera Giangrande e José Carlos Figueiredo, “cada empresa tem sua própria cultura, formada por normas e procedimentos que regem a conduta dos funcionários” (GIANGRANDE & FIGUEIREDO, 1997:61).

Bosi (1987) nos explica que o termo cultura apresenta três dimensões: cultivo, culto e cultura. De um lado, a palavra traz uma raiz latina: vem do verbo colo, que significa “cultivar a terra”. No caso de Roma, então, por se tratar de uma civilização de raízes agrárias, os termos que remetem à cultura intelectual ficaram ligados ao imaginário da terra. Podendo-se dizer que se trata de uma visão “repressiva” da cultura, afirma o mesmo autor, na medida em que a natureza precisa ser domada, domesticada; do mesmo modo, a educação remete ao “ato de puxar para cima o que está lá embaixo”, ou seja, fazer um esforço a fim de arrancar dos instintos uma força que produza algo de mais alto. Para os gregos, acrescenta Bosi (1987), a palavra que mais se aproxima de cultura é Paideia: aquilo que se ensina à criança. Paidós, pedagogia, pedagogo. Ou seja, remete ao que se trabalha na criança para se transformar em adulto.

Observe as variações do termo e sua amplitude. Mas temos sim como entendê-la. Para auxiliar nesta tarefa, vamos ver, com Tavares (1999), algumas informações comumente aceitas por grande parte dos antropólogos quando se discute a cultura:

- A cultura seria parte da biologia do homem;
- A biologia da espécie humana é produto da cultura;
- A cultura é transmitida socialmente por meio da aprendizagem, e não geneticamente;
- A capacidade de aprender, desenvolver e criar cultura é transmitida hereditariamente;
- A cultura é socialmente produzida, ou seja, trata-se de um processo coletivo;
- A interação com o meio ambiente, no caso da espécie humana, é feita por meio do aparato cultural.

O conceito de cultura organizacional tem sido bastante discutido nos últimos trinta anos. A cultura é tratada como um conjunto de valores e crenças compartilhados de maneira homogênea em toda a organização, de acordo com Deal e Kennedy (1982). Segundo esses autores, a cultura pode ser construída e controlada pelos líderes, mediante um sistema de regras formais e informais aplicadas a todos os membros da organização. Fleury (1989) concorda que a cultura pode ser controlada, mas com grande dificuldade, principalmente quando se trata de mudança dos padrões culturais vigentes.

A cultura organizacional ao longo do tempo ganhou diversas definições, atualmente é um objeto de estudo muito importante no campo organizacional. Zanelli e Silva (2004 p. 410) afirmam que:

“O termo cultura foi introduzido nas organizações no final da década de 1950, em virtude das multinacionais terem ampliado significativamente sua presença em todos os continentes do planeta, mas foi no início de 1980 que a questão cultural ganhou força efetiva nos estudos organizacionais, com o aumento da competitividade entre as organizações de modo geral. Um exemplo típico apresentado na literatura diz respeito ao declínio da produtividade norte-americana e ao ganho de competitividade dos japoneses, virando moda no cenário da administração. Saliência ainda que o tema tornou-se relevante para todos os que se interessam pela compreensão do comportamento humano nas organizações, porque os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem”.

Para Aktouf (1994), a cultura pode ser constituída por meio de interações e os gerentes têm um papel fundamental no estabelecimento das condições para essas interações. Porém, o autor critica o caráter generalista e manipulador de que a cultura pode ser decretada ou mudada de acordo com uma vontade, como uma variável dependente. Ele defende que a cultura é algo muito vasto, profundamente relacionada com as estruturas sociais, a história, o inconsciente, a experiência vivida e o vir a ser coletivo humano, não podendo ser tratada de maneira trivial.

Os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e

organizações. No entanto, Morgan (1996) acredita que uma das maneiras fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura é simplesmente observar o funcionamento do dia-a-dia do grupo ou organização a que se pertence adotando-se o papel de antropologia. Segundo Zanelli e Silva (2004, p. 419):

“Os vários grupos existentes em uma organização (funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos) são determinantes importantes da formação de culturas específicas, mesmo dentro de uma cultura maior e forte, que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos e os costumes de um agrupamento social não representam aquisições inatas, são produtos de um processo de construção sócio-histórica”.

3.1 Elementos da cultura organizacional

A identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gestão de uma organização quanto para a equipe de pessoas, para que a atuação de ambos tenha consistência. Um estudo da cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, valores, crenças, mitos e costumes. Todos os membros devem conhecer a cultura da empresa onde trabalham, o que é tido como verdade dentro da organização, pois ela serve como uma normativa, desenvolvendo o bem estar social (ZAVAREZE, 2008).

Wagner e Hollenbeck (2006, p. 367) definem que:

“No cerne da cultura de toda organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. São fontes de percepções, pensamentos e sentimentos comuns que constituem a cultura de uma organização”.

A cultura organizacional é composta por vários elementos, dentre eles se pode destacá-los pela importância que assumem, entre estes elementos estão: os valores, as crenças, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal, os símbolos, heróis, todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas nas organizações que por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações (TAVARES, 1996; DAFT, 2005). Os autores descrevem tais elementos da seguinte maneira:

- **Valores:** Corresponde a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como por exemplo, a importância da satisfação dos usuários ou clientes. É o que a organização entende como essencial para o sucesso. É tida como a essência da filosofia da empresa e promove o direcionamento comum aos funcionários. Como exemplo pode-se citar: a credibilidade, satisfação do cliente, transparência, etc.
- **Crenças e pressupostos:** Podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e está ligada a busca de eficiência. Refere-se ao que é tido como verdadeiro pela empresa, as percepções de mundo, que são validadas com o tempo.
- **Ritos e Cerimônias:** São as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia, tais ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional, são exemplos de ritos os procedimentos para a introdução de um novo empregado. São os eventos, em geral, que ocorrem dentro da organização e fazem com que a cultura se torne mais visível. São exemplos: as festinhas de aniversariantes do mês, a premiação de um ou mais funcionários pelo destaque na atividade exercida, etc.
- **Tabus:** referem-se às proibições impostas aos membros da organização e as orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização. É tudo o que é tido como não permitido dentro da empresa. Existem organizações, por exemplo, que vetam a contratação de pessoas da mesma família, namoro entre colegas de trabalho, etc.
- **Histórias e mitos:** São gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados. São os “contos” que você ouve a respeito de fatos – reais ou não – que ocorreram na empresa, narrados por pessoas mais antigas na organização.

- Heróis: Tratam-se das pessoas que fizeram e/ou fazem história dentro da organização através de ações que fortaleceram a mesma. São eles que personificam os valores adotados pela empresa.
- Normas: São o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos, podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo. São as regras escritas que ditam o comportamento considerado correto pela empresa e que deve ser seguido pelos seus funcionários.
- Símbolos: Vão desde o logotipo até a mobília da empresa. A bandeira nacional é um símbolo da República Federativa do Brasil, por exemplo.
- Comunicação formal: é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.
- Comunicação informal: é a comunicação assistemática que não está sujeita às normas ou controles, ocorrem através de ajuda, simpatias, compadrios, boatos, etc.

3.2 Funções da cultura organizacional

A cultura organizacional pode exercer várias funções nas organizações, embora algumas possam ser de difícil identificação, mas pode-se dizer que sua principal função é distinguir uma organização de outra. A cultura tem uma função primordial de promover a adaptação da organização, tanto no ambiente interno, quanto externo (ZANELLI e SILVA, 2004). Kinicki e Kreitner (2006) definem quatro funções essenciais da cultura organizacional que criam um entendimento mútuo da vida na organização são elas:

1. Dar aos membros uma identidade organizacional, ou seja, exerce a interação entre os membros para que compartilhem os valores, normas e percepções, demonstrando a maneira como as organizações tratam seus membros, clientes e fornecedores.
2. Facilitar o compromisso coletivo, todos os membros têm um propósito em comum que visa à missão da empresa, compartilham a cultura absorvendo-a como se fosse sua própria cultura;

3. Promover a estabilidade do sistema social, para que haja cooperação e entendimento entre os membros, a instabilidade do sistema social reflete a extensão em que o ambiente de trabalho é percebido como positivo e reforçador, e como os conflitos e mudanças são gerenciados efetivamente;
4. Modelar o comportamento, ajudando os membros a compreender o que os cerca; esta função da cultura organizacional ajuda os funcionários a entender por que a organização faz o que faz e como pretende realizar suas metas em longo prazo.

Chiavenato (2004) afirma que boa parte das funções é favorável tanto à organização quanto aos seus funcionários. A cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento dos funcionários.

3.3 Níveis da cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser percebida no nível dos pressupostos básicos, considerado o mais profundo, no dos valores, compreendido como nível intermediário e no dos artefatos visíveis, sendo o mais superficial e não sendo de fácil compreensão. Também podem ser estudadas as diferentes formas da análise da cultura organizacional nos níveis dos indivíduos, do grupo e da organização. Ainda a cultura pode ser percebida através de alguns níveis, ou seja, os pressupostos básicos, as normas e valores e os pressupostos inconscientes (Zanelli e Silva, 2004). Os autores apresentam três níveis de percepção da cultura organizacional que são: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos básicos, conforme Figura 1.

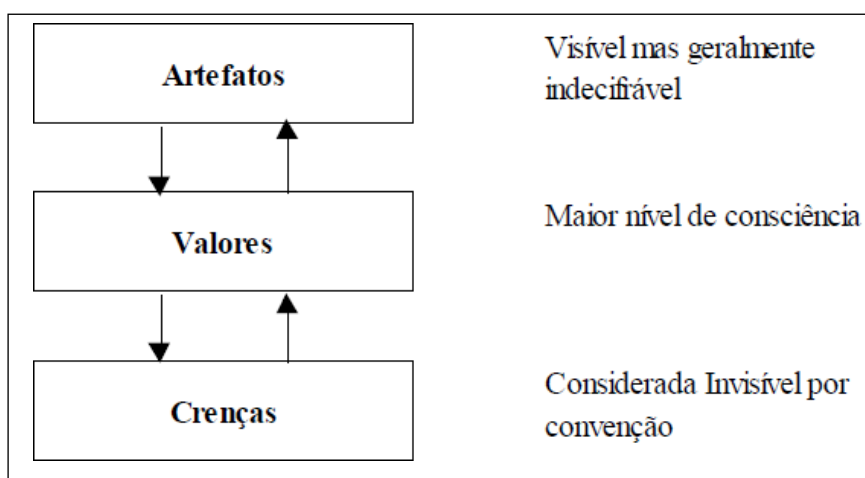


Figura 1: Três níveis de cultura. Fonte: Zanelli e Silva (2004).

De acordo com os mesmos autores, estes níveis são descritos como:

- Os artefatos visíveis compreendem o ambiente físico da organização, que podem ser vistos ouvidos e sentidos no encontro com uma cultura diferente, incluem o seu layout, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuários, padrões visíveis e audíveis e comportamento, documentos públicos, como o contrato social, material para orientação dos funcionários, nos quais podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais. Costumam ser fáceis de localizar, mas nem sempre fáceis de interpretar. Mas de acordo com este autor deve-se tomar cuidado com a análise da cultura organizacional neste nível, isto porque a interpretação dos resultados pode ser enganosa, pois embora visíveis e muitas vezes até palpáveis, não são facilmente decifráveis.
- Abaixo dos artefatos em um nível mais sutil estão os "valores" que governam o comportamento humano, ou seja, como as coisas devem ser o que a organização julga certo ou errado, valores racionalizados ou idealizados, que em geral, funcionam como justificativas para os comportamentos atuais, ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas, são introduzidos por profetas, fundadores ou líderes, servindo como orientação para a organização. 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.
- No nível mais profundo de análise, estão os "pressupostos básicos" da cultura. São situados num nível de difícil acesso, são resultantes de respostas aprendidas pelas pessoas e, uma vez associadas aos comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos.

Zanelli e Silva (2004) salientam ainda que a cultura organizacional é ampla e profunda e quando tratada como um fenômeno superficial, não se consegue manipulá-

la ou mudá-la, se não tiver um foco específico para entendê-la, certamente se frustrará.

3.4 Clima organizacional

O clima organizacional é um termômetro para a cultura organizacional. Ele indica como está o ambiente de trabalho e a percepção que os colaboradores têm da organização, assim como se estão satisfeitos com ela. Monitorar o clima organizacional deve ser uma atividade frequente e levada a sério pela liderança.

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia. Decorre do peso dos efeitos de cada um desses elementos culturais, valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo e também resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização, de acordo com Edela (2001),

O clima organizacional influencia direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

"O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa" (LUZ, 2001).

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse clima organizacional está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Alguns autores definem Clima organizacional como:

"O Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho". (ROBBINS, SOBRAL e JUDGE, 2011).

“Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados por meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento (TEIXEIRA et al., 2005).

“É definido como uma percepção sintetizada do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, nos padrões de interação entre as pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa e nos comportamentos que geram absenteísmo e rotatividade” (BOWDITCH e BUONO, 1997).

“Clima Organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho” (MAXIMIANO, 2009).

“É a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e influencia seus comportamentos (FERREIRA, FORTUNA E TACHIZAWA, 2006).

3.4.1 Importância e consequência do clima organizacional

De acordo com Chiavenato (2010) as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat. A satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas esta não seria uma causa de maior satisfação no trabalho”, acrescenta Robbins, Sobral e Judge (2011).

Clima organizacional é o nome dado para o produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Robbins, Sobral e Judge (2011) quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade, observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos. Satisfação com o trabalho e comportamentos de cidadania organizacional: parece natural presumir que a

satisfação no trabalho pode ser o fator fundamental que determina o comportamento de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (ROBBINS, SOBRAL e JUDGE, 2011).

3.4.2 Tipos de clima organizacional

Segundo Lima; Leuch e Buss (2017), cada organização é composta por pessoas e fatores que fazem com que elas sejam consideradas únicas, mas apesar de suas individualidades, quando as organizações são estudadas através de um questionário de clima organizacional é possível definir qual tipo de clima é predominante naquela organização.

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. No clima bom o colaborador sente-se motivado, satisfeito, é dedicado às tarefas organizacionais, além disso, nas organizações que possuem esse tipo de clima os colaboradores sentem-se orgulhosos de fazerem parte do time. Já no clima prejudicado ou ruim, algumas variáveis organizacionais ficam presentes no cotidiano dos colaboradores como a rivalidade entre funcionários, desinteresse na realização das tarefas, ruído nas comunicações, e competições negativas. (LUZ, 2006)

As características dos tipos de Clima Organizacional, segundo Chiavenato (1992), podem ser divididas em Desfavorável, Neutro e Favorável uma vez que essas características são baseadas na relação dos colaboradores com a organização, como mostra a Figura 2.

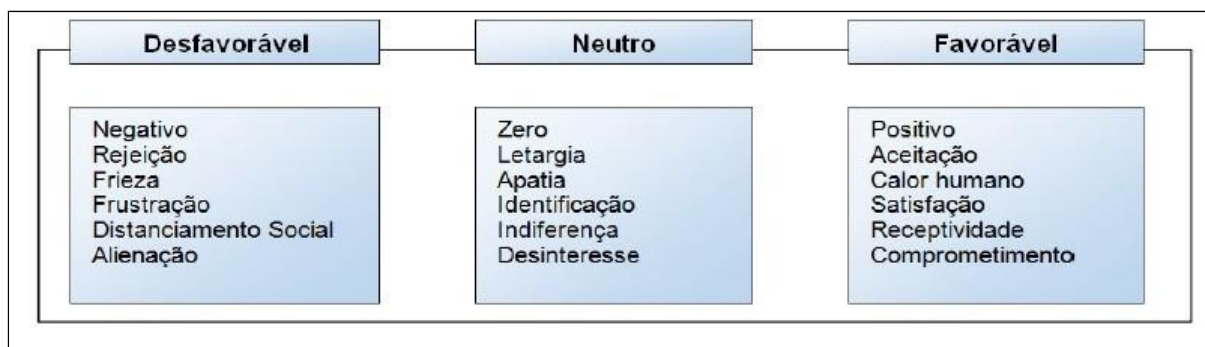


Figura 2. Características do Clima Organizacional. Fonte: Chiavenato (1992).

- a) Desfavorável: o clima é negativo, ou seja, existe uma rejeição às características da organização provocando um distanciamento social e uma frustração;
- b) Neutro: existe uma impassibilidade por parte dos colaboradores, demonstrando indiferença e desinteresse no que diz respeito ao clima organizacional;
- c) Favorável: o clima é positivo, o colaborador sente uma satisfação em trabalhar num ambiente onde existe o comprometimento, a receptividade e, principalmente, o calor humano.

Avaliar as características dos tipos de clima é tarefa básica para que os colaboradores estejam em harmonia com o ambiente, como também detectar algum ponto que necessite de melhoria.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é considerado favorável, desfavorável ou neutro em relação às pessoas e às organizações. Ele é bom quando os funcionários têm atitudes positivas, como participação, satisfação, engajamento, dedicação, comprometimento, fazendo do ambiente de trabalho um lugar agradável e favorável ao desempenho das atividades.

Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional, de Bispo (2006) aponta que o clima favorável (positivo) irá beneficiar empresas, fornecedores, clientes e funcionários, pois terá como resultado uma alta produtividade e dedicação, em conjunto com a redução de absenteísmo e rotatividade. O clima mais ou menos (parcial/neutro) terá como forte característica a indiferença, apatia, média dedicação e produtividade. Já o clima desfavorável (negativo), terá como resultado uma desmotivação, frustração, improdutividade, e uma falta de integração entre empresa e funcionário (BISPO, 2006), Tabela 1. Dessa forma, os diferentes tipos de clima organizacional necessitam ser mensurados, pois fornecem informações importantes de como os colaboradores se sentem no meio organizacional, e assim, há a possibilidade do levantamento de dados que podem ser utilizados para a motivação organizacional.

Tabela 1: Características dos tipos de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
DESAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	FAVORÁVEL
←		
Frustração,	Indiferença,	Satisfação,
Desmotivação,	Apatia,	Motivação,
Falta de integração empresa/funcionários,	Baixa integração empresa/funcionários,	Alta integração empresa/funcionários,
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
Falta de retenção de talentos,	Baixa retenção de talentos,	Alta retenção de talentos,
Improdutividade,	Baixa produtividade,	Alta produtividade,
Pouca adaptação às mudanças,	Média adaptação às mudanças,	Maior adaptação às mudanças,
Alta rotatividade,	Média rotatividade,	Baixa rotatividade,
Alta abstenção,	Média abstenção,	Baixa abstenção,
Pouca dedicação,	Média dedicação,	Alta dedicação,
Baixo comprometimento com a qualidade,	Médio comprometimento com a qualidade,	Alto comprometimento com a qualidade,
Clientes insatisfeitos,	Clientes indiferentes,	Clientes satisfeitos,
Pouco aproveitamento nos treinamentos,	Médio aproveitamento nos treinamentos,	Maior aproveitamento nos treinamentos,
Falta de envolvimento com os negócios,	Baixo envolvimento com os negócios,	Alto envolvimento com os negócios,
Crescimento das doenças psicossomáticas,	Algumas doenças psicossomáticas,	Raras doenças psicossomáticas,
Insucesso nos negócios.	Estagnação nos negócios.	Sucesso nos negócios.

Fonte: Bispo, 2006.

O estudo do tipo de clima organizacional é uma medida para compreender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas, o que irá influenciar diretamente na qualidade dos serviços.

4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. A década dos anos 60 foi a "década da explosão", caracterizando os novos ambientes que proporcionaram o aparecimento do:

- O ambiente geral altamente dinâmico envolvendo a explosão do conhecimento, tecnologia, das comunicações e da economia. Essa conturbação impõe exigências completamente diferentes sobre a Administração e os participantes, modificando inteiramente o relacionamento entre ambos;
- O ambiente empresarial, diferente de toda a experiência do passado, em face da internacionalização dos mercados, da vida mais curta dos produtos, da crescente importância do "marketing", das diferentes e complexas relações entre linha e "staff", das participações múltiplas dos indivíduos em

diferentes grupos e organizações e da natureza mutável do trabalho, produz uma série de exigências inteiramente novas para o administrador;

- Os anuais valores em mutação à medida que melhoram as condições humanas.

Segundo Schein (1985), o planejamento de mudanças deve ser mediado pela cultura organizacional, ou seja, quanto mais importante a ação de mudança for para a estratégia, maior deve ser sua compatibilidade com a cultura da organização. Por exemplo, de acordo com Blanchard (1996), se a estratégia de mudança da organização incluir um processo de achatamento, ela deve ser acompanhada de um processo de empoderamento permeável por toda a organização, do contrário corre-se o risco de se criar apenas uma pequena burocracia, com menos níveis intermediários e mais atitudes negativas, pois a tomada de decisões continua centralizada nos altos níveis da hierarquia, sobrecarregando-a ainda mais.

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos realizados pela academia sobre esse fenômeno, encontra-se em fase de elaboração. A literatura na área é grande, pois retrata uma discussão emergente na vida organizacional, atribuídos, principalmente, a consultores (BRESSAN, 2004). A maioria dos textos sobre o tema refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança, caracterizando-se um conceito em construção, marcado por heterogeneidade de definições e pela ausência de consenso, como pode ser observado no Quadro 3.

Vale ressaltar que a questão da mudança organizacional não é nova na literatura sobre organizações. A novidade se encontra no ritmo e na força, com que as alterações do ambiente impõem as organizações (PINTO e LYRA, 2009). Para HUBER e GLICK (1995), esse ritmo rápido com que se dá a mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a evolução da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

SILVA (1999) afirma que vivemos uma mudança de época, e não uma época de mudanças, em resposta às profundas alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social. RONDEAU (1999) sugere que as organizações mudam devido às alterações sofridas, ao longo do tempo, na maneira de se pensar gestão. Este fato se dá tanto pelo surgimento de novos modelos e ferramentas de

gestão, quanto pela própria evolução que vem ocorrendo nas correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIA
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;	Lima & Bressan (2003)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura);	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)
Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004).	

Quadro 3. Definições teóricas sobre mudança organizacional.

4.1 Tipos de mudança organizacional

De acordo com Sims, Fineman e Gabriel (1993) as mudanças se distinguem como de primeira e segunda ordem. As de primeira ordem correspondem às mudanças no sistema, representam ajustes dos atuais métodos de execução de

tarefas, tais como promover reuniões de equipe para sanar problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, levando a alterações no sistema propriamente dito. As mudanças de segunda ordem examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.

A distinção de mudança, de acordo com Nadler e Tushman (1990), inclui mudanças incrementais e mudanças estratégicas. A mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Exemplos dessas mudanças são as reformulações de estruturas, introdução de nova tecnologia e alteração nas práticas de administração de pessoal. Ao contrário, as mudanças estratégicas reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização. No Quadro 4 são apresentadas algumas tipologias de mudanças.

Tipo de mudança		Referência
Contínua - Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	WEICK e QUINN (1999)
Incremental / Contínua - Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua - Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	NADLER <i>et al</i> (1994)
Incremental / Organizacional - Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional / Institucional - Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	SILVA (1999)
Primeira ordem - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	Segunda ordem - É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	PORRAS e ROBERTSON (1992)
Intencional - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	Não intencional - Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.	FORD e FORD (1995)
Micromudança - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macromudança - Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998)

Quadro 4. Alguns tipos de mudança organizacional. /Fonte: Adaptado de Pinto e Lyra (2009).

ATIVIDADES

1. Cada empresa constrói a cultura de acordo com os elementos que considera importantes para o seu negócio, com seus valores e suas crenças. Algumas têm uma cultura bem sedimentada, com valores compartilhados com todos, não havendo grandes divergências em relação aos seus principais elementos. Uma empresa que apresenta tais características tem uma cultura:

- a) adaptativa
- b) conservadora
- c) forte
- d) fraca
- e) psicossocial

2. A cultura organizacional é identificada nas atividades realizadas na empresa e nas relações mantidas pela organização, seja com parceiros externos ou internos. A cultura organizacional é refletida:

- a) no sistema de tradições regionais adotado na formação inicial da empresa.
- b) na maneira como a empresa estabelece o grau de autonomia dado aos empregados.
- c) nos valores pessoais dos empregados de todos os níveis da empresa
- d) nos aspectos racionais do processo de tomada de decisão utilizado na empresa
- e) nas estratégias organizacionais que são impostas pelo mercado

3. Sobre a cultura organizacional, julgue as sentenças a seguir como Verdadeiras (V) ou Falsas (F):

- () O clima organizacional é resultado da história da organização, suas crenças, valores, tipos de pessoas que compõem o seu quadro funcional, dos processos de trabalho e da estrutura administrativa e hierarquia estabelecida.
- () A cultura organizacional é um reflexo de cada organização, refletindo sua evolução, capacidade de adaptação a seu meio ambiente interno e externo.
- () Entender a cultura organizacional não é um requisito básico para implementar mudanças e inovações na organização.
- () A cultura organizacional não influencia na vantagem competitiva, produtividade, inovação, pessoas, comportamentos e na qualidade.

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

4. Cultura organizacional são os hábitos, crenças, valores, tradições e interações típicos de cada organização, definindo o que é recomendável dentro de uma instituição e aquilo que é entendido como inadequado. Representa, portanto, a maneira tradicional e costumeira de pensar e realizar as atividades e que são compartilhadas pelos membros da organização. Diante dessa premissa, Antônio Carlos iniciou suas atividades em uma instituição financeira, de modo que no evento de integração lhe foram apresentados os principais símbolos,

alguns heróis e os lemas adotados pela instituição. No que tange aos níveis da cultura organizacional, os elementos que Antônio Carlos conheceu no evento de integração representam:

- a) Os valores compartilhados.
- b) As pressuposições básicas.
- c) Os artefatos.
- d) O clima organizacional.
- e) Os valores intrínsecos.

5. Conforme Caravantes et al (2004), o clima organizacional é imprescindível para o bom desempenho dos colaboradores de uma empresa. Com relação a esse assunto, assinale a alternativa correta.

- a) Todo funcionário satisfeito com o clima dentro da organização está necessariamente motivado.
- b) Não existe uma forma métrica para a mensuração do clima organizacional na atualidade, tendo em vista a alta subjetividade do tema em questão.
- c) A satisfação do colaborador é de suma importância, pois, quanto maior for o nível de satisfação, maior será a produtividade do empregado.
- d) Para que uma pesquisa de clima obtenha bons resultados, o mais importante é a alta remuneração dentro da função exercida.
- e) É impossível, em um contexto organizacional, o funcionário estar satisfeito com uma função sem estar motivado.

6. Julgue os itens:

I. Mudar o clima organizacional significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas.

() Certo () Errado

II. Clima é um termo avaliativo que se refere a uma percepção comum dos membros da organização.

() Certo () Errado

III. O clima organizacional está ligado à maneira como o colaborador percebe a cultura da organização como sua.

() Certo () Errado

7. Em relação aos conceitos de poder e cultura nas organizações, marque V para verdadeiro ou F para falso e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- () O poder deve ser visto como a possibilidade de decidir, de estar em posição privilegiada em relação a um determinado grupo. Na organização, o poder é uma relação social, não uma posse unilateral.
- () Não cabe à comunicação, instrumento de aproximação do poder da organização de sua base e também de acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar o poder por meio da mediação dos processos dentro da organização.
- () O poder está ligado às relações sociais, já que é a partir destas que se faz presente e que se faz necessário, atuando nos processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação.

() O poder serve-se das vias de comunicação para criar maiores vínculos com o público interno da organização – os colaboradores – de modo a influenciar favoravelmente a formação da opinião pública, valorizando a participação do público nos processos decisórios.

- a) V/ V/ V/ V
- b) F/ V/ F/ F
- c) F/ F/ F/ V
- d) V/ F/ V/ V

8. Em análises relativas à cultura organizacional, são integrados comumente os estudos das relações de poder nas organizações. Considerando a integração entre esses dois elementos, analise as afirmações a seguir.

I - O poder tem um papel mantenedor e homologador da cultura organizacional.

II - O poder tem como principal característica a produção de desequilíbrio nas relações entre os trabalhadores e a cultura organizacional.

III - Um dos aspectos relevantes do poder é a sua característica transformadora das culturas organizacionais.

É correto APENAS o que se afirma em

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

9. Acerca dos conceitos de poder, assinale a opção correta.

- a) O significado de poder foi estabelecido nos primórdios da era moderna, com base nos pensamentos de autores como Maquiavel, Thomas Hobbes e Jean Bodin, que relacionaram poder ao exercício da autoridade legitimada pelo consentimento.
- b) De acordo com a teoria subjetivista, o poder político advém da posse e do emprego de capacidades materiais que facultam a obtenção de um resultado desejado ou a imposição de uma vontade.
- c) As concepções contemporâneas de poder político valorizam mais o seu sentido relacional e dimensões subjetivas do que suas bases materiais.
- d) Definições precisas de poder são possíveis somente quando circunscritas a domínios específicos (político, econômico, militar etc.).
- e) As concepções contemporâneas de poder político são abrangentes e reúnem em um único entendimento conceitual poder, autoridade e capacidade decisória.

10. A cultura organizacional pode ser classificada como adaptativa e não adaptativa. A classificação adaptativa diz respeito àquelas culturas organizacionais

- a) sinérgicas, que mantêm elevada troca de informações com o objetivo de acelerar mudanças positivas.
- b) fechadas, mas que exercem algum esforço de mudança para adaptar-se às tendências de mercado.
- c) flexíveis, que buscam inovação, aceitando mudanças como um processo natural.
- d) pulverizadas, que são compostas por várias microculturas com filosofia e regras próprias.

- e) modernas, que aceitam a existência de contraculturas como parte integrante dos processos de mudança.

11. Leia o trecho a seguir e marque a opção correta.

- I. A cultura organizacional pode desenvolver disfunções que prejudicam a capacidade de resolver os problemas de convivência interna e adaptação externa.
- II. Disfunções na cultura organizacional são desvios no comportamento individual, que fazem o papel de degenerações sociais.
- III. Assim como a própria cultura, as disfunções não são percebidas pelos membros do próprio grupo ou organização.
- IV. Dificuldade de entender e processar mudanças ambientais, resistência generalizada à necessidade de mudança interna, dificuldade de aceitar outras culturas e pontos de vista alheios e tendência a subestimar outros grupos, especialmente concorrentes e clientes são exemplos de disfunções da cultura.

- a) Somente a afirmativa IV está correta.
- b) As afirmativas I e II estão corretas.
- c) As afirmativas II e III estão corretas.
- d) As afirmativas II e IV estão corretas.
- e) As afirmativas I, III e IV estão corretas.

12. Marque a opção que apresenta um elemento que NÃO é definido pelas normas de conduta da organização:

- a) Forma correta de vestir-se na organização.
- b) Religião de cada indivíduo.
- c) O horário de início e término do trabalho.
- d) A quantidade e qualidade da produção.
- e) A tecnologia a ser utilizada na produção.

13. A postura de um gestor de Recursos Humanos está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural. A educação familiar e formal adquirida ao longo de sua vida delineia um conjunto de valores que alavanca a exteriorização de suas atitudes. Há posturas de mando e de mandado, de líder e de chefe, mecanicista e humanista, racional e emocional, entre outras.

- a) O gestor de Recursos Humanos não precisa ter uma postura humanista. A única preocupação deve ser atingir os objetivos propostos, independentemente de qualquer método
- b) O gestor de Recursos Humanos deve apenas dialogar com os seus superiores e diretores. Não é necessário o diálogo e a troca de experiência com os seus subordinados
- c) É essencial que o gestor de Recursos Humanos tenha visão holística, perfil de planejador estratégico e liderança
- d) Não houve evolução no perfil do gestor de Recursos Humanos ao longo do tempo
- e) O gestor de Recursos Humanos deve se ocupar apenas com a gestão dos recursos de seu departamento, não sendo necessária uma visão integrada, compartilhada e holística com as demais áreas.

14. Assinale a alternativa que indica corretamente a denominação do conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por meio de valores, atitudes, normas e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, sendo assim, espelhando a mentalidade que predomina em uma organização.

- a) Clima organizacional.
- b) Reflexo organizacional.
- c) Espelho organizacional.
- d) Costume organizacional.
- e) Cultura organizacional.

15. Associe a primeira com a segunda coluna

1 – Cultura

2 – Normas de comportamento

3 – Valores compartilhados

4 - Socialização

() A implantação das regras e dos valores da empresa.

() Preocupações importantes e metas compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo.

() Formas de ação comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo.

() Conjunto de valores e crenças

A sequência CORRETA, de cima para baixo, é:

a) 1; 2; 3; 4.

b) 2; 1; 4; 3.

c) 3; 4; 1; 2.

d) 4; 3; 2; 1.

Gabarito

1. c	2. b	3. a	4. c	5. c
6. I-E, II-C; III-C	7. d	8. d	9. c	10. c
11. e	12. b	13. c	14. e	15. d

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. Simbolismo e cultura de empresas: dos abusos conceituais as lições empírica. In: CHANLAT, J. F. (Org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, São Paulo, Atlas, v2, p39-79, 1994.

BLANCHARD, Ken; CARLOS, John P.; RANDOLPH, Alan. **Empowerment**–Exige mais do que um minuto. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho. **In:** ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 492-517.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Revista de Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Mai/Ago. 2006.

BOSI, A. Cultura como tradição. **In:** BORNHEIM, G. et al. Tradição contradição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987. p. 31-58.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **In:** I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gerenciando Pessoas** – o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

DAMACENO, Gabriela Santos. **O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2018.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. p. 3-19.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sunderland Cook e Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. Tradução de Camila Pedral Sampaio e Sybil Safdié. São Paulo: HARBRA, 1986.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional**: os modismos, as pesquisas, as intenções: uma discussão metodológica. Revista de Administração, São Paulo, v.24., n.1, p. 3-9, 1989.

GIANGRANDE, Vera e FIGUEIREDO, José Carlos. **O Cliente tem mais do que razão** - a importância do Ombudsman para a eficácia empresarial. São Paulo, Gente, 1997.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. **In**: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. Sources and forms of organizational change. In: __;__(Eds.). Organizational change and redesign. New York: Oxford University Press, 1995.

KINICKI, Â.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LIKERT, Rensis; LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos**: novas abordagens. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. Revista Espacios, v.38, n.28, 2017.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: QualityMark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio. Cesar. Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo, Atlas, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010;

MORGAN, G. **Imagens Da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change**. California Management Review, 1990.

NEIVA, E. R; PAZ, M. G. T. **Percepção da influência no contexto do poder organizacional**. Revista Psicologia: organizações e trabalho, Florianópolis, v.5, n. 1, p. 103-128, jan./jun. 2005.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares e Sônia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO, M. C. S.; LYRA, Cristina C. **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.

RAVEN, B. H. Reflections on interpersonal influence and social power in experimental social psychology. In: RODRIGUES, A.; LEVINE, R. V. (Org.). Reflections on 100 years of experimental social psychology. New York: Basic Books, 1999. p. 144-134.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ed, São Paulo: Prentice Hall, 2002. p.342-393.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro - 14ª Ed.** 2011.

RONDEAU, A. **Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail**. Gestion, v.24, n.3, 1999.

SALAZAR, G. T. **Administração Geral**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1998. p.141-150.

SCHEIN, E.H. **Organizational Culture and Leadership**. 1985. São Francisco: Jossey Bass, p.168.

SILVA, J. S. El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI. **In:** CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCAÇÃO AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL. 1999. Anales... Panamá: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 1999.

SIMS, D.; FINEMAN S.; GABRIEL, Y. **Organizing and organizations**. Sage, 1993

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva 2006.

WEBER, M. **Textos Coligidos**. São Paulo: Ática, 2001.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. Cultura organizacional. **In:** BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bitencourt. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Autmed, 2004. P.406 a 441.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. **Cultura Organizacional: Uma Revisão da Literatura**, psicologia.com. Santa Catarina Outubro/2008.

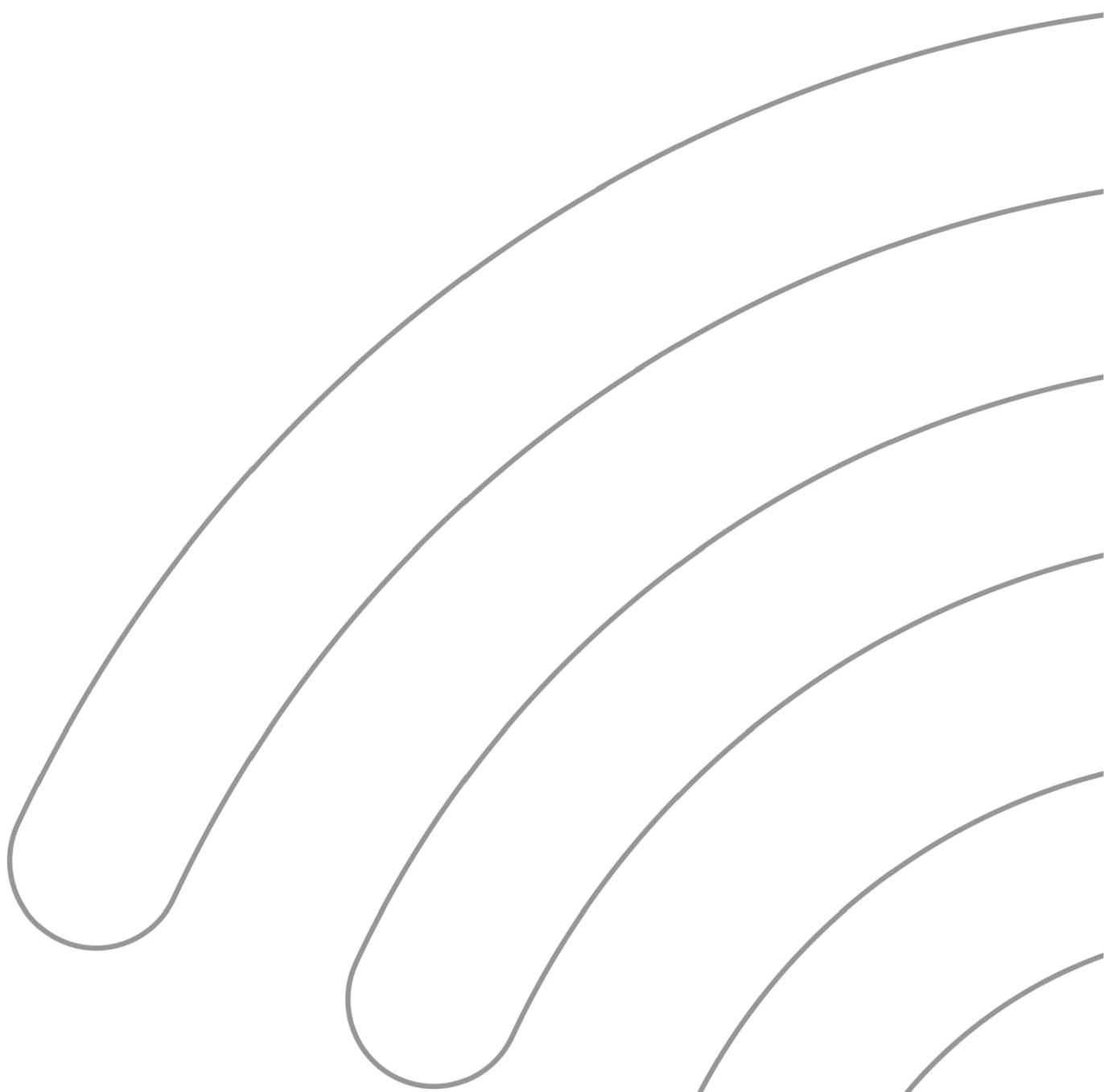
CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III

Gestão de Pessoas II

Tássio Carvalho



GESTÃO DE PESSOAS

1. ATRAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A atração de pessoas é um papel crucial para que a empresa venha a ter pessoas que sejam condizentes com suas vagas. Para tanto a empresa deve realizar a verificação dos pré-requisitos que serão necessários para o preenchimento de cada vaga na empresa. Além disso, o gestor deve discutir em conjunto com o recrutador quais serão os aspectos que considerar no momento da escolha de profissionais para sua empresa.

O desenvolvimento de pessoas vem auxiliar no processo de melhorias de atividades que venham a ser executadas na empresa. Para o desenvolvimento a empresa realiza treinamento sejam internos ou externos para que o colaborador fique preparado ou condizente com aquilo que a empresa espera do funcionário.

A retenção de talentos é uma atividade que a empresa deve ter bastante atenção com o objetivo de manter os colaboradores dentro de sua organização. Além da expectativa salarial, a empresa deve pensar na motivação, na liderança e demais atividades que venham colaborar com os melhores resultados das pessoas que estão inseridas no processo organizacional.

Questões:

1. É característica do mercado de trabalho em procura:
 - a) Ênfase no recrutamento interno das empresas.
 - b) Investimentos em treinamento para melhorar a inadequação de candidatos.
 - c) Critérios de seleção de pessoas mais flexíveis.
 - d) Ofertas salariais mais baixas.
 - e) Maiores investimentos em benefícios sociais.

2. Abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais, é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Trata-se

- a) da avaliação de desempenho.
- b) do treinamento de pessoal.

- c) da manutenção de pessoal.
- d) do recrutamento de pessoal.
- e) do clima organizacional.

3. Qual foi o primeiro modelo de gestão de pessoas utilizado pelas empresas?

- a) Modelo de relações industriais
- b) Modelo de gestão por competências
- c) Modelo de gestão por objetivos
- d) Modelo de administração científica
- e) Modelo de gestão de máquinas

2. O PROCESSO MOTIVACIONAL

O processo motivacional refere-se ao conjunto de processos ansiosos que levam a uma ação orientada para um objetivo específico. Esses processos incluem a identificação de um objetivo, a avaliação da importância desse objetivo, a busca de recursos e estratégias para alcançá-lo e a tomada de medidas para alcançar o objetivo.

O objetivo do processo motivacional é supervisionar e orientar as ações e comportamentos de uma pessoa em direção a um objetivo específico. A motivação é o impulso que leva a pessoa a agir para atender às suas necessidades, desejos ou objetivos. O processo motivacional é importante porque pode ajudar as pessoas a superar obstáculos, aumentar a persistência e a resiliência diante de dificuldades e alcançar seus objetivos de forma mais eficaz (MINEIRO, 2005).

Segundo Deci e Ryan (1985), o objetivo do processo motivacional é também garantir a autodeterminação, isto é, a sensação de que as ações são resultado de escolhas pessoais e que elas são consistentes com a identidade e os valores pessoais do indivíduo. Para eles, a autodeterminação é essencial para a motivação intrínseca, que é aquela que surge de dentro do indivíduo e não depende de recompensas externas. Já de acordo com a teoria da expectativa de Vroom (1964), o objetivo do processo motivacional é maximizar a probabilidade de alcançar um resultado desejado e valorizado pelo indivíduo. Nesse sentido, a motivação é impulsionada pela percepção

de que as ações podem levar ao resultado desejado e de que esse resultado é importante e recompensador.

Ao compreender o processo motivacional, é possível identificar os fatores que influenciam a motivação e desenvolver estratégias para aumentar a motivação em diversas situações, como no trabalho, nos estudos, nos esportes e em outras atividades. Por exemplo, um líder pode usar técnicas motivacionais para motivar seus funcionários a trabalhar com mais eficiência e eficácia, ou um treinador pode usar técnicas motivacionais para motivar seus atletas a se esforçarem mais para alcançar seus objetivos (LATHAM; PINDER 2005).

Existem várias teorias que embasam o processo motivacional. Adiante iremos ver um pouco sobre as principais.

- Teoria de Maslow:

A teoria da autoridade das necessidades de Maslow é uma das teorias mais conhecidas e influentes sobre o processo motivacional. De acordo com essa teoria, as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, que devem ser atendidas em uma ordem específica (MASLOW, 1943).

No nível mais baixo da imunidade, estão as necessidades regulatórias, como a necessidade de alimentos, água, ar, sono e abrigo. Essas necessidades são essenciais para a sobrevivência e, por isso, têm prioridade sobre as demais. No segundo nível da imunidade, estão as necessidades de segurança, como a necessidade de proteção contra ameaças externas, doenças, acidentes e desastres naturais. No nível superior da imunidade, estão as necessidades sociais, que incluem a necessidade de relacionamentos interpessoais, amor, amizade e pertencimento a grupos sociais (CHIAVENATO, 2003).

No quarto nível da competência, estão as necessidades de estimativa, que incluem a necessidade de autonomia, autoconfiança, reconhecimento, respeito e prestígio. Por fim, no topo da hierarquia, estão as necessidades de auto realização, que incluem a busca pelo desenvolvimento pessoal, criatividade, realização de potencialidades e satisfação com a vida.

- McGregor:

A teoria de McGregor (1960) sobre a motivação é conhecida como Teoria X e Teoria Y. De acordo com essa teoria, a motivação dos funcionários é influenciada pela forma como os gerentes veem seus subordinados.

Na Teoria X, os gerentes assumem que seus subordinados são preguiçosos, desmotivados e precisam ser controlados e supervisionados de perto para que façam seu trabalho. Isso geralmente resulta em uma abordagem autoritária de gerenciamento, onde os gerentes tendem a serem mais críticos e punem mais os erros dos subordinados. Por outro lado, a Teoria Y sugere que os gerentes devem assumir que seus subordinados são motivados, responsáveis e desejam contribuir para a organização. Nessa abordagem, os gerentes tendem a ser mais colaborativos e incentivam a iniciativa dos subordinados (MCGREGOR, 1960).

O processo motivacional em si é o mesmo em ambas as teorias. Ele começa com a identificação de uma necessidade ou desejo do funcionário. Em seguida, o gerente oferece uma recompensa ou incentivo para ajudar essa necessidade ou desejo. Por fim, o funcionário era de maneira a atender a essa necessidade ou desejo de obter a recompensa oferecida. Na Teoria X, a recompensa geralmente é um castigo ou ameaça de punição, enquanto na Teoria Y, a recompensa é um incentivo positivo, como reconhecimento, promoção ou aumento salarial.

- Herzberg:

A teoria motivacional de Herzberg, também conhecida como Teoria dos dois fatores, foi proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg em 1959. Essa teoria afirma que existem dois tipos de fatores que causam a motivação no ambiente de trabalho: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são aqueles que se relacionam com as condições do ambiente de trabalho, como salário, condições físicas do local de trabalho, benefícios, relacionamento com colegas e supervisores, entre outros. Esses fatores são importantes para prevenir insatisfações no trabalho, mas por si só não são suficientes para motivar os trabalhadores. (HERZBERG, 1959).

Por outro lado, os fatores motivacionais são aqueles que envolvem o trabalho em si, como a realização pessoal, a autonomia, o reconhecimento pelo trabalho realizado e a possibilidade de crescimento profissional. Esses fatores são os verdadeiros

responsáveis pela motivação no trabalho, uma vez que proporcionaram satisfação pessoal e profissional.

De acordo com Herzberg (1959), o objetivo das empresas deve ser criar um ambiente de trabalho que satisfaça as necessidades higiênicas dos trabalhadores, a fim de evitar insatisfações, e, ao mesmo tempo, oferecer oportunidades para o desenvolvimento dos fatores motivacionais, a fim de aumentar a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Essa teoria tem sido amplamente utilizada em estudos sobre motivação no ambiente de trabalho e tem sido vista como uma abordagem útil para a compreensão dos fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores.

- Skinner:

A teoria motivacional de Skinner é baseada no conceito de condicionamento operante, que postula que o comportamento humano é moldado por sua consequência, ou seja, pela recompensa ou motivação que segue a ação (SKINNER, 1938).

Segundo Skinner (1938), o comportamento é influenciado por três tipos de reforços: positivo, negativo e aversivo. O reforço positivo ocorre quando um comportamento é seguido por uma recompensa agradável, aumentando a probabilidade de que esse comportamento seja causado novamente. O reforço negativo ocorre quando um comportamento é seguido pela remoção de algo recorrente, aumentando a probabilidade de que esse comportamento que se originou apareça novamente. Já o aversivo de segurança ocorre quando um comportamento é seguido por uma ocorrência, observou-se a probabilidade de que esse comportamento foi seguido novamente.

Skinner (1953) acreditava que a motivação para um comportamento é determinada pela sua consequência, ou seja, pela possibilidade de obter uma recompensa agradável ou evitar uma recompensa. Ele também enfatizou a importância do reforço contínuo para manter um comportamento, mas também observou que a intermitência do reforço pode levar a um comportamento ainda mais persistente. Embora esta teoria motivacional tenha sido criticada por sua visão determinista e por negligenciar a influência de fatores internos e cognitivos na motivação humana, ela ainda é considerada uma contribuição importante para a compreensão do comportamento humano.

- Victor Vroom

Victor Vroom desenvolveu uma teoria motivacional conhecida como a Teoria da Expectativa, que tem como base a ideia de que a motivação de um indivíduo para realizar determinada ação depende da expectativa que ele tem sobre o resultado dessa ação (VROOM, 1995).

De acordo com essa teoria, a motivação é composta por três elementos principais: a expectativa, o valor do resultado e o esforço. A expectativa se refere à probabilidade que o indivíduo atribui de que sua ação resultará em um determinado resultado. O valor do resultado diz respeito à importância que o indivíduo atribui ao resultado da ação e o esforço se refere ao nível de esforço que o indivíduo está disposto a investir para atingir o resultado desejado (MINEIRO, 2005).

Em outras palavras, a teoria da expectativa sugere que um indivíduo será motivado a realizar uma determinada ação se ele acreditar que essa irá resultar em um resultado desejável e se ele está disposto a investir a ação necessária para alcançar esse resultado (LATHAM; PINDER, 2005).

Questões

1. Qual teoria afirma que a motivação dos funcionários é impulsionada por suas necessidades pessoais, que são organizadas em uma liderança de cinco níveis?
 - a) Teoria de Maslow
 - b) Teoria de McGregor
 - c) Teoria de Herzberg
 - d) Teoria de Skinner
 - e) Teoria de Vroom

2. Qual teoria defende que os funcionários são motivados por dois tipos de necessidades: necessidades fisiológicas e de segurança, e necessidades sociais, de estimativa e de realização?
 - a) Teoria de Maslow
 - b) Teoria de McGregor
 - c) Teoria de Herzberg
 - d) Teoria de Skinner
 - e) Teoria de Vroom

3. Qual teoria afirma que a motivação dos funcionários depende da relação entre suas expectativas sobre os resultados do trabalho e sua percepção da probabilidade de alcançá-los?

- a) Teoria de Maslow
- b) Teoria de McGregor
- c) Teoria de Herzberg
- d) Teoria de Skinner
- e) Teoria de Vroom

4. Qual teoria afirma que os funcionários são motivados por recompensas positivas e punições negativas, e que a resposta do comportamento pode ser justificada por meio do reforço positivo ou negativo?

- a) Teoria de Maslow
- b) Teoria de McGregor
- c) Teoria de Herzberg
- d) Teoria de Skinner
- e) Teoria de Vroom

5. Qual teoria defende que os funcionários podem ser motivados de duas maneiras diferentes: pela abordagem de "Teoria X", que considerou que os funcionários são preguiçosos e precisam ser controlados, ou pela abordagem de "Teoria Y", que considerou que os funcionários são criativos e autogeridos?

- a) Teoria de Maslow
- b) Teoria de McGregor
- c) Teoria de Herzberg
- d) Teoria de Skinner
- e) Teoria de Vroom

3. INTERESSES PESSOAIS VERSUS INTERESSES ORGANIZACIONAIS

Interesses pessoais e organizacionais muitas vezes podem entrar em conflito em um ambiente de trabalho. Os interesses pessoais referem-se às necessidades, desejos e objetivos individuais de um funcionário, enquanto os interesses organizacionais são

aqueles que estão nos objetivos e metas da empresa. É importante que as organizações reconheçam e entendam os interesses pessoais de seus funcionários, pois isso pode afetar diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho desses indivíduos. Ao mesmo tempo, uma organização precisa garantir que os interesses dos funcionários permaneçam com os objetivos e metas da empresa para garantir o sucesso e a sustentabilidade do negócio (CHATMAN, 1989).

A seguir, são apresentados alguns pontos importantes sobre a relação entre interesses pessoais e organizacionais (CABLE; JUIZ, 1996):

1. Conflito de interesses: O conflito de interesses pode ocorrer quando os interesses pessoais de um funcionário entram em conflito com os interesses da organização. Isso pode acontecer quando um funcionário prioriza seus próprios objetivos em detrimento dos objetivos da empresa. Em alguns casos, o conflito de interesses pode levar a comportamentos antiéticos ou ilegais, o que pode prejudicar o apoio e a sustentabilidade da organização.
2. Compatibilidade de interesses: Embora os interesses pessoais e organizacionais possam entrar em conflito, eles também podem ser compatíveis. É possível que um funcionário esteja motivado e satisfeito em seu trabalho quando seus interesses pessoais estão alinhados aos objetivos da empresa. Isso pode acontecer quando uma organização oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento que estão localizadas nos interesses pessoais do funcionário.
3. Gestão de interesses: A gestão de interesses é uma abordagem que visa equilibrar os interesses pessoais e organizacionais. Isso pode ser alcançado por meio da comunicação clara e eficaz entre a organização e seus funcionários. Uma organização pode trabalhar para entender os interesses e objetivos de seus funcionários, oferecendo suporte e oportunidades que estejam disponíveis com esses objetivos, ao mesmo tempo em que mantém o foco nos objetivos e metas da empresa.
4. Benefícios mútuos: Quando os interesses pessoais e organizacionais estão compatíveis, há benefícios mútuos. Os funcionários se sentem motivados e satisfeitos em seu trabalho, o que leva a um aumento na produtividade e desempenho. Ao mesmo tempo, uma organização alcança seus objetivos e metas de negócios. Essa abordagem pode levar a uma cultura de trabalho mais colaborativa e positiva.

- LIDERANÇA NO TRABALHO

A abordagem realista da liderança no trabalho se concentra em como os líderes podem adaptar seu estilo de liderança às necessidades e demandas do ambiente em que as empresas trabalham. Isso envolve reconhecer que diferentes situações apresentaram diferentes abordagens de liderança e que um estilo de liderança pode não ser eficaz em todas as circunstâncias (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

A seguir, são apresentados alguns pontos importantes sobre a abordagem realista da liderança no trabalho (YUKL, 2010):

1. **Adaptação ao ambiente:** Um dos principais aspectos do enfoque realista da liderança no trabalho é a adaptação ao ambiente. Isso significa que os líderes precisam reconhecer as demandas e necessidades do ambiente em que trabalham e adaptaram seu estilo de liderança de acordo. Por exemplo, um líder pode precisar adotar um estilo de liderança mais autoritário em uma situação de crise, mas um estilo mais democrático em uma situação de colaboração e inovação.
2. **Flexibilidade:** A flexibilidade é uma característica chave do enfoque realista da liderança no trabalho. Os líderes precisam ser capazes de se adaptar a diferentes situações e mudar seu estilo de liderança quando necessário. Isso exige uma compreensão clara dos pontos fortes e fracos de diferentes estilos de liderança, bem como uma consciência das pessoas compulsivas e necessidades dos membros da equipe.
3. **Reconhecimento das diferenças individuais:** A abordagem realista da liderança no trabalho também reconhece a importância das diferenças individuais entre os membros da equipe. Isso significa que os líderes precisam entender as habilidades, conhecimentos e experiências únicas de cada membro da equipe e adaptar sua liderança para maximizar o desempenho e o engajamento de cada indivíduo.
4. **Ênfase na eficácia:** A abordagem realista da liderança no trabalho enfatiza a importância da eficácia. Os líderes precisam ser capazes de alcançar os resultados desejados, enquanto mantêm um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Isso exige uma compreensão clara dos objetivos e metas da equipe, bem como uma capacidade de motivar e inspirar os membros da equipe a alcançá-los.

Questões

1. Qual é a abordagem realista de liderança no trabalho?

- a) A liderança é vista como uma habilidade inata, que não pode ser aprendida ou desenvolvida.
- b) A liderança é vista como uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por meio de treinamento e experiência.
- c) A liderança é vista como um processo de influência mútua entre líderes e seguidores.
- d) A liderança é vista como uma relação de poder hierárquico entre líderes e subordinados.

2. Qual é a diferença entre interesses pessoais e organizacionais?

- a) Os interesses pessoais referem-se aos objetivos individuais de um trabalhador, enquanto os interesses organizacionais referem-se aos objetivos da empresa.
- b) Os interesses referem-se a questões pessoais apenas a questões financeiras, enquanto os interesses organizacionais abrangem uma variedade de objetivos empresariais.
- c) Interesses pessoais e organizacionais não podem ser reconciliados e são sempre conflitantes.
- d) Interesses pessoais e organizacionais são idênticos e se sobrepõem em todos os aspectos.

3. Qual é a melhor estratégia para conciliar interesses pessoais e organizacionais?

- a) Os trabalhadores devem sacrificar seus interesses pessoais em favor dos interesses da empresa.
- b) A empresa deve ignorar os interesses pessoais dos trabalhadores e se concentrar exclusivamente em seus próprios interesses.
- c) A empresa deve reconhecer e acomodar os interesses pessoais dos trabalhadores sempre que possível, desde que isso não prejudique os interesses organizacionais.
- d) Os pessoais e organizacionais são interesses incompatíveis e não podem ser reconciliados.

4. Por que é importante que os líderes estejam cientes dos interesses pessoais de seus subordinados?

- a) Para que possa manipulá-los para beneficiar os interesses da empresa.
- b) Para que possa ignorá-los e se concentrar apenas nos interesses organizacionais.
- c) Para que possa negociar com os trabalhadores e chegar a compromissos que beneficiem tanto a empresa quanto os trabalhadores.
- d) Para que possa exercer controle sobre os trabalhadores e evitar que seus interesses pessoais interfiram nos objetivos da empresa.

4. SUBSISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O subsistema de recrutamento e seleção de pessoal é uma parte fundamental do processo de gestão de pessoas em uma organização. Esse subsistema é responsável por atrair, identificar e selecionar os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis na empresa (CHIAVENATO, 2014).

O recrutamento são todos os esforços em trazer para si novos colaboradores; é uma ação da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos que necessita para suprir suas lacunas. Trata-se de uma ação convidativa, no sentido de atrair pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. É uma ação de relações públicas. A função do recrutamento é a de suprir a seleção com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado. No conceito de Recrutamento, Lodi (1986, p.16) diz: “Recrutamento é uma função do Departamento 19 de Pessoal, constituindo em procurar empregados para a Organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”.

O recrutamento pode ser de dois tipos, o interno que é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou ainda transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). E externo que segundo Chiavenato (2000, p.213) funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento.

- Arquivo de candidatos que se apresentem espontaneamente ou em outros recrutamentos;

- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos ou associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais;
- Diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais, revistas, etc;
- Agências de recrutamento;
- viagens para recrutamento em outras localidades.

No que diz respeito ao conceito de seleção, descreve-se como o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados. Segundo Werther e Davis, citado em Chiavenato (1983, p.89) “o processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados”. Já Chiavenato (1983, p.89) considera como “a escolha o homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”.

As pessoas têm necessidades diferentes e isso deve ser levado em conta no processo seletivo, uma vez que vão influenciar no seu desempenho futuro. É preciso averiguar se as suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização podem ser satisfatórias no cargo e na empresa (Pontes 2001, p. 89).

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão a seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado tem-se a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informam-se os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo, têm-se, de outro lado, os candidatos, profundamente diferentes entre si, disputando o mesmo emprego. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão (DUTRA, 2012).

As principais etapas do subsistema de recrutamento e seleção de pessoal são:

1. Planejamento de Recursos Humanos: Antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção de pessoal é importante que a empresa faça um planejamento adequado de seus recursos humanos. Isso envolve determinar as necessidades atuais e futuras de pessoal, definir os requisitos das vagas e estabelecer critérios claros para a seleção dos candidatos.
2. Recrutamento: O processo de recrutamento envolve atrair candidatos para as vagas disponíveis na empresa. Isso pode ser feito por meio de anúncios em sites de emprego, redes sociais, indicação de funcionários, entre outros métodos.
3. Seleção: A seleção envolve avaliar os candidatos para identificar aqueles que possuem habilidades, conhecimentos e competências necessárias para desempenhar as funções do cargo. Isso pode ser feito por meio de entrevistas, testes psicológicos, avaliação de referências, entre outros métodos.
4. Contratação: Depois de selecionar os candidatos mais adequados, é hora de contratá-los formalmente. Isso envolve a assinatura do contrato de trabalho, a definição de restrições e benefícios, entre outras formalidades.

É importante destacar que um processo de recrutamento e seleção eficaz pode trazer diversos benefícios para a empresa, como redução de custos com rotatividade de pessoal e melhoria do desempenho da equipe. Além disso, a seleção adequada de candidatos pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Questões

1. Qual é o objetivo do subsistema de recrutamento e seleção de pessoal?
 - a) Selecionar apenas os candidatos com maior experiência profissional.
 - b) Selecionar apenas os candidatos com maior nível de escolaridade.
 - c) Selecionar os candidatos mais adequados para preencher as vagas disponíveis na empresa.
 - d) Recrutar apenas candidatos indicados pelos funcionários da empresa.
2. Qual é a diferença entre recrutamento interno e externo?
 - a) O recrutamento interno é realizado apenas por indicação de funcionários da empresa, enquanto o recrutamento externo é realizado por meio de anúncios de emprego.

- b) O recrutamento interno é realizado apenas para cargos de nível gerencial, enquanto o recrutamento externo é realizado para cargos de nível operacional.
- c) O recrutamento interno é realizado entre os próprios funcionários da empresa, enquanto o recrutamento externo é realizado com candidatos externos.
- d) O recrutamento interno é realizado apenas em pequenas empresas, enquanto o recrutamento externo é realizado em empresas de grande porte.

3. O que é um currículo?

- a) Um formulário preenchido pelos candidatos durante o processo de seleção.
- b) Um documento que lista as habilidades, experiências e vantagens de um candidato.
- c) Um relatório sobre as referências pessoais e profissionais do candidato.
- d) Um documento que lista as perguntas feitas pelos entrevistadores durante o processo de seleção.

4. O que é uma entrevista comportamental?

- a) Uma entrevista que se concentra apenas na experiência profissional do candidato.
- b) Uma entrevista que se concentra apenas nas habilidades técnicas do candidato.
- c) Uma entrevista que se concentra no comportamento do candidato em situações específicas.
- d) Uma entrevista que se concentra nas atividades extracurriculares do candidato.

5. Qual é a importância do subsistema de recrutamento e seleção de pessoal para a empresa?

- a) Ele ajuda a identificar os candidatos mais capacitados para preencher as vagas disponíveis na empresa.
- b) Ele ajuda a reduzir os custos de contratação e treinamento.
- c) Ele ajuda a aumentar a satisfação e o engajamento dos funcionários.
- d) Ele ajuda a reduzir o volume de negócios e a aumentar a produtividade.

5. SUBSISTEMA DE REMUNERAÇÕES

O subsistema de remuneração é um componente importante da gestão de recursos humanos de uma organização, responsável por definir e gerir as políticas e práticas relacionadas à remuneração dos trabalhadores. A remuneração é um dos principais

motivadores para a atração, retenção e engajamento dos funcionários, e a implementação de um subsistema de remuneração eficaz pode contribuir para o sucesso da empresa (LOPES; BATISTA, 2017).

Existem diferentes tipos de remuneração, como salário fixo, bônus, participação nos lucros, benefícios, entre outros, e a definição de uma estratégia de remuneração adequada depende do contexto e dos objetivos da organização. Além disso, é importante considerar fatores como a competitividade do mercado, a capacidade financeira da empresa e o patrimônio interno, garantindo que a remuneração seja justa e equitativa para todos os colaboradores (MILKOVICH; NEWMAN, 2017).

Para implementar um subsistema de remuneração eficaz, é necessário definir uma política de remuneração clara e objetiva, estabelecer critérios de avaliação de desempenho, definir um plano de carreira e desenvolvimento, e comunicar de forma transparente e aberta as práticas de remuneração adotadas pela empresa. Além disso, é fundamental manter a avaliação contínua do subsistema de remuneração, monitorando sua frequência e cumprindo as configurações sempre que necessário (BOHLANDER; SNELL, 2013).

- Conceito de salário

O salário é a remuneração paga aos colaboradores por seu trabalho em uma organização. Ele é um dos principais fatores motivacionais para os funcionários e é importante para a atração, retenção e engajamento dos colaboradores. O conceito de salário envolve remuneração fixa e variável, assim como benefícios e outras formas de compensação. A definição do salário adequado depende de diversos fatores, como a complexidade do cargo, as habilidades e vontade necessária para o trabalho, a competitividade do mercado, a política de remuneração da empresa, entre outros. É importante que o salário seja justo e equitativo para todos os colaboradores, considerando também a equidade interna da organização (BRASIL, 2017).

A remuneração fixa se refere ao pagamento regular e previsível realizado pela empresa aos seus colaboradores, como o salário mensal. Já a variável subordinada pode incluir bônus, participação nos lucros, comissões e outras formas de compensação que variam de acordo com o desempenho do colaborador ou da empresa. Além disso, os benefícios podem incluir assistência médica, vale-transporte,

vale-refeição, seguro de vida, entre outros. A legislação trabalhista estabelece as regras e regulamentos para a remuneração dos empregados, como o salário mínimo, as horas extras, os adicionais por periculosidade e insalubridade, entre outros aspectos relacionados à remuneração (BOHLANDER; SNELL 2013).

- Programa de gestão de cargos e salários;

Um programa de gestão de cargos e salários é um sistema garantido que tem como objetivo definir a estrutura salarial e a política de remuneração de uma organização de forma justa, competitiva e controlada aos seus objetivos estratégicos. O programa envolve a análise, descrição e avaliação dos cargos, bem como a definição da estrutura salarial e do estabelecimento de políticas de remuneração (DUTRA, 2014).

A análise e descrição de cargos são atividades importantes no programa de gestão de cargos e salários, que permitem entender as responsabilidades e requisitos de cada cargo dentro da empresa. A avaliação de cargos é um processo que visa estabelecer a importância relativa de cada posição dentro da organização, a fim de definir a sua remuneração de forma justa e equitativa. A estrutura salarial é o conjunto de faixas salariais que determinam o valor mínimo e máximo de remuneração para cada posição, e deve ser definido com base em critérios como a complexidade do cargo, conforme habilidades e necessidade necessárias para o trabalho e a competitividade do mercado (MILKOVICH; NEWMAN, 2017).

Além disso, as políticas de remuneração são importantes para garantir que a empresa remunere seus colaboradores de forma consistente e justa. As políticas podem incluir critérios de reajuste salarial, planos de carreira e desenvolvimento, programas de incentivo e benefícios. A implementação de um programa de gestão de cargos e atendimentos bem garantidos pode trazer diversos benefícios para a organização, como a atração e retenção de talentos, o aumento da motivação e satisfação dos colaboradores e a melhoria do desempenho e produtividade da empresa (BOHLANDER; SNELL, 2013).

- Análise de função

A análise de função é um processo utilizado pelas empresas para compreender as tarefas, habilidades e responsabilidades associadas a um cargo específica. Essa análise é um passo importante em muitos processos de gestão de recursos humanos,

incluindo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Envolve a coleta de informações sobre as tarefas realizadas pelo ocupante do cargo, as habilidades e conhecimentos necessários para realizar essas tarefas com sucesso e as responsabilidades associadas ao cargo. Essas informações podem ser coletadas por meio de observação direta, entrevistas com ocupantes do cargo e supervisores, testes e outras técnicas (CASCIO, 2018).

A análise de função pode ajudar as empresas a compreender melhor os requisitos de um cargo e a tomar decisões sobre recrutamento, seleção e desenvolvimento de funcionários. Por exemplo, a análise pode ser usada para identificar as habilidades necessárias e necessárias para um cargo e garantir que os candidatos sejam considerados com base nessa preferência. Além disso, uma análise pode ser usada para desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento que ajudem os funcionários a adquirir as habilidades necessárias para realizar com sucesso as tarefas associadas ao cargo (MATHIS et al., 2017).

- Descrição de cargos

A descrição de cargos é um processo importante para as empresas, pois ajuda a definir as responsabilidades e tarefas atribuídas a um cargo específico. Essa descrição é um passo fundamental em muitos processos de gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Envolve a identificação das tarefas que um funcionário deve realizar em um cargo específico, bem como as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para realizar essas tarefas com sucesso. A descrição também pode incluir informações sobre os requisitos de qualificação, responsabilidades, nível de autoridade, relações de trabalho e condições de trabalho associadas ao cargo (MATHIS et al., 2017).

As habilidades de cargos são importantes para a gestão de recursos humanos porque ajudam a garantir que as responsabilidades e tarefas atribuídas a cada cargo sejam claramente definidas e compreendidas por todos os envolvidos. Além disso, a descrição de cargos pode ser usada como uma ferramenta para avaliar o desempenho dos funcionários e desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento (CASCIO, 2018).

No entanto, a elaboração de uma descrição de cargos precisa ser precisa e detalhada para ser eficaz. Isso pode exigir a colaboração de várias partes interessadas, incluindo ocupantes do cargo, supervisores e gerentes de recursos humanos.

- Avaliações de cargos

A avaliação de cargos envolve a comparação de diferentes cargos com base em fatores como responsabilidade, habilidades, conhecimentos, experiência, esforço físico e mental e condições de trabalho. Esses fatores são geralmente organizados em uma estrutura de avaliação de cargos que atribui pontos a cada fator. Os pontos são somados para produzir uma avaliação total para cada cargo, que pode ser usado para comparar os cargos (GATEWOOD et al., 2015).

A avaliação de cargos pode ajudar as empresas a garantir que os benefícios e benefícios oferecidos aos funcionários sejam justos e competitivos. Além disso, a avaliação pode ser usada para identificar possíveis desequilíbrios na estrutura salarial e garantir que os funcionários sejam recompensados de acordo com suas responsabilidades e contribuições para a organização. No entanto, uma avaliação de cargos pode ser um processo complexo e exigir a colaboração de várias partes interessadas, incluindo ocupantes de cargos, supervisores e gerentes de recursos humanos. Além disso, a avaliação de cargos deve ser regularmente atualizada para garantir que a estrutura salarial da empresa seja competitiva e justa (CASCIO, 2018).

- Pesquisa salarial

Pesquisa Salarial Uma das formas de estruturação salarial envolve a pesquisa de salários. De acordo com Chiavenato (2010), a pesquisa salarial se baseia em amostras de cargos que representam os demais cargos da organização e em amostras de empresas que representam o mercado de trabalho. Para não precisar trocar informações a respeito de todos os cargos, torna-se necessário selecionar os cargos de referência ou cargos amostrais (benchmarks jobs). Os cargos de referência devem possuir três características, a saber:

- devem representar os vários pontos da curva ou reta salarial da organização;
- devem representar os vários setores de atividade da organização;
- devem ser facilmente identificáveis no mercado. Da mesma forma, para não precisar trocar informações com todas as empresas do mercado, torna-se necessário

selecionar as empresas amostrais. Os critérios para seleção das empresas amostrais são:

- Localização geográfica: empresas que operam na mesma área territorial da organização;
- Ramo de atividade: empresas que atuam no mesmo ramo de negócio da organização;
- * Tamanho: empresas do mesmo tamanho ou características da organização;
- Política salarial: empresas cuja política salarial (mais ousada ou mais conservadora) seja interessante para a organização.

- Política salarial

A política salarial tem como objetivo servir como uma regra interna para promoções e progressões salariais para manter a igualdade entre todos. Para Chiavenato (2002), uma política salarial deve ter como conteúdo:

- Estrutura de cargos e salários: isto é, classificação dos cargos e as faixas salariais para cada classe de cargos;
- Salários de admissão para as diversas classes salariais: o salário de admissão para empregados coincide com o limite inferior da classe salarial;
- Previsão de reajustes salariais, sejam por determinação legal (dissídios coletivos), sejam espontâneos: esses reajustes salariais podem ser:
 - Reajustes coletivos: visam restabelecer o valor real dos salários, face às alterações na conjuntura econômica do país;
 - Reajustes individuais: suplementam os ajustes coletivos e podem classificar-se em reajustes por promoção, reajuste por enquadramento e reajustes por mérito.

- Método salarial por pontos

O método de avaliação por pontos ou método de avaliação por fatores e pontos (point rating) foi criado por Merrill Lott e tornou-se o método de avaliação de cargos mais utilizado no mundo. Sua técnica é analítica, pois os cargos são comparados por meio de fatores de avaliação com valores em pontos. Também é uma técnica quantitativa, pois são atribuídos valores numéricos (pontos) para cada aspecto do cargo e um valor total é obtido para cada cargo pela soma dos valores numéricos obtidos (CHIAVENATO, 2010).

Esse método exige:

- a escolha de fatores de avaliação (requisitos mentais ou habilidades, requisitos físicos ou esforço, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho);
- a ponderação dos fatores de avaliação;
- a montagem da escala de pontos;
- a montagem do manual de avaliação dos cargos por meio do manual de avaliação;
- o delineamento da curva salarial.

Questões

1. Qual é o objetivo do subsistema de remuneração?

- a) Aumentar a lucratividade da empresa.
- b) Garantir que todos os funcionários recebam o mesmo salário.
- c) Atrair e reter funcionários motivados e motivados.
- d) Reduzir o número de horas trabalhadas pelos funcionários.

2. O que é o salário-base?

- a) O salário mínimo legal definido pelo governo.
- b) O salário mais alto pago na empresa.
- c) O salário inicial oferecido aos novos funcionários.
- d) O salário médio pago aos funcionários da empresa.

3. O que é a variável subordinada?

- a) Uma remuneração que não varia de acordo com o desempenho dos funcionários.
- b) Uma remuneração que é paga apenas aos funcionários de alto nível hierárquico.
- c) Uma remuneração que varia de acordo com o desempenho dos funcionários e com os resultados da empresa.
- d) Uma remuneração que é paga apenas aos funcionários sindicalistas.

4. O que é o plano de carreira?

- a) Um documento que estabelece as regras para a promoção de funcionários na empresa.
- b) Um documento que estabelece as regras para a contratação de novos funcionários.

- c) Um documento que estabeleça as regras para a demissão de funcionários da empresa.
- d) Um documento que estabelece as regras para o pagamento de salários na empresa.

5. O que é a participação nos lucros e resultados (PLR)?

- a) Uma remuneração paga apenas aos funcionários de alto nível hierárquico.
- b) Uma remuneração paga apenas aos funcionários sindicalistas.
- c) Uma remuneração que varia de acordo com o desempenho dos funcionários e com os resultados da empresa.
- d) Uma remuneração que é paga apenas aos funcionários que atingem determinadas metas de produtividade.

6. SUBSISTEMAS DE BENEFÍCIOS

Os subsistemas de benefícios são um conjunto de práticas e processos que têm como objetivo gerenciar os benefícios oferecidos aos colaboradores de uma organização. Esses benefícios podem incluir planos de saúde, vale-refeição, seguro de vida, entre outros. O objetivo desses subsistemas é garantir que os colaboradores tenham acesso a benefícios que agreguem valor à sua remuneração e que sejam capazes de motivá-los e retê-los na empresa (LACOMBE, 2011)

Um dos principais benefícios dos subsistemas de benefícios é a possibilidade de atrair e reter talentos. Quando uma empresa oferece benefícios competitivos, ela se torna mais atraente para os colaboradores, o que pode ajudar a reduzir a rotatividade de funcionários e aumentar a satisfação e o engajamento da equipe. Além disso, esses subsistemas também podem ajudar a reduzir os custos com saúde e segurança no trabalho, já que a oferta de planos de saúde e seguro de vida pode incentivar os colaboradores a cuidarem melhor da sua saúde (CASCIO, 2018)

Para implementar subsistemas de benefícios efetivos, é importante que a empresa leve em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores, bem como as condições financeiras da organização. É necessário definir quais benefícios serão oferecidos e como serão gerenciados, além de garantir que haja uma comunicação clara e transparente com os colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

O programa de benefícios de uma empresa tem como objetivo fornecer uma série de vantagens aos funcionários, visando melhorar sua qualidade de vida e aumentar sua satisfação no trabalho. Além disso, o programa de benefícios também pode ter outros objetivos, como:

1. Atrair e reter talentos: oferecer benefícios atrativos é uma forma de atrair e reter talentos em uma empresa, uma vez que os funcionários consideram esses benefícios como um fator importante ao escolher um emprego.
2. Aumentar a produtividade: funcionários satisfeitos e com qualidade de vida tendem a ser mais produtivos e engajados no trabalho.
3. Reduzir o absenteísmo: oferecer benefícios como planos de saúde e programas de bem-estar pode ajudar a reduzir o absenteísmo dos funcionários, uma vez que eles se sentirão mais saudáveis e motivados para comparecer ao trabalho.
4. Melhorar a imagem da empresa: ter um programa de benefícios robusto e atrativo pode melhorar a imagem da empresa perante os funcionários, clientes e stakeholders.
5. Reduzir custos com saúde: oferecer programas de prevenção e bem-estar pode ajudar a reduzir os custos com saúde dos funcionários, uma vez que eles estarão mais saudáveis e menos propensos a doenças e lesões.

No entanto, é importante lembrar que os objetivos de um programa de benefícios podem variar de acordo com as necessidades e prioridades de cada empresa.

- Planos flexíveis de benefícios

Os planos flexíveis de benefícios são programas que oferecem aos funcionários a possibilidade de escolher entre diferentes benefícios, de acordo com suas necessidades e preferências individuais. Esses programas permitem que os funcionários personalizem seu pacote de benefícios, selecionando apenas aqueles que consideram mais relevantes para suas necessidades pessoais e familiares. São uma alternativa aos programas tradicionais de benefícios, que geralmente oferecem um conjunto de benefícios padronizados a todos os funcionários, sem levar em consideração suas necessidades individuais (MATHIS et al., 2017).

A implementação de um programa de benefícios flexíveis pode ter vários benefícios para a empresa e seus funcionários, como:

- Aumento da satisfação e engajamento dos funcionários: oferecer a possibilidade de escolha aos funcionários pode aumentar sua satisfação e engajamento no trabalho, uma vez que eles sentirão que sua empresa está levando em consideração suas necessidades individuais.
 - Redução de custos: a possibilidade de escolha pode ajudar a reduzir os custos com benefícios, uma vez que os funcionários selecionam apenas aqueles que realmente precisam.
 - Atração e retenção de talentos: um programa de benefícios flexíveis pode ser uma vantagem competitiva na atração e retenção de talentos, uma vez que muitos funcionários valorizam a possibilidade de personalizar seu pacote de benefícios.
- No entanto, a implementação de um programa de benefícios flexíveis pode ser desafiadora para as empresas, especialmente em termos de comunicação clara e eficaz com os funcionários sobre as opções disponíveis e a forma como o programa funciona (CASCIO, 2018).

- Valores intrínsecos e extrínsecos

Valores intrínsecos e extrínsecos são conceitos utilizados na área de gestão de pessoas para descrever diferentes tipos de motivação no trabalho. Os valores intrínsecos são aqueles relacionados a uma atividade em si, ou seja, o indivíduo se sente motivado pelo próprio prazer ou interesse em realizar a tarefa. Exemplos de valores intrínsecos incluem o sentimento de realização pessoal, o prazer em aprender coisas novas e a sensação de contribuir para um bem maior (RYAN; DECI, 2000).

Já os valores extrínsecos são aqueles relacionados a recompensas externas, como salários, bônus, promoções e reconhecimento público. Nesse caso, o indivíduo se sente motivado pelas recompensas oferecidas em troca de seu desempenho (PINK, 2011).

Embora ambas as formas de motivação sejam importantes, estudos mostram que os valores intrínsecos estão associados a uma maior satisfação e desempenho no trabalho em longo prazo, enquanto os valores extrínsecos podem levar a uma motivação temporária e a uma possível diminuição da satisfação no trabalho. Por isso,

muitas empresas estão adotando estratégias que visam a promoção de valores intrínsecos no trabalho, como o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, o incentivo à autonomia e à criatividade e o estímulo ao trabalho em equipe e à colaboração (CAMERON; PIERCE, 1994).

- Tipos de benefícios

Os benefícios oferecidos pelas empresas são uma forma de valorizar os colaboradores e podem ser uma importante ferramenta de gestão de pessoas. Existem diferentes tipos de benefícios que podem ser oferecidos aos funcionários, tais como (CHIAVENATO, 2014):

1. Benefícios obrigatórios: são aqueles previstos em lei, como o vale-transporte, férias remuneradas, 13º salário, FGTS e seguro de vida.
2. Benefícios assistenciais: são benefícios que visam a assistência aos funcionários e seus dependentes, como assistência médica, odontológica, psicológica e jurídica.
3. Benefícios de previdência: são benefícios que visam a garantir a segurança financeira do funcionário no futuro, como plano de previdência privada.
4. Benefícios de qualidade de vida: são benefícios que visam a melhorar a qualidade de vida dos funcionários, como auxílio-creche, convênios com academias e clubes e programas de incentivo à prática de atividades físicas.
5. Benefícios de reconhecimento: são benefícios que visam a reconhecer o desempenho e a contribuição dos funcionários para a empresa, como bônus, prêmios e viagens.

A escolha dos tipos de benefícios a serem oferecidos deve ser feita com base nas necessidades e interesses dos funcionários e alinhada à estratégia da empresa. Além disso, é importante avaliar os custos e benefícios de cada opção e fazer uma gestão eficiente dos benefícios oferecidos (GIL, 2019).

- Planos de benefícios

Os planos de benefícios são uma ferramenta importante de gestão de pessoas e podem ser utilizados para atrair e reter talentos, além de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores. Um plano de benefícios pode incluir diversos tipos de benefícios,

como assistência médica, odontológica, seguro de vida, previdência privada, vale-alimentação, vale-refeição, auxílio-creche, entre outros (DUTRA, 2010).

Para elaborar um plano de benefícios eficiente é importante levar em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores, além de estar alinhado à estratégia da empresa. É necessário também avaliar os custos dos benefícios e fazer uma gestão eficiente para garantir a sustentabilidade financeira do plano. A implementação de um plano de benefícios pode trazer diversos benefícios para a empresa, como o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, a redução da rotatividade e do absenteísmo, além de contribuir para a imagem positiva da empresa no mercado (CHIAVENATO, 2014).

Questões

1. O que é o subsistema de benefícios?
 - a) É um conjunto de ações realizadas pela empresa para motivar seus funcionários.
 - b) É um conjunto de políticas e práticas relacionadas às remunerações e recompensas oferecidas aos funcionários.
 - c) É um conjunto de programas de treinamento e desenvolvimento oferecido aos funcionários.
 - d) É um conjunto de políticas de saúde e segurança do trabalho.

2. Qual é o objetivo do subsistema de benefícios?
 - a) Oferecer salários mais altos aos funcionários.
 - b) Reduzir os custos com funcionários.
 - c) Motivar e reter os funcionários na empresa.
 - d) Reduzir os benefícios oferecidos aos funcionários.

3. Quais são os tipos de benefícios oferecidos pelas empresas?
 - a) Apenas benefícios financeiros, como salário e bônus.
 - b) Apenas benefícios não financeiros, como flexibilidade de horários e programas de bem-estar.
 - c) Benefícios financeiros e não financeiros, como planos de saúde, vale-refeição e programas de desenvolvimento profissional.
 - d) Nenhum tipo de benefício é oferecido pelas empresas.

4. O que é um plano de saúde oferecido pela empresa?
- a) Um benefício que oferece ao funcionário um tratamento médico gratuito em caso de doença.
 - b) Um benefício que oferece ao funcionário um desconto em medicamentos.
 - c) Um benefício que oferece ao funcionário um seguro de saúde.
 - d) Um benefício que oferece ao funcionário um atendimento médico em caso de emergência.
5. Qual é a importância do subsistema de benefícios para a empresa?
- a) Ele ajuda a atrair e reter os funcionários mais motivados e motivados.
 - b) Ele ajuda a reduzir os custos com efeitos e benefícios.
 - c) Ele ajuda a aumentar a produtividade dos funcionários.
 - d) Ele ajuda a reduzir os custos com impostos e tributos.

7. SUBSISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CONCEITO; OBJETIVOS DO TREINAMENTO

O subsistema de treinamento e desenvolvimento é uma das áreas mais importantes da gestão de pessoas, pois tem como objetivo aprimorar as habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores para que possam desempenhar suas funções com mais eficiência e qualidade (MARRAS, 2012).

O treinamento é uma forma de desenvolver competências técnicas específicas, enquanto o desenvolvimento tem uma abordagem mais ampla, visando o aprimoramento geral do colaborador. O processo de treinamento envolve desde a identificação das necessidades de treinamento até a avaliação dos resultados, passando pela escolha dos métodos e técnicas mais adequados para cada caso (CHIAVENATO, 2014).

Os objetivos do treinamento podem variar de acordo com as necessidades da empresa e dos colaboradores, mas geralmente incluem o aumento da produtividade, redução de erros, melhoria da qualidade do trabalho, desenvolvimento de liderança, entre outros (DUTRA, 2010).

- Processo do treinamento

O processo de treinamento de pessoas é uma ferramenta importante para desenvolver habilidades e competências em colaboradores de uma organização. Esse processo é composto por etapas que vão desde a identificação das necessidades de treinamento até a avaliação dos resultados obtidos. A primeira etapa do processo de treinamento é a identificação das necessidades de treinamento, que pode ser realizada por meio de estimativas de desempenho, feedback dos funcionários e análise de indicadores de desempenho da organização. Com base nessas informações, é possível determinar quais habilidades e competências precisam ser desenvolvidas (LUCENA, 2013).

Após a identificação das necessidades de treinamento, é necessário planejar as ações de treinamento, definindo objetivos claros e claros aos objetivos estratégicos da organização. É importante também escolher o formato de treinamento adequado, que pode ser presencial, à distância ou uma combinação de ambos. Na etapa seguinte, o treinamento é efetivamente realizado, com a aplicação das atividades intuitivas e a utilização de metodologias projetadas para o público-alvo. Durante essa fase, é fundamental que os colaboradores tenham acesso a informações relevantes e oportunidades para praticar as habilidades e competências que estão sendo capacitadas (ABBAD; BORGES, 2008).

Após a conclusão do treinamento é importante avaliar os resultados obtidos, por meio de indicadores de desempenho e feedback dos colaboradores. Essa avaliação permite verificar se os objetivos de treinamento foram alcançados e identificar possíveis ajustes a serem feitos para aprimorar o processo de treinamento (RUAS, 2011).

- Desenvolvimento gerencial

O desenvolvimento gerencial é um processo que visa preparar os gestores para enfrentar os desafios do ambiente de negócios atuais. Esse processo envolve a capacitação dos gestores em habilidades técnicas, comportamentais e estratégicas, com o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes na condução das atividades empresariais. Pode ser realizado por meio de diversos recursos, como treinamentos, cursos, programas de mentoring e coaching, além de atividades práticas como a

realização de projetos e trabalhos em grupo. A escolha do recurso mais adequado deve considerar as características e necessidades da organização e dos gestores envolvidos (OLIVEIRA, 2013).

O objetivo principal do desenvolvimento gerencial é preparar os gestores para lidar com situações complexas, incertas e voláteis, cada vez mais presentes no ambiente de negócios atuais. Além disso, o desenvolvimento gerencial pode contribuir para o aumento da motivação e engajamento dos gestores, bem como para o fortalecimento da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Para que o desenvolvimento gerencial seja efetivo, é importante que a empresa tenha um planejamento estratégico claro e claro com as expectativas dos gestores. Além disso, é fundamental que haja um comprometimento da alta direção da empresa com o processo de desenvolvimento gerencial, fornecendo recursos e suporte para sua execução (FLEURY et al., 2001).

Questões

1. O que é o subsistema de treinamento e desenvolvimento?
 - a) É um conjunto de políticas e práticas relacionadas às remunerações e recompensas oferecidas aos funcionários.
 - b) É um conjunto de programas de saúde e segurança do trabalho oferecido aos funcionários.
 - c) É um conjunto de ações realizadas pela empresa para motivar seus funcionários.
 - d) É um conjunto de programas e atividades para aperfeiçoamento profissional dos funcionários.

2. Qual é o objetivo do subsistema de treinamento e desenvolvimento?
 - a) Reduzir os custos com funcionários.
 - b) Oferecer salários mais altos aos funcionários.
 - c) Aperfeiçoar as habilidades e competências dos funcionários.
 - d) Reduzir os benefícios oferecidos aos funcionários.

3. Quais são os tipos de treinamento oferecidos pelas empresas?
 - a) Apenas treinamentos online.
 - b) Apenas treinamentos presenciais.
 - c) Treinamentos online e presenciais.

d) Nenhum tipo de treinamento é oferecido pelas empresas.

4. O que é o desenvolvimento da carreira?

- a) É um programa que visa oferecer oportunidades de trabalho em outras empresas.
- b) É um programa que visa ajudar os funcionários a encontrar um novo emprego.
- c) É um programa que visa oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional aos colaboradores na própria empresa.
- d) É um programa que visa oferecer aos funcionários um aumento salarial.

5. Qual é a importância do subsistema de treinamento e desenvolvimento para a empresa?

- a) Ele ajuda a atrair e reter os funcionários mais motivados e motivados.
- b) Ele ajuda a reduzir os custos com efeitos e benefícios.
- c) Ele ajuda a aumentar a produtividade dos funcionários.
- d) Ele ajuda a reduzir os custos com impostos e tributos.

8. SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O subsistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta importante da gestão de pessoas que tem como objetivo medir e avaliar o desempenho dos colaboradores de uma organização. Esse processo é fundamental para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, tanto individualizado como para a equipe como um todo (GIL, 2007).

O processo de avaliação de desempenho pode ser realizado por meio de diversos métodos, que vão desde a avaliação por resultados até uma avaliação 360 graus, que envolve uma avaliação por diversos níveis hierárquicos e por colegas de trabalho. A escolha do método mais adequado deve considerar as características da organização e o objetivo da avaliação (LUCENA, 2015).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, pois permite identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de possibilitar a definição de objetivos e metas claras para os colaboradores. Além disso, uma avaliação de desempenho pode ser utilizada para a tomada de decisões relacionadas à promoção, transferência ou demissão de colaboradores. Para que o

processo de avaliação de desempenho seja efetivo, é importante que os colaboradores sejam envolvidos e tenham acesso às informações sobre o processo de avaliação. É fundamental que os critérios e indicadores utilizados na avaliação sejam claros e objetivos, para evitar distorções e interpretações equivocadas (CHIAVENATO, 2014).

- Conceito de desempenho humano

O conceito de desempenho humano está relacionado com a capacidade de um indivíduo em realizar suas tarefas e alcançar os resultados esperados. Na gestão de pessoas, o desempenho humano é um fator essencial para o sucesso das organizações, uma vez que estão diretamente relacionados com a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços, e a satisfação dos clientes. O desempenho humano é influenciado por diversos fatores, como a motivação, o ambiente de trabalho, a liderança, o treinamento e o desenvolvimento de competências. A gestão de pessoas deve considerar esses fatores para garantir que os colaboradores estejam motivados e engajados em suas atividades, e possam desenvolver suas habilidades e competências (CHIAVENATO, 2014).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas, pois permite medir e avaliar o desempenho dos colaboradores, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, e definir objetivos e metas claras para a equipe. Além disso, uma avaliação de desempenho pode ser utilizada para a tomada de decisões relacionadas à promoção, transferência ou demissão de colaboradores (GIL, 2007).

A gestão de desempenho é um processo contínuo e dinâmico, que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e ser adaptado às mudanças do ambiente de negócios. A gestão de desempenho deve ser baseada em indicadores claros e objetivos, e deve envolver a participação ativa dos colaboradores e da liderança (LUCENA, 2015).

- O que é avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que tem como objetivo avaliar o desempenho individual dos colaboradores de uma organização, com base em critérios observados previamente. Esse processo é fundamental para a gestão de pessoas,

pois permite medir o desempenho dos colaboradores, identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria, e definir objetivos e metas claras para a equipe. Pode ser realizado por meio de diversas ferramentas, como entrevistas, testes práticos, análise de desempenho anterior, entre outras. Cada ferramenta pode ser mais adequada para avaliar certos aspectos do desempenho, como habilidades técnicas, comportamentais, atitudes, entre outros (LUCENA, 2015).

Para que a avaliação de desempenho seja eficaz é importante que os critérios de avaliação estejam presentes com os objetivos estratégicos da organização, e que sejam claros e objetivos. Além disso, é fundamental que a avaliação de desempenho seja realizada de forma justa e imparcial, sem viés ou preconceitos (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas deve utilizar os resultados da avaliação de desempenho para tomar decisões relacionadas à promoção, transferência, treinamento e desenvolvimento de competências, e até mesmo à demissão de colaboradores. Por isso, é importante que a gestão de pessoas esteja envolvida no processo de avaliação de desempenho, para garantir que os resultados sejam utilizados de forma estratégica e efetiva (GIL, 2007).

- Objetivos da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo importante na gestão de pessoas e tem como objetivo avaliar o desempenho dos colaboradores e identificar oportunidades de melhoria para alcançar os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a avaliação de desempenho também tem como objetivos:

1. Identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento dos colaboradores: a avaliação de desempenho permite identificar as habilidades e competências dos colaboradores, bem como as áreas em que precisam ser desenvolvidas para melhorar seu desempenho.
2. Definir objetivos e metas claras: a partir dos resultados da avaliação de desempenho, é possível definir objetivos e metas claras para os colaboradores, que estejam perfeitamente alinhados com os objetivos estratégicos da organização.
3. Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento: a avaliação de desempenho permite identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento

dos colaboradores, para que possam aprimorar suas habilidades e competências e contribuir ainda mais para o sucesso da organização.

4. Tomar decisões relacionadas à remuneração e promoção: os resultados da avaliação de desempenho podem ser usados para tomar decisões relacionadas à remuneração e promoção dos colaboradores, com base em seu desempenho e contribuição para a organização.

É importante ressaltar claramente que os objetivos da avaliação de desempenho devem estar alinhados com os objetivos da organização e serem comunicados de forma objetiva aos colaboradores. Além disso, é fundamental que o processo de avaliação de desempenho seja justo, imparcial e baseado em critérios relevantes.

- Vulnerabilidade da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas em uma organização, pois permite avaliar a contribuição individual dos colaboradores para o sucesso da empresa. No entanto, essa prática pode ser vulnerável a erros e distorções que podem levar a resultados injustos e desmotivar os colaboradores. Uma das principais vulnerabilidades da avaliação de desempenho é o viés do avaliador. O avaliador pode ter suas próprias percepções e preconceitos que influenciam sua avaliação, levando a resultados injustos e imprecisos. Além disso, a falta de objetividade na avaliação também pode ser uma fonte de vulnerabilidade, já que os critérios de avaliação podem ser subjetivos e mal definidos (MURPHY; CLEVELAND, 1991).

Outra vulnerabilidade é a falta de feedback efetivo. A avaliação de desempenho deve incluir um processo de feedback que permita aos colaboradores entender o que foi bem-sucedido e que precisa ser melhorado. No entanto, muitas vezes, o feedback não é claro ou não é dado de maneira construtiva, o que pode prejudicar a motivação e o desempenho dos colaboradores (BRATTON; GOLD, 2017).

Para minimizar essas vulnerabilidades é importante estabelecer critérios de avaliação claros e objetivos, fornecer treinamento para os avaliadores e garantir que o feedback seja construtivo e relevante. Além disso, a avaliação de desempenho deve ser vista como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento, em vez de apenas uma ferramenta para tomar decisões de promoção e demissão (DENISI; PRITCHARD, 2006).

- Métodos de avaliação de desempenho

Existem diferentes métodos de avaliação de desempenho que podem ser utilizados pela gestão de pessoas em uma organização. Cada método tem suas próprias vantagens e eficiência, e a escolha do método depende dos da avaliação, do contexto organizacional e dos objetivos da cultura da empresa (FLETCHER, 2001)

Um dos métodos mais comuns é a avaliação de desempenho por escalas gráficas, em que o avaliador atribui uma pontuação a cada avaliação final. Outro método é a avaliação 360 graus, em que o colaborador é avaliado por seus superiores, par e subordinado. Já a avaliação por resultados é baseada em metas e objetivos alcançados anteriormente. Outros métodos incluem avaliação por comportamento observado e avaliação por incidentes críticos (LEPSINGER; LUCIA, 1997).

Cada método tem suas próprias vantagens e segurança. Por exemplo, uma avaliação por escalas gráficas é relativamente simples de ser aplicada e permite comparar o desempenho de diferentes colaboradores. No entanto, ela pode ser influenciada pelas visões do avaliador e não oferece muita flexibilidade na avaliação de critérios específicos. Já a avaliação 360 graus pode fornecer feedback mais completo e objetivo, mas também pode ser influenciada pela pressão social e não ser bem aceita pelos colaboradores (MILKOVICH; BOUDREAU, 1997).

A avaliação baseada em competências é outro método, em que o colaborador é avaliado com base nas competências relevantes para o seu trabalho. Esse método enfatiza as habilidades e conhecimentos necessários para o sucesso do colaborador em seu trabalho e pode ser útil para a identificação de lacunas de competência e para o desenvolvimento de planos de treinamento (ARMSTRONG, 2012).

- Principais problemas de um sistema de avaliação

Um sistema de avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas em uma organização. No entanto, existem alguns problemas comuns que podem afetar a eficácia desse sistema e prejudicar sua utilidade (CHIAVENATO, 2014).

Um dos principais problemas é a falta de objetividade. A avaliação de desempenho é frequentemente subjetiva e pode ser influenciada pelos confrontos e preconceitos do avaliador. Isso pode levar a estimativas imprecisas e injustas e pode afetar a

motivação e a satisfação dos colaboradores. Outro problema é a falta de feedback efetivo. O feedback deve ser claro, específico e construtivo, mas muitas vezes é vago ou irrelevante. Isso pode levar a uma falta de clareza sobre o desempenho e às vezes pode desmotivar os colaboradores (BRATTON; GOLD, 2017).

A falta de clareza dos critérios de avaliação também pode ser um problema. Os critérios devem ser claros e objetivos, para que os colaboradores saibam o que é esperado deles e possam trabalhar para atender a esses critérios. Quando os critérios são vagos ou mal definidos, uma avaliação pode ser menos precisa e menos útil para a gestão de pessoas. Outro problema comum é a falta de treinamento para os avaliadores. A avaliação de desempenho é uma habilidade que precisa ser desenvolvida e aprimorada, mas muitos avaliadores não recebem treinamento adequado. Isso pode levar a estimativas inconsistentes e menos eficazes (MURPHY; CLEVELAND, 1991).

Para minimizar esses problemas é importante estabelecer critérios de avaliação claros e objetivos, fornecer feedback construtivo e relevante, e oferecer treinamento adequado para os avaliadores (DENISI; PRITCHARD, 2006).

Questões

1. O que é o subsistema de avaliação de desempenho?
 - a) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
 - b) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas à remuneração e benefícios dos funcionários.
 - c) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas à avaliação do desempenho dos funcionários.
 - d) É um conjunto de práticas e políticas relacionadas à seleção e recrutamento de funcionários.

2. Qual é o objetivo da avaliação de desempenho?
 - a) Aumentar os salários dos funcionários.
 - b) Oferecer mais benefícios aos funcionários.
 - c) Avaliar o desempenho dos funcionários e fornecer feedback para que possa melhorar seu desempenho.

d) Demitir os funcionários que não apresentam um bom desempenho.

3. Quais são os métodos mais comuns de avaliação de desempenho?

a) Avaliação de desempenho por competências e avaliação de desempenho por resultados.

b) Avaliação de desempenho por competências e avaliação de desempenho por tempo de serviço.

c) Avaliação de desempenho por resultados e avaliação de desempenho por feedback dos colegas.

d) Avaliação de desempenho por competências e avaliação de desempenho por feedback dos colegas.

4. O que é uma avaliação 360 graus?

a) É uma avaliação em que apenas o superior hierárquico avalia o desempenho do funcionário.

b) É uma avaliação em que apenas os colegas de trabalho avaliam o desempenho do funcionário.

c) É uma avaliação em que o funcionário é avaliado por todas as pessoas com quem ela se relaciona no ambiente de trabalho.

d) É uma avaliação em que o funcionário é avaliado por uma equipe de psicólogos.

5. Qual é a importância da avaliação de desempenho para a empresa?

a) Ela ajuda a reduzir os custos com efeitos e benefícios.

b) Ela ajuda a identificar os funcionários que devem ser demitidos.

c) Ela ajuda a identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários e fornecer feedback para que possa melhorar seu desempenho.

d) Ela ajuda a aumentar o número de benefícios oferecidos aos funcionários.

9. TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização é uma prática comum em muitas organizações, em que algumas funções são contratadas de empresas especializadas em vez de serem executadas pelos próprios funcionários da empresa. Embora a terceirização possa trazer alguns

benefícios, ela também pode apresentar desafios existentes para a gestão de pessoas (CASCIO, 2010).

Uma das principais questões relacionadas à terceirização é a falta de controle da empresa contratante sobre os funcionários terceirizados. Como esses funcionários são contratados por outra empresa, a empresa contratante pode ter dificuldades em gerenciá-los e monitorar seu desempenho. Isso pode levar a problemas de comunicação e colaboração, bem como a dificuldades na garantia da qualidade do trabalho realizado. Além disso, a terceirização pode levar à desmotivação dos funcionários da empresa contratante. Se os funcionários da empresa perceberem que seus colegas terceirizados estão sendo tratados de forma diferente ou recebendo benefícios diferentes, isso pode levar a um ressentimento e descontentamento. Isso pode levar a problemas de moral e produtividade (COOKE; SHEN; MCBRIDE, 2019). Outra questão relacionada à terceirização é a falta de continuidade. Os funcionários terceirizados podem não estar familiarizados com a cultura e os processos da empresa contratante, o que pode levar a problemas de integração e atrasos no trabalho. Além disso, se uma empresa contratante optar por rescindir o contrato com uma empresa terceirizada, pode haver problemas de continuidade no trabalho. Para lidar com essas questões é importante que a empresa contratada estabeleça diretrizes objetivas para o trabalho dos funcionários terceirizados e estabeleça uma comunicação efetiva com a empresa terceirizada. Além disso, é importante garantir que os funcionários da empresa e os funcionários terceirizados sejam tratados de forma justa e consistente e que haja processos claros para lidar com problemas de desempenho e rescisão de contrato (GRUGULIS; VINCENT, 2017).

Questões

1. Qual é a definição de terceirização?
 - a) É o processo de transferência de atividades internas da empresa para outras empresas especializadas.
 - b) É o processo de demissão de funcionários para reduzir custos.
 - c) É o processo de centralização de todas as atividades da empresa em uma única área.
 - d) É o processo de admissão de pessoas na empresa

2. Quais são as principais vantagens da terceirização?

- a) Redução de custos, aumento da qualidade dos serviços prestados e foco nas atividades principais da empresa.
- b) Aumento de custos, redução da qualidade dos serviços prestados e dispersão do foco da empresa.
- c) Redução da qualidade dos serviços prestados, aumento de custos e perda de controle sobre as atividades terceirizadas.
- d) Aumento de curso na empresa e aumento de funcionários.

3. Quais são os principais riscos da terceirização?

- a) Perda de controle sobre as atividades terceirizadas, redução da qualidade dos serviços prestados e aumento de custos.
- b) Aumento do controle sobre as atividades terceirizadas, redução da qualidade dos serviços prestados e dispersão do foco da empresa.
- c) Aumento da qualidade dos serviços prestados, redução de custos e foco nas atividades principais da empresa.
- d) Diminuição de gastos com material prima.

10. MONITORAMENTO DE PESSOAS E RESULTADOS

O monitoramento de pessoas nas empresas vem a ser importante para o controle interno de ações que venham a ser executadas pelo grupo de pessoas que fazem parte da organização. O sistema de gestão de pessoas é uma tecnologia que auxilia a equipe de Recursos humanos a controlar todas as tarefas operacionais do setor, como:

- aplicar, monitorar e arquivar os diferentes tipos de avaliação de desempenho;
- Plano de carreira;
- Treinamentos;
- Feedbacks;
- Pacotes de remuneração.

O monitoramento de pessoas e resultados possuem vantagens para a organização, como:

- 1. Tornar os processos de Recursos Humanos mais eficientes;

2. Melhorar o nível de colaboração dos funcionários;
3. Identificar talentos dentro da empresa;
4. Melhorar o desempenho dos funcionários;
5. Garantir o alinhamento das metas;
6. Tomar decisões em tempo real;
7. Aumentar a segurança dos dados;

Atualmente a Gestão de Pessoas utiliza-se de vários bancos de dados, que interligados, permitem obter dados a respeito de diferentes níveis hierárquicos, ou grupos de funcionários. Possibilidades: cadastro de pessoal; cadastro de cargos; cadastro de unidades; cadastro de recompensa; cadastro de treinamento; cadastro de recrutamento e seleção; cadastro de médico.

Para Chiavenato (2018), pode-se definir o sistema de informação de GP como um sistema baseado em um banco de dados para disponibilizar em tempo real informações sobre recursos humanos, capital humano e capital intelectual da empresa ou ainda como procedimento sistemático sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.

Um fator importante a ser levado em consideração na hora de elaborar o SIG é o conceito de ciclo operacional (CHIAVENATO, 2001), onde são localizadas cadeias de eventos que se iniciam fora da organização, passam por dentro dela e terminam mais uma vez fora. Diante do ambiente de competitividade e rápidas mudanças no mercado, uma organização ou empresa que não utiliza indicadores pode estar praticando uma gestão sem parâmetros, sem *feedback* de suas ações internas e/ou externas.

Questões:

1. A era da informação trouxe dinamismo através de processos mais competitivos, provocando fortes disrupções nos processos de que integram o sistema de desempenho do RH. O processo de monitoramento auxilia na revisão de desempenho junto aos líderes. Qual a opção que apresenta o conceito do processo de monitoramento:

- a) Monitorar e localizar as pessoas com características adequadas aos negócios da empresa.
- b) Proporcionar informações aos líderes e colaboradores a fim de melhorar o processo decisório.
- c) Indicar se as pessoas estão bem integradas em suas tarefas e posições.
- d) Indicar o desempenho e os resultados alcançados.
- e) Indicar os pontos fortes e fracos, as potencialidades a serem ampliadas e as fragilidades a serem corrigidas.

2. Em relação aos seis processos de gestão de pessoas, marque a opção correta.

- a) O processo de desenvolvimento de pessoal inclui administração da cultura organizacional, clima e segurança.
- b) O processo de monitorar pessoas são todas as atividades relativas ao acompanhamento e controle de ações e verificação de resultados.
- c) Recrutamento e seleção de pessoas fazem parte do processo de recompensar pessoas.
- d) A avaliação de desempenho é um dos processos de desenvolvimento de pessoas.
- e) A remuneração e os benefícios fazem parte do processo de manter pessoas.

3. Relacione os conceitos aos processos de Gestão de Pessoas:

- 1. Manter pessoas
- 2. Aplicar pessoas
- 3. Agregar pessoas
- 4. Monitorar pessoas
- 5. Desenvolver pessoas
- 6. Recompensar pessoas

- () Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades.
- () Desenhar as atividades que irão realizar na empresa, orientando e acompanhando seu desempenho.
- () Incentivar e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
- () Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal.
- () Acompanhar e controlar as atividades, verificando resultados.

() Incluir novas pessoas na empresa, por meio de recrutamento e seleção.

A sequência correta é

a) 1, 5, 2, 3, 6, 4.

b) 2, 5, 6, 4, 1, 3.

c) 2, 6, 5, 3, 1, 4.

d) 1, 2, 6, 5, 4, 3.

e) 2, 5, 6, 3, 1, 4.

Referências:

ABBAD, GS; BORGES-ANDRADE, JE. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ARMSTRONG, M. (2012). Manual de prática de gestão de recursos humanos de Armstrong. **Kogan Page Publishers**. 2012.

BOHLANDER, G., & SNELL, S. Administração de recursos humanos. **Cengage Learning**. 2013.

BRANNICK, MT, LEVINE, EL E MORGESON, FP. **Análise do trabalho: métodos, pesquisa e aplicações para gestão de recursos humanos no novo milênio**. Sage Publicações. 2007.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho.

BRATTON, J., & GOLD, J. **Gestão de recursos humanos: teoria e prática**. Palgrave Macmillan. 2017.

BRATTON, J., & GOLD, J. **Human resource management: theory and practice**. Palgrave Macmillan. 2017.

BUDHWAR, PS, VARMA, A., & PATEL, C. **Futuro da gestão de recursos humanos na era da digitalização e inteligência artificial: uma revisão e agenda de pesquisa**. *Jornal Internacional de Gestão de Recursos Humanos*, 1-28, 2021.

CABLE, DM E JUIZ, TA. Ajuste pessoa-organização, decisões de escolha de trabalho e entrada organizacional. **Comportamento organizacional e processos de decisão humana**, 67(3), 294-311, 1996.

CAMERON, J., & PIERCE, W. D. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. **Review of Educational Research**, 64(3), 363-423, 1994.

CASCIO, W. F. Managing human resources. **McGraw-Hill Education**. 2018.

CASCIO, WF. **Gestão de recursos humanos: Produtividade, qualidade de vida no trabalho, lucros**. 2010.

Cascio, WF. Gestão de recursos humanos. **Educação McGraw-Hill**. 2018.

CHATMAN, JA. Melhorando a pesquisa organizacional interacional: um modelo de ajuste pessoa-organização. **Academy of Management Review**, 14(3), 333-349, 1989.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier, 2014.

COOKE, FL, SHEN, J., & MCBRIDE, A. Gerenciando recursos humanos na China: a visão de dentro das multinacionais. **Journal of World Business**, 54(1), 24-35, 2019.

DEAL, TE, & KENNEDY, AA. **Culturas Corporativas: Os Ritos e Rituais da Vida Corporativa**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1982.

DECI, E. L., KOESTNER, R., & RYAN, R. M. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological Bulletin**, 125(6), 627-668, 1999.

DENISI, A. S., & PRITCHARD, R. D. Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, 2(2), 253-277, 2006.

DENISI, AS, & PRITCHARD, RD. Avaliação de desempenho, gerenciamento de desempenho e melhoria do desempenho individual: uma estrutura motivacional. **Management and Organization Review**, 2(2), 253-277. 2006.

DUTRA, JS. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Atlas. 2014.

FAYOL, H. **Administration industrielle et générale**. Paris: Dunod.1916.

FLETCHER, C. Avaliação e gestão de desempenho: a agenda de pesquisa em desenvolvimento. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(4), 473-487. 2001.

FLEURY, MTL et al. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GATEWOOD, R., FEILD, H. S., & BARRICK, M. Human resource selection. **Cengage Learning**. 2015.

Gil, A. C. 2019. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Editora Atlas. 2019

GIL, AC **Gestão de Pessoas: abordagem nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAEN, GB, & UHL-BIEN, M. Abordagem baseada em relacionamento para liderança: Desenvolvimento da teoria de liderança de troca líder-membro ao longo de 25 anos: Aplicando uma perspectiva multinível e multidomínio. **Leadership Quarterly**, 6(2), 219-247. 1995.

GRUGULIS, I., & VINCENT, S. Os efeitos da terceirização na qualidade de vida no trabalho: uma avaliação do acordo-quadro no setor público do Reino Unido. **Trabalho, Emprego e Sociedade**, 31(4), 621-637. 2017.

HERSEY, P., & BLANCHARD, KH. Gestão do comportamento organizacional: Utilizando recursos humanos. **Prentice Hall**. 1988.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., & SNYDERMAN, BB. **A motivação para o trabalho (2ª ed.)**. Nova York: John Wiley & Sons. 1959.

JACKSON, SE, RUDERMAN, MN, & CONGER, JA. Tendências futuras em pesquisa de desenvolvimento de liderança e gestão de talentos. **Journal of Organizational Behavior**, 41(3), 221-229. 2020.

LACOMBE, **Francisco José Masset**. **Recursos humanos: princípios e tendências**. Saraiva, 2011.

LATHAM, GP E PINDER, CC. Teoria e pesquisa da motivação no trabalho no alvorecer do século XXI. **Revisão anual de psicologia**, 56, 485-516. 2005.

Lepsinger, R., & Lucia, A. **A arte e a ciência do feedback de 360 graus**. John Wiley & Filhos. 1997.

Likert, R. **A organização humana: sua gestão e valor**. Nova York: McGraw-Hill. 1967.

Lopes, RL, & Batista, FA. Subsistemas de recursos humanos e gerenciamento estratégico de pessoas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, 8(1), 1708-1729. 2017.

LORSCH, J. W. **Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic**. 1986.

LORSCH, JW. **Gerenciando a Cultura: A Barreira Invisível à Mudança Estratégica**. Nova York: Free Press. 1986.

LUCENA, MDC **O processo de avaliação de desempenho na empresa XYZ**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2015.

LUCENA, MDC. **O processo de treinamento e desenvolvimento nas organizações: um estudo de caso na empresa ABC**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. Editora Saraiva. 2012.

MASLOW, AH. Uma teoria da motivação humana. **Psychological Review**, 50(4), 370-396.1943.

MATHIS, R. L., JACKSON, J. H., & VALENTINE, S. R. Human resource management. **Cengage Learning**. 2017.

MATHIS, RL, JACKSON, JH E VALENTINE, SR. Gestão de Recursos Humanos. **Cengage Learning**. 2017.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill. 1967.

Likert, R. **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill. 1960.

MEYERS, MC, VAN WOERKOM, M., & BAKKER, AB. O valor agregado do positivo: Uma revisão da literatura sobre as intervenções da psicologia positiva nas organizações. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 22(5), 618-632, 2013.

MILKOVICH, G. T., NEWMAN, J. M., & GERHART, B. **Compensation**. McGraw-Hill Education. 2017.

MILKOVICH, GT e BOUDREAU, JW. **Gestão de Recursos Humanos**. Irwin/McGraw-Hill. 1997.

MILKOVICH, GT e NEWMAN, JM. **Compensação**. Educação McGraw-Hill. 2017.

MINEIRO, JB. **Comportamento organizacional 1: Teorias essenciais da motivação e liderança**. EU Sharpe. 2005.

MURPHY, K. R., & CLEVELAND, J. N. **Performance appraisal: An organizational perspective**. Allyn and Bacon. 1991.

OLIVEIRA, DPR **Desenvolvimento gerencial: treinamento, coaching e mentoring**. São Paulo: Atlas, 2013.

PINK, D. H. The surprising truth about what motivates us. **Riverhead Books**. 2011.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTr, 2002.

RUAS, R.; FLORES, RFO **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RYAN, R. M., & DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary educational psychology**, 25(1), 54-67, 2000.

SKINNER, BF. **O Comportamento dos Organismos: Uma Análise Experimental**. Nova York: Appleton-Century. 1938.

SKINNER, BF. **Ciência e Comportamento Humano**. Nova York: Free Press. 1953.

TAYLOR, F. **Os princípios da gestão científica**. Nova York: Harper & Brothers. 1911.

YUKL, G. **Liderança nas organizações (7ª ed.)**. Pearson. 2010.

CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III

Comportamento Organizacional

Iúna Carmo



SUMÁRIO

1.CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	
1.1 Organizações.....	
1.2 Comportamento Organizacional.....	
1.2.1 Evolução histórica do comportamento organizacional.....	
1.2.2 Fundamentos do Comportamento em Grupo.....	
2.MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	
2.1 Comportamento Humano.....	
2.2 Teorias da Motivação Humana.....	
2.3. Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação.....	
3.PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE COMPORTAMENTO.....	
3.1 Dimensões Formal e Informal da Organização e do Comportamento.....	
3.2 Controle e Comportamento Organizacional.....	
4.PODER E POLÍTICA: INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	
5. COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	
5.1 Gestão de Pessoas e o Comportamento Organizacional.....	
ATIVIDADES.....	
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Nossas experiências nas organizações podem ser positivas ou não. Algumas vezes, as organizações podem parecer adequadas ou ajustadas às nossas necessidades e, outras vezes, nosso contato com elas pode provocar irritação e frustração. Elas podem até se tornar um tormento para nós, mas são imprescindíveis para a qualidade de nossas vidas e o nosso sucesso pessoal.

Para que as pessoas possam produzir resultados e proporcionar sucesso e prosperidade às organizações, elas também requerem recursos físicos e materiais como tecnologias, matérias-primas, equipamentos físicos, instalações e dinheiro que são operados e processados por meio do trabalho das pessoas. Todos esses recursos, humanos e não humanos, são indispensáveis para a produção de bens ou de serviços e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional.

As organizações constituem o fenômeno fundamental para a compreensão do Comportamento Organizacional. As organizações funcionam como sistemas abertos, ou seja, em contínua interação com seu ambiente externo com o qual fazem trocas e intercâmbios. Elas fazem parte de um mundo maior, pois não existem isoladamente nem são autossuficientes. Dependem de outras organizações que são fornecedoras ou clientes, bem como de organismos políticos, sindicais, organizações não-governamentais e muitas outras. (SILVA NETO, 2009).

1.1. Organizações

Podemos definir organização como “agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos” que “são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo” (SROUR, 1998:108). O Novo Dicionário Aurélio, em uma de suas definições, enuncia que seja “associação ou instituição com objetivos definidos” (FERREIRA, 1975:1005).

De acordo com Chiavenato (2002, p.73), as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-

las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar, tendo personalidade própria, assim como as pessoas, podendo ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. No entanto, segundo Morgan (1996, p. 125):

“As organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subculturas. Nesse sentido, as organizações são vistas como um grupo ou família bem integrado que acredita no trabalho em comum. As organizações são vistas como organismos vivos que dependem da satisfação de suas várias necessidades.

Na mesma concepção de Srouf, (apud Milani, Mosquim e Michel, 2008, p. 36) contribui dizendo que:

“Toda organização constitui um microcosmo social onde o caráter precípua das organizações pode ser definido a partir de três dimensões analíticas: econômicas, políticas e sociais – que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam. Essas três dimensões, além da dominância, servem para demarcar espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.”

Cada organização apresenta ou pode apresentar uma cultura própria, servindo como guia e um instrumento diferenciador para os membros, embora muitas vezes não esteja clara, a cultura influencia na maneira de pensar e agir dos membros. Portanto, a cultura organizacional surge à medida que as pessoas aprendem e compartilham os valores com as práticas formais de socialização e com as histórias, cerimônias e linguagem organizacional. Para que as organizações conquistem os objetivos e estratégias, necessitam de pessoas motivadas e satisfeitas. Chiavenato (2002, p. 128) salienta que “se a organização for um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, estes poderão crescer, expandir-se e encontrar sua satisfação e autorrealização ao promover os objetivos da organização”.

Quando se explora a cultura de uma organização é importante verificar até que ponto cada aspecto dessa organização é rico em significados simbólicos, os relacionamentos que acontecem diariamente entre as pessoas em uma organização

permitem novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança. A formação de um grupo ou processo de pessoas para se tornar um líder, depende da habilidade de criar um senso compartilhado de realidade (MORGAN, 1996).

1.2. Comportamento Organizacional

De acordo com Silva Neto (2009), o Comportamento Organizacional (CO) é o estudo dos indivíduos e grupos atuando dentro de uma dada organização ou empresa. Trata da influência das pessoas sobre a instituição, bem como a influência dela sobre os indivíduos e grupos. Na verdade, discute a contínua interação entre indivíduos e grupos, as pessoas e as organizações se influenciando reciprocamente. Trata-se de um corpo do conhecimento ou disciplina acadêmica desenvolvida para entender o comportamento das pessoas nas organizações e como lidar com elas.

Neste sentido, busca a contribuição dos psicólogos para entender o comportamento dos indivíduos, isto é, busca estudar e compreender, dentro das organizações, os tipos de personalidade, as atitudes, percepções, aprendizado, motivações etc.

Ao mesmo tempo, busca estudar e entender o comportamento dos grupos e sua maneira de agir dentro das organizações. Vale-se ainda da contribuição dos sociólogos e psicólogos sociais para entender comportamento grupal e modelos de construção de equipes, solução de conflitos, negociação etc.

Como características, o Comportamento Organizacional apresenta (SILVA, 2009):

1. é uma disciplina científica aplicada, ligada a questões práticas;
2. adota uma abordagem contingencial, identificando as diferentes situações organizacionais para, então, lidar com elas;
3. utiliza métodos científicos, testando hipóteses empíricas do comportamento nas organizações através de estatística;
4. ajuda a entender as pessoas nas organizações, bem como lidar com elas e com os grupos que se formam naturalmente ou por indução das empresas;
5. recebe contribuições de várias ciências comportamentais como Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciências Políticas;

6. está relacionada com diversos campos do estudo das organizações, como a Teoria das Organizações, o Desenvolvimento Organizacional, a Gestão de Recursos Humanos entre outros.

Diz-se que CO (Comportamento Organizacional) investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura que tem sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria e eficácia organizacional. Serve para fazer com que essas estruturas trabalhem de forma harmoniosa na busca dos resultados esperados, projetados.

As empresas que almejam destaque e crescimento, não estão mais se preocupando apenas com o patrimônio e seus ativos, mas buscam aperfeiçoar o seu capital intelectual. Pois, as grandes empresas chegam a essas posições porque investem em seus colaboradores, que por sua vez, devem ser valorizados e tidos como ferramenta de sucesso essencial para atingir seus objetivos e metas. Então é necessário ter consciência do quão importante as pessoas são dentro de uma organização e para alcançar vantagens competitivas é necessário um novo meio de administrar o comportamento organizacional.

Evidenciando o comportamento, todos os seres humanos são estudantes desse fator, embora no dia a dia ninguém perceba que observam ações de outras pessoas e que muitas das vezes tentam interpretar o que veem ou até mesmo prever a ação dessas pessoas em determinadas circunstâncias (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

O comportamento organizacional é um conjunto comum de conhecimentos que busca averiguar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS et al., 2010).

Chiavenato (2014) evidencia que o comportamento organizacional abrange áreas do conhecimento humano existentes nas organizações e em seu ambiente. Envolve a estrutura organizacional que são tidas como base para a tomada de decisões, depende das características do contexto ambiental do negócio da organização, dos processos internos, do capital intelectual envolvido, mas principalmente das características das pessoas que participam de cada organização.

Assim, pode-se dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo de como as pessoas que compõem uma organização agem e de como esse comportamento afeta o desempenho seja de forma positiva ou negativa (ROBBINS et al., 2010).

Desse modo, sabe-se que é através do comportamento organizacional que as pessoas que pretendem participar direta ou indiretamente das organizações, seja ela como membro, cliente, fornecedor, dirigente, investidor, consultor ou até mesmo admirador, precisam ter a ciência para poder fazer negócios, parcerias, desenvolver relacionamentos ou atividades com as organizações, então, é necessário ter o conhecimento de como são e como funcionam as organizações para que possam entender suas manifestações, características e, conseqüentemente seu sucesso ou fracasso (CHIAVENATO, 2014).

Porém, as empresas são avaliadas no mundo financeiro dos negócios, por meio de indicadores contábeis e quantitativos que buscam explicar seus resultados financeiros e operações mercantis. Entretanto, é importante ressaltar que além disso, também é necessário conhecer profundamente a vida organizacional, pois o valor intrínseco de uma organização se dá principalmente por meio de seus ativos intangíveis, que constituem a riqueza da organização e proporcionam a base fundamental e dinâmica que leva diretamente para o sucesso organizacional. Esses ativos intangíveis são elementos fundamentais de inovação para lidar com o mercado competitivo e globalizado (CHIAVENATO, 2014).

1.2.1 Evolução histórica do comportamento organizacional

Embora as relações humanas tenham existido desde o início dos tempos, a arte e a ciência de se tentar lidar com elas em organizações complexas são relativamente novas. Antes da revolução industrial, as pessoas trabalhavam sozinhas ou em grupos tão pequenos que suas relações de trabalho poderiam ser facilmente resolvidas. Popularmente, assumiu-se que, sob essas condições, as pessoas trabalhavam numa falsa realização e felicidade. As condições reais eram brutais e dolorosas. As pessoas trabalhavam da madrugada até o anoitecer, sob condições intoleráveis de doença, sujeira, perigo e escassez de recursos. Tinham que trabalhar dessa forma para sobreviverem e não tinham nenhuma satisfação no trabalho.

Foi então que, impulsionada por diversos fatores, aconteceu a revolução industrial. Logo no começo, as condições humanas não melhoraram, mas pelo menos a semente de uma melhoria foi plantada. A indústria expandiu o suprimento de bens e conhecimentos, e passou a oferecer aos trabalhadores salários mais elevados, menos horas trabalhadas e mais satisfação. Foi a partir dessa mudança que surgiu o comportamento organizacional.

As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. O mundo virou uma aldeia global, e as pessoas, então, precisam aprender a lidar com diferentes culturas. Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é: diversidade da força de trabalho. Enquanto a globalização enfoca as diferenças entre pessoas de vários países, a diversidade da força de trabalho visa às divergências entre as pessoas em um mesmo país.

Portanto, o grande desafio hoje para as organizações é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo a seus estilos de vida, necessidades familiares e jeito de trabalhar. Essa dificuldade está sendo substituída por uma abordagem que reconheça e valorize essas diferenças. Quando bem administrada, a diversidade pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, e melhorar as decisões tomadas, trazendo novas perspectivas em relação aos problemas. Quando não é administrada adequadamente, há uma grande rotatividade, maior dificuldade de comunicação e mais conflitos entre os funcionários.

Com o passar do tempo, o comportamento humano tem sido estudado por diversas áreas das ciências e a Administração tem a preocupação de estudar as organizações e os homens que nelas atuam, sejam eles gestores, colaboradores, planejadores, estrategistas, trabalhos braçais, enfim, integrantes que ajudam no alcance das metas e objetivos (BATISTA, 2015).

As organizações estão compostas por pessoas que possuem necessidades, desejos, expectativas pessoais e profissionais e desse modo é necessário compreender como estas agem e interagem dentro das organizações.

Segundo Batista (2015), um dos fatores que influenciam na produtividade da empresa é o comportamento humano. E essa relação se dá pelo fato que as pessoas confundem e relacionam suas expectativas, valores e crenças com os valores, crenças e expectativas da empresa.

Batista (2015) ainda ressalta que as pessoas são dotadas de emoções e sentimentos que influenciam na maneira de interpretar e pensar. Porém, é necessário que a organização envolva os colaboradores para a satisfação dos mesmos.

A satisfação e o envolvimento com o trabalho são fatores importantes para a participação dos indivíduos. Porém, é o setor de Recursos Humanos o responsável por planejar de que forma envolverá os funcionários e como eles se sentirão satisfeitos com a organização.

De acordo com Wagner; Hollenbeck (2010), as primeiras pesquisas sobre o comportamento organizacional têm suas origens no fim dos anos de 1940, quando pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e outras ciências sociais se reuniram para desenvolver um corpo abrangente de conhecimentos organizacionais. Conforme seu desenvolvimento, o campo do comportamento organizacional produziu três áreas distintas: Comportamento micro organizacional, comportamento meso organizacional e comportamento macro organizacional.

1.2.2 Fundamentos do Comportamento em Grupo

Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se reúnem visando atingir determinado objetivo. Os grupos podem ser formais ou informais. Entendemos por grupos formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições específicas que estabelecem tarefas necessárias para a realização de um trabalho. Nesses grupos, o comportamento das pessoas é estipulado e dirigido em função das metas organizacionais. Ao contrário, os grupos informais não são estruturados formalmente nem determinados por uma organização. Esses grupos são formações naturais dentro do ambiente de trabalho, que surgem em resposta à necessidade de interação social.

É possível ainda fazer uma subclassificação, com grupos de comando, tarefa, interesse ou amizade. Os grupos de comando e tarefa são ditados pela organização formal, ao passo que os grupos de interesse e amizade são alianças informais.

Um grupo de comando é determinado pelo organograma da organização. Ele é composto de pessoas que se reportam diretamente a um superior hierárquico. A

diretora de uma escola primária e seus 18 docentes formam um grupo de comando, assim como um diretor de auditoria postal e seus cinco inspetores, por exemplo.

Os grupos de tarefa, também determinados pela organização, são formados por pessoas que se reúnem para executar determinada tarefa. Contudo, as fronteiras do grupo de tarefa não se limitam ao superior hierárquico imediato. O grupo pode ultrapassar as relações de comando. Se um estudante for acusado de um crime dentro da universidade, esse processo pode exigir a coordenação entre o reitor, o diretor da faculdade, o chefe da segurança, o professor e um representante dos alunos. Essa formação constitui um grupo de tarefa. Todos os grupos de comando são também grupos de tarefa, mas, como estes últimos podem romper as fronteiras hierárquicas dentro da organização, o inverso nem sempre é verdadeiro.

Sejam ou não membros de um grupo de comando ou de tarefa, as pessoas também podem se reunir para atingir um objetivo comum pelo qual cada indivíduo se interessa. Isso cria um grupo de interesse. Os funcionários que se juntam para tentar mudar o esquema de férias, para apoiar um colega que foi demitido ou para reivindicar melhores condições de trabalho formam um bloco unido para lutar por interesses comuns.

Os grupos se formam frequentemente porque seus membros possuem algumas características em comum. Chamamos essas formações de grupos de amizade. Essas alianças sociais, que costumam extrapolar o ambiente de trabalho, podem se basear na mesma faixa etária, na mesma herança cultural, na torcida pelo mesmo time de futebol, no mesmo gosto musical ou no fato de terem opções políticas semelhantes, para citar apenas algumas das possíveis características comuns.

2. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliadas a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc., permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana.

Perceba que esses modelos teóricos são esforços de articulação conceitual e empírica coerentes, produzidos com a finalidade de permitir a análise e compreensão de fenômenos comportamentais nos diferentes ambientes organizacionais, incluindo aqueles próprios do setor público. Em que pese as limitações explicativas que revestem qualquer construção teórica é preciso reconhecer que cada uma delas fornece uma relativa aproximação para um melhor entendimento do fenômeno da motivação.

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

2.1 Comportamento Humano

O comportamento das pessoas apresenta, em síntese, as seguintes características, segundo Chiavenato (1997, p. 107): o homem é proativo, é social, tem diferentes necessidades, percebe, avalia, pensa e escolhe. De acordo com estas características, verifica-se que o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. A participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos. Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades, no entanto, um fator que pode motivar o comportamento de uma pessoa hoje pode não ter potência suficiente para determinar seu comportamento no dia seguinte. O comportamento humano é proposital e proativo e a capacidade de resposta das pessoas é função das aptidões (inatas) e da aprendizagem (aquisição). Tanto a capacidade mental como a física estão sujeitas a severas limitações.

Para entender a motivação das pessoas no trabalho, vamos começar buscando saber o que é um motivo:

Motivo é uma palavra usada frequentemente em histórias de suspense ou mistério. Todos nós temos uma compreensão intuitiva do significado deste termo nesse contexto. O detetive, por exemplo, na busca do culpado,

procurará sempre alguém com um “motivo”, com uma razão que o tenha levado a cometer assassinato. O ator, de maneira semelhante, deseja compreender a motivação de sua personagem. Nos dois exemplos, a busca do motivo é a busca do processo de pensamento que faz com que a pessoa aja de uma dada maneira específica.

Os administradores frequentemente faziam suposições sobre os próprios motivos e sobre os de seus empregados de forma bastante simplista. De acordo com este ponto de vista, um empregado seria motivado por forças externas – dinheiro e condições de trabalho seriam os únicos motivos que levariam alguém ao que ele realmente deseja na atividade profissional.

Segundo um estudioso de administração, Amaru Maximiniano (2000, p. 297), “a palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada”.

Assim, a pesquisa motivacional é o campo do conhecimento que lida com as razões de ordem comportamental que levam as pessoas a agir. Os especialistas em marketing e propaganda utilizam esse tipo de pesquisa para descobrir como motivar as pessoas a consumir diferentes produtos ou votar em determinados candidatos a postos eletivos. Em termos genéricos, a palavra motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for.

No campo da administração, uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto, as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa, como greves, sabotagens ou invasões de fábricas. Por causa disso, o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e, se possível, manejar as causas ou os fatores que podem causar o estado de disposição para realizar tarefas, ou não.

2.2 Teorias da Motivação Humana

As teorias sobre motivação dividem-se em dois grupos: as chamadas Teorias de Processo, que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, e as

Teorias de Conteúdo, que procuram explicar quais são os motivos específicos que levam as pessoas a agir.

Essas teorias ainda ajudam a explicar, em maior ou menor grau, os aspectos do relacionamento humano dentro das organizações modernas, particularmente quando se trata de uma interação entre funcionários que trabalham em altos cargos de gerência.

A forma de comportamento e as atitudes das pessoas no trabalho influenciam sobremaneira a CULTURA ORGANIZACIONAL, da qual o alto funcionário faz parte, podendo interferir positiva ou negativamente para o sucesso da empresa.

Teorias de processo: As Teorias de Processo tentam explicar os fatores que ocasionam a motivação e os fatores que geram satisfação nos funcionários, enquanto estes executam suas tarefas em uma empresa. Vamos comentar cada uma delas para conhecer um pouco melhor o seu significado.

Teoria da expectativa: Segundo Vroom apud Maximiano (2000, p. 300), a teoria da Expectativa procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm a respeito de seu trabalho combinam com a força de seus desejos, para conduzir algum tipo de motivação.

Embora haja diversas teorias a respeito do papel das expectativas na motivação, todas elas retratam a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. Em essência, a teoria propõe três pontos:

- a. o desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
- b. o esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;
- c. se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Esta teoria pode ser exemplificada por meio de um caso em que um gerente administrativo que pretende entrar para um grupo de trabalho de alta capacitação no exterior (a recompensa) precisa, para atingir seu objetivo, passar a evidenciar ações por meio de resultados em sua esfera de responsabilidade (o desempenho). Além disso, ele necessita concretizar projetos pessoais e implementar ações eficazes que sejam observadas pela chefia imediatamente superior a seu cargo funcional (o

esforço). A Teoria da Expectativa procura explicar a cadeia de causas e efeitos, que vão desde o esforço inicial até a recompensa final. Os componentes principais dessa teoria são três associações de conceitos: estímulo, o esforço e a expectativa de receber a recompensa.

De acordo com a Teoria da Expectativa, o esforço depende do valor percebido na futura recompensa, que se encontra no final da cadeia de causa e consequências.

O valor ou importância da recompensa é relativo e depende de cada pessoa. Entrar na universidade pode ser uma recompensa muito importante para alguns, para outros a recompensa pode ser um aumento de salário ou a acumulação de dinheiro. A importância percebida da recompensa depende da satisfação associada à sua obtenção e representa o atrativo que vai desencadear o esforço inicial. Recompensas muito desejadas têm a probabilidade de produzir altos níveis de desempenho, que, por sua vez, requerem grande esforço para serem alcançadas. O segundo elemento importante na Teoria da Expectativa é a crença de que o desempenho permite alcançar a recompensa. Se a recompensa é entrar na universidade, é preciso ter bom desempenho no vestibular.

A Teoria da Expectativa propõe a motivação como processo complexo, que liga esforço ao desempenho, e este à recompensa. De acordo com esta teoria, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas.

Teoria Behaviorista: O Behaviorismo, segundo Skinner apud Maximiano (2000, p. 302), é um ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Os princípios do Behaviorismo são usados para treinar os golfinhos e orcas dos parques de diversões. Esse ramo de estudo não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas as suas proposições e o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa. Antes de prosseguir, é importante assinalar que o Behaviorismo é uma controversa do enfoque comportamental, dada a sua associação com o adestramento de animais. No entanto, aborda conceitos que o administrador moderno deve conhecer.

O primeiro conceito importante do Behaviorismo é o condicionamento operante. Ainda segundo Skinner, o principal pesquisador do Behaviorismo, o comportamento é reforçado por suas próprias consequências, chamadas reforços. Sempre que o organismo apresentar a necessidade de sobreviver, atender a alguma outra necessidade ou proteger-se, e o comportamento produzir esse resultado, haverá a tendência de repetição desse mesmo comportamento.

O mecanismo de repetição é chamado condicionamento operante. O comportamento que se repete chama-se comportamento operante, ou apenas “o operante”. Como o comportamento produz o efeito desejado, a pessoa fica condicionada a repeti-lo nas situações de necessidade. Muitos comportamentos na situação de trabalho são operantes. Por exemplo: as pessoas se acostumam com a ideia de que devem se vestir de uma certa forma, como usar terno e gravata para serem mais formais ou chegar quando o expediente tem início.

Teoria da Equidade: Para Hampton apud Maximiano (2000, p. 305):

O ponto central da Teoria da Equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa de uma deve ser igual para ambas. Idealmente, deve haver equidade. As premissas da Teoria da Equidade estabelecem que as pessoas fazem comparações entre seus esforços e recompensas, com esforços e recompensas dos outros, especialmente quando há algum tipo de proximidade.

As pessoas percebem quando há falta de equidade. Há desarmonia entre a expectativa de igualdade e o que acontece na realidade: quando há falta de equidade, parece que algumas pessoas se esforçam menos e conseguem maior recompensa, ou vice-versa. A Teoria da Equidade ajuda a entender a reação das pessoas à distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre a motivação.

As comparações são feitas com base em referências. As referências são os colegas, os profissionais que exercem a mesma função, ou outras pessoas numa situação diferente. Há quatro tipos principais de referências:

- a. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- b. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
- c. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
- d. Outra pessoa ou grupo de pessoas, em organizações diferentes.

Esses tipos de situações podem levar a uma alteração do comportamento no ambiente de trabalho. Evidentemente, tais mudanças não contribuem para uma boa convivência entre os colegas. Assim, a percepção da falta de equidade pode conduzir a uma combinação de seis tipos de comportamentos:

- a. alteração no esforço exercido: por exemplo, uma pessoa deixa de se esforçar ou de ser pontual por acreditar que não produz a recompensa esperada, ou desperdiça recursos propositadamente;
- b. alteração nos resultados produzidos: por exemplo, uma pessoa pode aumentar a quantidade de peças produzidas ou clientes atendidos, mas diminuir a qualidade;
- c. distorção da autopercepção: por exemplo, a pessoa pensa que está trabalhando mais do que devia, ou que fez a escolha errada de carreira;
- d. distorção da percepção em relação aos outros: por exemplo, a pessoa pensa que um colega tem um cargo indesejável ou que não requer tantas qualificações como o seu;
- e. escolha de outra referência: por exemplo, a pessoa sente-se inferiorizada comparando-se com o colega que se tornou presidente e procura pensar em um colega em situação inferior;
- f. abandono da situação presente: por exemplo, a pessoa deixa o emprego ou a profissão.

Teorias de Conteúdo: As Teorias de Conteúdo procuram explicar quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento e responder quais

são as recompensas eficazes, ou ainda, que fatores podem motivar alguém a desenvolver algo de forma agradável e voluntária. Vamos comentar mais detalhadamente as mais importantes e apenas citar as demais.

- Teorias clássicas - Para Schein apud Maximiano (2000, p. 306):

As primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas ideias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização profissional. Cada uma dessas hipóteses sobre a motivação corresponde a uma hipótese sobre a natureza humana. Uma quarta hipótese reconhece que as três primeiras são simplificações e estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicada por apenas um motivo.

- Teoria da Necessidades - Segundo Maslow apud Maximiano (2000, p. 308):

A mais importante das explicações modernas sobre o conteúdo da motivação estabelece que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a necessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa. Certas necessidades são instantâneas, como a necessidade de procurar abrigo numa situação de insegurança; outras têm ciclo de satisfação mais longo e não são atendidas de momento a momento. É o caso da motivação para o poder, que pode ficar mais intensa a cada momento. Qualquer recompensa ou objetivo do comportamento tem um valor que é determinado pela capacidade de satisfazer necessidades.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação

Para Kanaane (1994, p. 45), a qualidade de vida no trabalho pode ter várias interpretações, não representando as reais condições em que vivem os empregados nas instituições. A qualidade de vida está diretamente relacionada ao desenvolvimento organizacional, isto é, está voltada para aspectos de satisfação no

cargo e no emprego, podendo-se considerar indicativos de qualidade de vida no trabalho:

- I. Compensação adequada e clara, por meio de salários justos;
- II. Ambiente seguro e saudável, com o intuito de preservar a saúde e o bem-estar;
- III. Crescimento e segurança, promovendo a valorização do indivíduo e planos de carreira;
- IV. Autenticidade do indivíduo em dirigir-se plenamente;
- V. Relevância social, que representa o desempenho da instituição no sentimento de valorizar o trabalho realizado por diferentes categorias e níveis profissionais;
- VI. Total espaço de vida do indivíduo, possibilitando uma vida extra organização, tempo de lazer, recreação e dedicação à família.

A direção, gerência ou chefia de uma instituição tem papel fundamental na motivação dos indivíduos, sendo a motivação uma das principais responsabilidades gerenciais, exigindo liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

Hoje, a empresa que não valoriza essa qualidade de vida, além de estar desatualizada no mercado, terá sua produtividade, competitividade, o relacionamento interpessoal e o clima da empresa comprometidos, devido à total insatisfação dos seus colaboradores. Lembremos que a implementação do programa é o alicerce para a gestão da qualidade total. Logo, concluímos que, se há qualidade de vida dentro das organizações, o produto da empresa também será de alta qualidade, pois o produto final dirá por si só como está a satisfação de seus colaboradores em realizarem suas atividades.

O mercado está cada vez mais competitivo e, por isso, quando os gestores não praticam de forma adequada o programa de QVT (qualidade de vida no trabalho), acarretam sérios problemas na saúde dos colaboradores e, conseqüentemente, na saúde da empresa.

3. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E DE COMPORTAMENTO

Os processos organizacionais e comportamento são estudos aprofundados da organização do trabalho e identificam relações deste com a motivação humana especialmente no que diz respeito ao conteúdo e ao sentido do trabalho, e, de forma mais ampla, ao comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

A incidência das pessoas sobre os processos produtivos (métodos, equipamentos e insumos de produção) resulta no trabalho. Esse resultado da atividade humana no ambiente organizacional, por sua vez, é responsável pela adição de valor aos produtos gerados pelo Estado (bens ou serviços públicos).

Quando a Lei n. 11.784, de 22 de setembro de 2008, por exemplo, refere em seu artigo 142 está pressupondo a perspectiva da adição de valor por parte do servidor.

Art. 142. A avaliação individual será composta por critérios e fatores que reflitam as competências do servidor aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas. (BRASIL, 2008).

Se são nos processos de trabalho que os agentes interagem com a organização e com os demais agentes, é importante compreendermos esse espaço de relações, seus elementos constituintes e as implicações dessa perspectiva de análise do comportamento humano.

Um processo de trabalho pode ser definido como um conjunto de atividades integradas que absorvem recursos de produção, que os transformam segundo uma determinada matriz de combinação (adicionam valor) e fornecem um resultado na forma de produto específico (bem ou serviço) desejado pelo seu usuário. De modo geral, podemos afirmar que os processos também produzem perdas.

Diante disso, destacamos os seis elementos fundamentais que constituem a definição de processo de trabalho:

- a atividade;
- o recurso;
- a transformação;
- o produto;

- o usuário; e
- a perda.

3.1 Dimensões Formal e Informal da Organização e do Comportamento

A compreensão das dimensões formal e, sobretudo, informal da organização pública constitui elemento de elevada importância para a compreensão do comportamento humano no ambiente laboral.

As organizações públicas em geral, a exemplo de qualquer organização, apresentam duas faces: uma “aparente” e outra “oculta”. A dimensão aparente, ou visível das organizações públicas, é aquela constituída pela denominada organização formal.

Os contornos da dimensão formal das organizações são definidos pelos elementos escritos, registrados e formalizados pela Administração Pública, como os manuais, os estatutos, os regulamentos, os padrões operacionais de atuação etc. Constitui a face formal de uma organização pública, portanto, a estrutura legal de ministérios, secretarias, departamentos etc.; o plano de cargos, carreiras e remuneração; as normas estabelecidas por atos emanados das autoridades competentes, entre outros elementos dessa natureza. É, ainda, no plano estrutural formal que incidem as tecnologias de gestão, traduzindo aspectos visíveis e práticos da organização.

A face oculta das organizações se constitui no arranjo informal de documentos e normas. A dimensão informal da organização é um tecido de acentuada fluidez e consistência, constituído de relações que emergem espontaneamente dos contatos e interações pessoais estabelecidos entre os membros da organização, tendo como elementos de coesão os sentimentos de afinidade e antagonismo forjados entre indivíduos e grupos.

3.2 Controle e Comportamento Organizacional

O controle é um conceito seminal e que assume posição central em gestão, podendo ser considerado um pressuposto fundamental da organização. Embora presente na organização sob diferentes perspectivas, o controle não é uma categoria explicitada.

O termo controle não é explicitado por Taylor (1987), sendo esse conceito superficialmente apresentado por Fayol (1981), que, não obstante, o eleva à condição de função administrativa.

[...] o controle consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. (FAYOL, 1981, p. 139)

O fato de o controle receber em Fayol (1981) uma explicação periférica em contraste com os 14 princípios de gestão por ele enunciados, muitos dos quais tendo a noção de controle por sustentáculo, reforça seu status de pressuposto da ação gerencial. A esse propósito merece registro o fato de que a ênfase das construções taylorista e fayolista reside na “eficiência”, alcançada por esforços de racionalização do processo produtivo pela via da eliminação de perdas; que, por sua vez, tem no controle, assim como na regularidade, pressupostos inarredáveis.

A expectativa de regularidade de funcionamento do arranjo organizacional assumida pelos clássicos do pensamento administrativo foi projetada não somente à organização pública vinculada ao senso de mecanicismo, mas em consonância com este, ao de impessoalidade. Reconhecido o controle como um pressuposto inerente à organização, esse pressuposto sobre a conformação da Administração Pública brasileira assume duas abordagens de incidência: a dos postulados do pensamento administrativo clássico e a das ciências jurídicas.

Sob a influência das ciências administrativas como conjunto de valores delineadores da Administração Pública, em particular a partir da década de 1930, o controle se instala fundamentalmente pela via da formalização de processos e atos, da racionalização e da padronização de procedimentos, do treinamento e da profissionalização de servidores públicos, entre outras prescrições do referencial clássico, notadamente sob a influência das obras de Taylor, Fayol e outros. É importante salientarmos, entretanto, que essas contribuições em termos de elementos de controle encontram, de fato, acolhimento e prosperidade na Administração Pública já fortemente permeada por esses valores em virtude da influência legalista, inspirada no direito romano, que subjaz ao paradigma da ciência jurídica (KEINERT, 1994,

2000), estruturante não somente do aparelho administrativo, mas também do Estado brasileiro.

Nesses termos, o controle como valor e pressuposto da gestão revela-se compatível com os traços mais profundos da cultura da organização. Não obstante isso, é preciso assinalar se esse pressuposto – como atributo intrínseco à organização – afeta seus membros em diferentes níveis de intensidade.

Outro importante conceito que relaciona o controle ao comportamento organizacional é a amplitude de controle definida pelo número de pessoas que um dirigente gerencia. Considerando, pois, que as organizações em geral, sob o ponto de vista quantitativo, tendem a apresentar um perfil piramidal, concentrando maior número de pessoas em sua base.

4. INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES DE PODER NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A gestão não pode prescindir de uma abordagem de análise sob a perspectiva da ciência política, especialmente no que tange à necessidade de compreender os mecanismos de exercício de poder nas organizações em geral, mas de forma bastante especial na Administração Pública. Nesse espaço organizacional específico figura uma complexa rede de demandas setoriais que não apresenta paralelo em organizações privadas, não pelo volume de pessoas que a envolve, mas pelos contornos que se pode atribuir aos interesses em conflito, em larga medida, como decorrência das idiossincrasias desses organismos.

Uma perspectiva possível de análise das organizações do setor público permite sugerir a convivência de dois distintos segmentos dinâmicos de poder cuja compreensão das particularidades, apesar de não dispensar uma leitura integrada, exige a devida identificação e a distinção de seus elementos componentes. Um dos campos de interesse é aquele resultante do arranjo de tensões estabelecido entre pares (âmbito do aparelho administrativo); e o outro, aquele que compreende as relações que invadem a órbita de atuação do governante (poder político em sentido estrito). Essas duas dimensões de análise das relações de poder inerentes ao arranjo organizacional, precisamos destacar, desenvolvem objetivos diferentes, não

necessariamente divergentes e antagônicos, mas, em geral, sem identidade absoluta entre si; e é à luz desses objetivos que seu comportamento deve ser examinado. Essa conjugação de propósitos setoriais está, ainda, imersa em um caldo cultural heterogêneo composto de diferentes crenças, valores e simbolismos que são, em parte, fruto das condicionantes históricas de formação de cada um desses grupos de atores.

A compreensão da natureza das relações de poder constitui uma importante e consistente perspectiva de análise dos fenômenos corporativos, pois, conforme já referenciado, a Administração Pública é um espaço em que interagem setores de interesse bastante heterogêneos.

De fato, são muitas as formas e os enfoques possíveis para abordarmos a temática das relações de poder nas organizações públicas. Nenhum deles, no entanto, dispensa o tratamento conceitual básico acerca do que podemos entender por poder. Weber (2000, p. 33) definiu o poder como: “[...] toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento dessa probabilidade.”

Perceba que a noção de poder em Weber (2000) está intensamente associada ao uso da força de um agente sobre outro ou outros; está associado a um exercício de força não legitimado, não reconhecido. Outra importante definição para a análise e a compreensão das relações de poder em uma organização pública é a de dominação que, de acordo com o autor citado, consiste na “[...] probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis”. (WEBER, 2000, p. 33).

O exercício da dominação, segundo Weber (1999, p. 139), depende de um “[...] certo mínimo de vontade de obedecer, isto é, de interesse (externo e interno) na obediência”. Esse fenômeno é verificado, portanto, nas situações em que há ganhos mútuos, caracterizando a situação típica de alguém que obedece não somente pela via da coerção, mas pela crença na legitimidade do exercício da liderança.

O modelo definido por Weber (2000) para analisar e compreender a dominação contempla três tipos puros: o carismático, o tradicional e o racional-legal. Os tipos puros de dominação procuram despertar e cultivar a crença em sua legitimidade. A natureza da legitimidade, por sua vez, determina: o tipo de obediência

e o caráter do exercício da dominação; e o tipo de “quadro administrativo” a sustentar as ações do dirigente (líder).

Carismático: nesse tipo puro de dominação, a legitimação decorre da qualidade pessoal extraordinária em virtude da qual se atribuem a uma pessoa poderes ou qualidades sobrenaturais – crença em atributos mágicos ou heroicos de uma pessoa. Os dirigentes e líderes políticos têm, em geral, essa qualidade bastante desenvolvida, sendo o carisma pessoal, portanto, um importante instrumento de exercício da dominação (liderança). Associado a esse fundamento de legitimação está um modelo de quadro administrativo cujas características básicas são a ausência de uma estrutura racional, a instabilidade orgânica e a coesão resultante da inspiração do líder e da crença em seu poder (reconhecimento).

Tradicional: aqui a legitimação é baseada na crença cotidiana, no caráter superior das tradições vigentes desde sempre (históricas). Obedece-se, nesse caso, à pessoa do senhor, nomeada pela tradição em virtude de devoção aos hábitos costumeiros em uma região ou localidade. São exemplos ilustrativos desse formato de dominação as lideranças locais tradicionais, as famílias proeminentes cuja condição decorra de uma trajetória histórica de destaque no plano econômico, político etc. O quadro administrativo que ampara e executa a vontade do líder tradicional é constituído por servidores pessoais ou companheiros tradicionais. A coesão, nessa forma de relação é dada essencialmente pelos laços de fidelidade pessoal dos seguidores à figura do senhor. A tradição determina o conteúdo das ordens expedidas em razão do livre arbítrio do dirigente tradicional. Uma situação marcante na Administração Pública, em que o viés tradicional aparece de forma bastante acentuada, é a figura do cargo em comissão, cujo requisito de fidelidade pessoal é visto como essencial. Nesses casos, não raras são as vezes em que as posições comissionadas e, em geral, as de destaque, são ocupadas prioritariamente por tradicionais seguidores do dirigente. Merece destaque, todavia, o fato de o exemplo trazer uma situação em que o traço tradicional é acentuado, mas não é o único, pois em se tratando de cargos comissionados, outra importante característica a ser mencionada é o arcabouço legal já

consolidado a conferir sustentação a essa forma de admissão de pessoas na Administração Pública (artigo 37, inciso II, da Constituição Federal).

Racional-Legal: esse tipo de dominação está associado ao mecanismo de legitimação da crença na validade de origem das ordens estatuídas e do direito de mando daqueles que, em virtude dessas ordens, são nomeados para exercer a dominação. Podemos citar como exemplos desses instrumentos de legitimação as normas em geral: os estatutos dos servidores públicos, o plano de cargos e carreiras, a legislação afeta a gestão de pessoal em geral, os orçamentos etc. O que caracteriza, em essência, essa forma de dominação é a crença que as pessoas (os servidores) têm na validade das leis e dos atos administrativos, tanto os exarados pelo dirigente quanto aqueles que amparam sua condição de líder. O quadro administrativo que personifica essa forma de dominação é a burocracia.

A partir desse modelo de análise das relações de poder proposto por Weber, podemos interpretar os atos administrativos e os fenômenos organizacionais a eles associados decompondo-os segundo esses três vetores básicos. A partir disso, identificamos, por conseguinte, os traços de liderança característicos e predominantes não somente dos dirigentes, mas de ambos os segmentos fundamentais de interesse e da totalidade dos grupos de poder existentes na organização. O conceito de dominação, no âmbito do estudo da liderança, mantém relação também com o conceito de influência. Liderar, em larga medida, significa influenciar as pessoas a agirem de determinada forma e orientadas para determinado objetivo.

Sob outra perspectiva de análise, Dahl (1970, p. 63) afirma que influência é uma relação entre agentes (indivíduos, grupos, organizações etc.) em que um destes “[...] induz outros a agirem por uma forma que de outra maneira não agiriam”.

A compreensão dos mecanismos de exercício de poder nas organizações, especialmente seus fundamentos, oferece ao gestor público a possibilidade de estruturar um modelo próprio capaz de descrever a dinâmica das relações de influência no espaço organizacional específico sob sua responsabilidade. Uma das tipologias úteis para compreendermos as bases de poder é apresentada por (ROBBINS, 2005) e define:

Poder coercitivo: o exercício desse tipo de poder é dependente da possibilidade de impor sobre as pessoas o medo em relação às consequências negativas que lhes podem ser impostas. Emana, portanto, da aplicação ou possibilidade de aplicação de sanções administrativas que podem alcançar diversos níveis de intensidade, como as sanções estatutárias de advertência, de suspensão, de demissão etc.

Poder de recompensa: aqui a submissão das pessoas ao dirigente é obtida com base na capacidade de distribuição de recompensas, como a promoção, a concessão de função de confiança ou vantagens de forma geral.

Poder legítimo: decorrente da posição formal do cargo na hierarquia organizacional. Nesse particular, cumpre referenciar que o exercício dessa espécie de poder, assim como os poderes de recompensa e de coerção mediante utilização de mecanismos normativos, depende do exercício formal de cargo em cuja descrição ou esfera de competência esteja contemplada a possibilidade de ação e decisão de punir ou de recompensar.

Poder do talento: o exercício de poder do talento tem como fonte de influência a reconhecida perícia, o domínio de determinada parcela de conhecimento. O poder é resultante de habilidades ou conhecimentos específicos. Nesse particular, convém referirmos a figura do especialista, cujo domínio do complexo sistema de normas em que se transformou a Administração Pública com o excesso de burocratização – efeito disfuncional do modelo burocrático – confere ao indivíduo o poder de orientar a ação administrativa segundo seus próprios interesses. (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1981).

Poder de referência: a fonte desse poder está na identificação de pessoa que detenha traços pessoais desejáveis. O exercício do poder de referência advém da capacidade de despertar nas pessoas o desejo de parecer com outro. O comportamento dos dirigentes em geral deve, tanto quanto possível,

explorar essa fonte de poder (postura profissional ética, competente, segura, eficiente, eficaz etc.).

5. COMPORTAMENTO DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações têm regras, valores e objetivos que devem ser alcançados independentemente da personalidade dos indivíduos que exercem as funções de comando dentro delas. Os chefes ou líderes são responsáveis diretos pelas ações que necessitam de supervisão e controle, a fim de que os objetivos das empresas sejam atingidos com eficiência. Mais do que isso, eles são considerados melhores quando atingem a eficácia no desempenho de suas atribuições.

Quanto ao posicionamento do líder em relação à instituição e ao seu grupo, Covey (2005) comenta que “não se trata de estabelecer uma posição formal, mas de agir a partir de uma escolha de como lidar com as pessoas de forma a comunicar-lhes seu valor e seu potencial de maneira tão clara que elas acabem por vê-los em si mesmas”. Ele complementa dizendo que a respeito desse tipo de liderança na organização, devem ser ressaltados quatro pontos bastante simples:

1. Uma organização nada mais é do que uma reunião de indivíduos com o mesmo propósito. Esse propósito visa a atender às necessidades de uma ou mais pessoas. A organização mais simples pode ser composta de duas pessoas que compartilhem um determinado propósito, como uma pequena sociedade empresarial ou um matrimônio.
2. Quase todas as pessoas pertencem a uma organização de qualquer tipo.
3. A maioria do trabalho é feita em, ou por meio de organizações.
4. O maior desafio dentro das organizações, incluindo as famílias, é estabelecê-las e pô-las a funcionar de modo que permita a cada pessoa sentir interiormente seu valor, o seu potencial de grandeza e de participação com seus talentos e sua paixão. Em outras palavras, podemos dizer que nas organizações se permite ouvir cada voz, para atingir o propósito e as mais altas prioridades da empresa, de forma centrada em princípios.

A decisão de inspirar os outros a encontrar “seu espaço” nos leva diretamente ao centro dos quatro problemas organizacionais crônicos que decorrem do atual modelo da Era Industrial: existem chefes, regras e há exigência constante de eficiência e controle. Cada uma das pessoas que galgou o seu espaço e encontrou a própria voz tem poder para reescrever esses quatro problemas que vigoram nas organizações: “chefe, regras, eficiência e controle” (COVEY, 2005).

Toda empresa, organização ou grupo, precisa desses elementos. No entanto, se o chefe ou líder toma todas as decisões sem consultar nem ouvir os demais colaboradores, isso pode se tornar um problema para os integrantes da organização. Todas as empresas precisam de regras para o seu bom funcionamento, porque tais regras pressupõem controle e qualquer organização precisa de controle. Se, no entanto, o controle for excessivo e servir para policiar os membros da organização, a fim de mantê-los “na linha”, isso poderá ser um grande problema. Todos desejam alcançar a eficiência nos seus negócios e atividades em geral e, para isso, o sistema implantado deve ser claro e preciso para assegurar a eficiência dos objetivos de uma organização.

O processo para resolver esses “problemas” envolve quatro funções administrativas. Desse modo, tais funções sugeridas por Covey (2005) se tornam o antídoto para os quatro problemas organizacionais crônicos.

As funções que os líderes devem exercer para resolver os problemas organizacionais crônicos são manifestações positivas do corpo, da mente, do coração e do espírito de uma organização, enquanto os quatro problemas crônicos são a sua manifestação negativa.

A estrutura da empresa é o seu corpo, o seu coração é o seu processo produtivo, as suas regras são os métodos utilizados para se criar bens e serviços, e o seu chefe é a manifestação do seu espírito. Toda empresa necessita de cada um desses elementos para funcionar corretamente.

Em geral, as pessoas consideram o trabalho um “mal necessário” e um sacrifício que deve ser realizado para se atingir os objetivos pessoais. Mas o trabalho não precisa ser considerado assim. Se os chefes forem líderes verdadeiros, se as regras forem consideradas adequadas e, se o controle for natural, a eficiência poderá ser obtida sem sofrimento e o trabalho será considerado agradável e atraente.

Os quatro papéis do líder são simplesmente quatro qualidades da liderança pessoal – visão, disciplina, paixão e consciência – em escala ampliada para toda a organização. Isso pode ser visualizado na figura a seguir em que o círculo aberto, como já dissemos, significa que se trata de um “sistema aberto” e em desenvolvimento constante. Cada um dos termos pode ser assim explicado:

- Consciência: dar um bom exemplo.
- Visão: determinação conjunta do trajeto.
- Disciplina: estabelecer e gerenciar sistemas para manter o rumo.
- Paixão: focar o talento nos resultados, não nos métodos, deixando as pessoas livres para agir por si mesmas e ajudar quando for necessário.

As pessoas que estão em posições de autoridade em uma organização podem considerar estes quatro papéis como uma forma desafiadora, mas natural, de satisfazer sua função. Mas vê-los apenas como funções dos altos executivos perpetua a mentalidade em vigor, supondo que: “o chefe é quem pensa e toma as decisões importantes”. Na verdade, esses quatro papéis cabem a todos, qualquer que seja sua posição. Representam simplesmente o caminho para aumentar a influência pessoal e da equipe na organização.

Os colaboradores de uma organização precisam saber que são valorizados. Cada pessoa é diferente e merece atenção, independentemente do seu comportamento ou desempenho. Então, quando lhes é comunicado seu potencial e são criadas oportunidades para que o desenvolvam e o utilizem, podemos dizer que existe liderança efetiva visando ao bom resultado.

Entre os seguidores e seu líder existe uma relação de crédito, de fé, de valores e de entrega, que pode ser comparada, segundo Giannetti (2005), como “um contrato religioso de renúncia agora e salvação no porvir”. Essa maneira de ver a liderança considera que todo líder verdadeiro tem carisma suficiente para “encantar” seus seguidores e é a melhor maneira para as organizações buscarem a eficácia de seus processos.

5.1 Gestão de Pessoas e o Comportamento Organizacional

Gestão de Pessoas e o Comportamento organizacional estão diretamente ligados. Gestão de pessoas é composta por pessoas e organizações, e Comportamento Organizacional possui como fonte os recursos humanos.

Gestão de Pessoas para Chiavenato (1999, p.8) “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionado com as pessoas ou recursos humanos”. A gestão de pessoas dentro das organizações se torna variável, pois a cultura de cada empresa é diferenciada, e se torna vulnerável dependendo da mentalidade que predomina a empresa.

Para Wagner III., e Hollenbeck, (1999, p.24) “comportamento organizacional é um campo de pesquisa que ajuda a prever, e explicar e possibilitar a compreensão de comportamento nas organizações”. Comportamento organizacional pode ser entendido como o estudo do comportamento humano nas empresas, ele busca prever, explicar, compreende e modificar o comportamento dos colaboradores no ambiente organizacional.

Os objetivos organizacionais são os resultados que a organização determina para alcançar suas metas, devem atender alguns critérios para ter sucesso. Segundo Chiavenato (1999 p.59) os objetivos são: “Ser focalizados em um resultado, ser consistente, ser específico, ser mensuráveis, ser relacionado com um determinado período de tempo, ser alcançáveis”.

Focalizar os resultados é primordial dentro da organização. É onde se define as metas em que a organização deve atingir; a consistência está ligada a realização de metas da organização; ser específico é definir com exatidão as metas da organização; empresa deve ter objetivos mensuráveis, ou seja, quantitativos e objetivos; as tarefas devem ser cumpridas em um determinado período, e os objetivos devem ser alcançáveis, isto é, eles devem ser possíveis e devem apresentar uma perfeita execução. Uma organização que define e estabelece os objetivos globais a seus colaboradores, conduz à formulação da estratégia organizacional.

Para Gasalla (2007, p.33) “a cultura organizacional evolui na medida em que tem crescido a valorização das pessoas, mas tal evolução não é tão simples que possa ser acelerada ao bel-prazer de qualquer um”. Todo indivíduo dentro de uma organização traz consigo uma cultura, onde dentro da mesma possui vários costumes.

A organização por sua vez deve integrar a cultura do colaborador, dentro da cultura organizacional, ambos em sintonia, desenvolvem o crescimento significativo da organização.

Para Robbins (2002) “existem disciplinas que estão diretamente ligadas ao estudo do comportamento da organizacional, sendo uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas que predominam esta categoria são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia, e as ciências políticas”.

As ciências citadas contribuem de alguma forma nos níveis em que a organização se divide. A psicologia analisa, compreende, e algumas vezes, modifica o comportamento dos indivíduos, exercendo suas atividades por meio da aprendizagem, motivação, da personalidade, das emoções, sua unidade de análise é voltada ao indivíduo.

A sociologia analisa a dinâmica de grupo, ela estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, ela analisa a relação das pessoas umas com as outras. Essa análise ocorre através do desempenho dos indivíduos em trabalhos de equipe, na comunicação, e no comportamento intergrupal.

A psicologia social analisa o grupo, onde seu foco é a influência de um indivíduo sobre o outro através da mudança de comportamento e mudança de atitude, sua comunicação e as tomadas de decisão em grupo.

A antropologia analisa o grupo e a estrutura organizacional, isto é, busca conhecer a sociedade que o indivíduo está inserido para auxiliar na busca pelos resultados esperados, por meio de valores comparativos, atitudes comparativas e análise multicultural, as ciências políticas analisam somente o sistema organizacional seus conflitos, políticas intraorganizacionais e o poder.

A ciência política analisa o sistema organizacional, estudando o comportamento do indivíduo e dos grupos dentro de um ambiente político, através dos conflitos, das políticas intraorganizacionais e do poder. Todas essas ciências são fundamentais para compreender o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, suas necessidades e objetivos.

Objetivos movem pessoas e organizações são por meio deles que a organização motiva seus colaboradores a apresentar um melhor desempenho dentro da empresa os artifícios oferecidos são: melhores salários, benefícios sociais,

segurança e estabilidade no emprego onde simultaneamente um melhor desempenho do indivíduo implica no maior desenvolvimento da empresa gerando lucro, aumentando a produtividade, reduzindo custos e aumentando a participação no mercado. A motivação dentro da organização é fundamental para o maior rendimento do indivíduo. Existem teorias que dão base a esta afirmação, a mais conhecida é a Hierarquia das Necessidades, de Maslow e se divide em cinco níveis:

1. Fisiológicas: que são as necessidades corpóreas;
2. Segurança: proteção para danos físicos e emocionais;
3. Sociais: necessidade de aceitação na sociedade, e de pertencer a algum grupo, ter aceitação e amizade.
4. Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status e reconhecimento;
5. Autorrealização: onde o indivíduo torna-se tudo o que é capaz de ser.

Na medida em que as necessidades vão sendo atingidas, iniciadas pela base, a próxima se torna dominante. O indivíduo move-se para o topo da pirâmide. Analisando a pirâmide, essa teoria sugere que embora nenhuma necessidade seja satisfeita por completo, uma necessidade substancialmente satisfeita atinge caráter motivacional (ROBBINS, 2002, p.152).

Contudo, não podemos afirmar que existe algo que sirva de fórmula ou receita para uma organização de sucesso, o empregador deve analisar e conhecer a fundo as necessidades de seu empreendimento, e deste modo recrutar colaboradores que estejam a par destas metas. O colaborador por sua vez deve apresentar um alto comprometimento com a organização, ambos em sintonia, os resultados serão positivos, satisfazendo os objetivos dos indivíduos e da organização.

ATIVIDADES

1. Sobre gestão de projetos, relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe, no contexto da gestão pública, uma competência “intrapessoal” é a capacidade de

- A) inspirar confiança na equipe.
- B) comunicação de ideias, instruções e solicitações.
- C) entendimento das diferenças individuais dos membros da equipe.
- D) conviver com a ambiguidade e a tensão que são inerentes ao ambiente de projetos.
- E) Nenhuma das alternativas

2. A equipe é uma forma eficaz da participação de funcionários que, quando executada, exige múltiplas habilidades e experiências nos processos decisórios. O tipo de equipe que é criado temporariamente para cumprir ou executar uma ação específica, sendo dissolvido assim que se atinge o objetivo, é conhecido como:

- A) força-tarefa
- B) gerencial
- C) funcional
- D) virtual

3. Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois fatores para explicar o comportamento das pessoas.

No que se refere à teoria dos dois fatores, assinale a alternativa CORRETA.

Alternativas

- A) Os fatores higiênicos quando são precários, provocam a insatisfação dos indivíduos.
- B) Os fatores extrínsecos referem-se aos sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.
- C) Os fatores higiênicos estão fora do controle das organizações, mas podem ser controlados pelos indivíduos.
- D) Os fatores motivacionais incluem: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho.

4. Ao ingressar em uma organização, as pessoas trazem consigo suas características biográficas, valores, atitudes, personalidades e emoções, bem como as habilidades já adquiridas.

Essas características são variáveis independentes do comportamento das pessoas na organização, em função de:

- A) concorrerem satisfatoriamente para um bom desempenho no trabalho.
- B) contribuir para uma gestão eficiente e eficaz com foco em resultados.
- C) poderem influir positiva ou negativamente no desempenho das pessoas na organização.
- D) serem controladas, afetando positivamente o absenteísmo e a rotatividade no trabalho.

5. O comportamento organizacional é definido como o estudo do que as pessoas fazem nas empresas e como seus comportamentos afetam o funcionamento e o desempenho da organização (ROBBINS, JUDGE, 2013). Assinale a alternativa INCORRETA.

- A) Psicologia do Trabalho cuida do planejamento e dos Recursos Humanos.
- B) A Psicologia Organizacional cuida da motivação e satisfação.
- C) A Psicologia Organizacional cuida da liderança e do comportamento dos grupos.
- D) A Psicologia do Trabalho cuida da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de carreira.
- E) A Psicologia Organizacional cuida do recrutamento e seleção.

6. A pandemia do Coronavírus antecipou um conceito que já vinha sendo uma tendência do universo corporativo: a flexibilidade e o trabalho remoto. Ainda que possa haver limitações para as empresas o grande benefício foi a quebra de barreiras geográficas nas contratações. Para os colaboradores também houve uma gama significativa de benefícios. Sobre benefícios do trabalho remoto para os colaboradores, assinale a afirmativa correta.

- A) Liberdade; autonomia; autogestão; gestão de tempo; criatividade; e, desempenho.
- B) Liberdade; qualidade dos processos; harmonia no trabalho em equipe; e, desempenho.
- C) Qualidade dos processos; gestão de tempo; melhora da saúde física e mental; e, autogestão.
- D) Qualidade dos processos; harmonia do trabalho em equipe; e, melhora da saúde física e mental.

7. Sobre os fundamentos do comportamento individual, assinale com V as afirmativas verdadeiras e com F as falsas.

☐ O aprendizado acontece quando há uma mudança nas ações.

☐ A teoria do condicionamento operante argumenta que o comportamento se dá em função de suas consequências.

☐ Os dois principais esquemas de reforço são o contínuo e o intermitente. Um esquema de reforço intermitente reforça o comportamento desejável toda vez que ele se manifestar.

Assinale a sequência correta.

- A) V V F
- B) F F V
- C) F V F
- D) V F V

8. Sobre comportamento organizacional, analise as afirmativas a seguir:

1 - O comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento influencia o desempenho organizacional, desta forma, destaca-se o comportamento referente a tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração.

2 - O estudo do comportamento organizacional abrange aspectos básicos como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processo grupal, aprendizagem, desenvolvimento de atitudes, processos de mudança, resolução de conflitos e estresse ocupacional.

3 - O comportamento é geralmente previsível e o estudo sistemático do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas.

4 - Os seres humanos são complexos e assim muitos conceitos diferentes e estratificados (certamente nenhum universal) explicaria o comportamento organizacional.

Assinale a alternativa correta:

- A) São corretas apenas as afirmativas 1 e 3.
- B) São corretas apenas as afirmativas 1, 2 e 3.
- C) São corretas apenas as afirmativas 1 e 2.
- D) São corretas apenas as afirmativas 3 e 4.
- E) São corretas apenas as afirmativas 2 e 4.

9. A teoria do comportamento administrativo trata de aspectos que são fundamentais para a constituição de uma organização. A ideia central dessa teoria está contida na

- A) especialização e coordenação como pilares da noção de organização.
- B) organização como algo ordenado, em que as decisões se passam segundo um processo racional e predeterminado que leva a resultados desejados.
- C) noção de autoridade como diretriz racional-legal.
- D) divisão e descrição minuciosa das tarefas e das condições necessárias para a produtividade.
- E) noção de limitação que afeta as decisões organizacionais.

10. O estudo do comportamento organizacional é importante, porque

- A) produz valor, chamando a atenção do cliente e gerando relacionamentos lucrativos para todas as partes.
- B) adiciona valor de marketing ao produto final da empresa a partir do planejamento da negociação com o cliente.
- C) compreende e gerencia as relações intergrupais entre departamentos diferentes de uma mesma empresa.
- D) reconhece a importância dos aspectos socioambientais para agregar valor ao produto final.
- E) relaciona e fideliza o consumidor à marca da empresa

11. Para estudar comportamento organizacional, Robbins (2005) relaciona variáveis dependentes e variáveis independentes para compreender a relação existente entre tais elementos e como se estabelecem a nível individual, grupal e da organização. Dessa maneira, assinale a alternativa que apresenta as variáveis independentes.

- A) Individualidade, expectativas do grupo sobre os indivíduos, estilo de liderança.
- B) Produtividade, absenteísmo, eficiência.
- C) Características individuais, rotatividade, cidadania organizacional.
- D) Satisfação no trabalho, recrutamento e seleção.
- E) Exigência dos clientes, fluxo de trabalho, cidadania organizacional.

12. O trabalho humano, para Zanelli e Soares, caracteriza-se essencialmente como:

- A) respostas a estímulos contingentes.
- B) provimento.
- C) profissão.
- D) atividade produtiva.
- E) projeto.

13. Segundo Chiavenato (2004), o comportamento organizacional pode ser definido como a compreensão, a predição e a gestão do comportamento humano nas organizações. O autor enumera quatro variáveis básicas do comportamento organizacional. São as variáveis no nível do ambiente, no nível do sistema organizacional, no nível do indivíduo e no nível:

- A) das relações
- B) do grupo ou da equipe
- C) econômico
- D) setorial

14. Assinale a alternativa que apresenta os aspectos visíveis do comportamento organizacional.

- A) Estratégias, cadeia de comando e políticas da empresa.
- B) Cadeias de comando, tecnologia e normas grupais.
- C) Autoridade formal, estrutura organizacional e interações informais.
- D) Conflitos interpessoais, política e procedimentos da empresa.
- E) Objetivos, cadeia de comando e conflitos intergrupais.

15. O estudo do comportamento organizacional explora uma ampla gama de temas que incluem:

- I. Fenômenos baseados no indivíduo, como percepção e personalidade.
- II. Processos interpessoais e de grupos de trabalho, como poder e liderança.
- III. Movimentos do mercado, como necessidade dos clientes e estratégias de branding.
- IV. Fenômenos da sociedade moderna, como depressão e violência social.

Está correto o que consta APENAS em

- A) I e IV.
- B) III e IV.
- C) II e III.
- D) I e III.
- E) I e II.

Gabarito

1. d	2. a	3. a	4. c	5. e
6. a	7. a	8. b	9. e	10. c
11. a	12. e	13. b	14. a	15. e

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Elines dos Santos. O comportamento humano nas organizações e a produtividade. In: ALMEIDA, Djalmira de Sá (Org). Produzindo textos acadêmicos: saneamento básico, saúde, cultura, sociedade e meio ambiente sustentável no Tapajós. Curitiba, PR: CRV, 2015. p.333-342.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 114p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3.ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito**: da eficácia à grandeza. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

DAHL, Robert Alan. **A moderna análise política**. Rio de Janeiro: Lidador, 1970.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1975.

GASALLA, José María. **A Nova Gestão de Pessoas**. 8. ed., São Paulo: Saraiva, 2007.

GIANNETTI, Eduardo. **O valor do amanhã**: ensaio sobre a natureza dos Juros. São Paulo: Companhia das Letras: 2005.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. Os paradigmas da Administração Pública no Brasil (1900-1992). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun. 1994

MILANI, N.C., MOSQUIN, E. S., MICHEL, M. “Uma Breve Análise Sobre Os Conceitos de Organização E Cultura Organizacional” **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Ano VIII – Número 14 – junho de 2008 – Periódicos Semestrais.

MAXIMILIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA NETO, Silvestre Prado de. **Comportamento humano nas organizações**. v. 1 / Silvestre Prado de Souza Neto. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

SUCESSO, Edina Bom. **Relações Interpessoais e Qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Ed. 2002.

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. II. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1999. v. 2.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: UnB, 2000. v. 1.

CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

MÓDULO III

Projeto de Aprendizagem Interdisciplinar III

Keurelene Campelo



Sumário

1. 1

1.1 Autonomia na educação a distância:

1.2 Cenários escolares em tempo de COVID-19:

1.2 Experiências Pedagógicas e Covid-19:

2. 16

2.1 Formação do Povo Brasileiro:

2.2 Uma identidade para o Brasil:

3. O TRABALHO NO SÉCULO XXI:

3.1 Tenha um bom trabalho... precarizado:

3.2 Terceirização do Trabalho:

3.3 Trabalho: conquistas e desafios:

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA

1.1 Autonomia na educação à distância

Historicamente, a sociedade sempre buscou – por questões de sobrevivência – a propagação de sua espécie, dando a ela qualidade de vida e construindo mecanismos que pudessem atender suas necessidades. Temendo sua extinção, atividades coletivas, desenvolvimento da agricultura, formação de agrupamentos sociais, faziam parte dos métodos e técnicas para a continuidade daqueles grupos na terra.

Inicialmente agrícola, a sociedade buscava aprimorar seus instrumentos primários para o plantio, colheita e confecção de manufaturas. Já na sociedade industrial, o foco era elevar a produção de objetos industrializados, utilizando um saber tecnicista para uma melhor produção. Apesar do salto histórico entre a Revolução Agrícola e a Revolução Industrial, vemos aqui o uso da técnica e da tecnologia como ferramentas para a formação de uma sociedade, formando também culturas e saberes.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Atualmente, a rapidez da globalização exige de si uma sociedade onde o conhecimento pede uma atualização quase imediata, tendo o saber como elemento essencial para a sobrevivência dos novos tempos. Em tempos de rede, vida social, profissional e educacional se ampliam, se misturam e exigem de nós habilidades e conhecimentos em tempos mais curtos e mais específicos, mantendo sempre a qualidade desse processo de conhecimento.

Desse modo, a aprendizagem à distância surge aqui como uma possibilidade de ampliar nossos saberes, possibilitando um novo olhar para a educação, aqui agora ajustada com as exigências da globalização, do conhecimento, do trabalho, personalizando estudos e formando uma sociedade cada vez mais atenta a si.

A Educação à Distância é um modelo educacional que utiliza os mecanismos tecnológicos disponíveis a sua época para alcançar um determinado espaço, um determinado grupo. Amadurecida, hoje a EaD já é nacionalmente reconhecida como uma modalidade de aprendizagem e está inserida, formalmente, no contexto educacional, apresentando uma merecida expansão no cenário educacional mundial.

Tal fato pode ser compreendido ao analisar as novas demandas políticas e sociais, visto que a necessidade e a exigência do aperfeiçoamento profissional no mercado de trabalho pedem uma continuidade do processo de formação educacional.

No campo tecnológico, é importante ressaltar que as inovações da tecnologia possibilitam novas situações de aprendizagem. Na esfera pedagógica, observa-se a educação à distância como uma modalidade flexível e que corresponde como um modelo de autoformação, algo alternativo e necessário no atual contexto, consolidando uma autonomia ao indivíduo durante o seu processo de aprendizagem.

PARA IR ALÉM:

Black Mirror: (Direção: Charles Brooker, Netflix, 2011, 5 temporadas): a série possui cinco temporadas e em cada episódio o público conhece uma história diferente que aborda alguns dos vários malefícios do uso excessivo da tecnologia. A série de ficção científica e thriller psicológico envolve o telespectador e apresenta reviravoltas e reflexões, tais como as questões abaixo:

Se você pudesse, bloquearia uma pessoa na vida real?



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

A educação tem buscado acompanhar as transformações sociais ocorridas ao longo dos anos, sem perder sua função social, possibilitando assim o pleno desenvolvimento humano. Logo, a modalidade à distância de ensino acaba por atender às novas demandas educacionais e profissionais socialmente impostas.

Ao longo do seu processo escolar, o indivíduo acaba por procurar e localizar formas preferenciais de aprendizagens. Nesse período, o ensino à distância acaba por ganhar visibilidade e preferência pois oportuniza e viabiliza

várias linguagens de aprendizagem para o conteúdo desejado em tempo acessível ao aluno, muitas vezes já inserido no mercado de trabalho. A aula passa a ser direcionada ao aluno, que à sua maneira, no seu tempo, participa através de debates, conferências, fóruns e videoaulas oferecidos, tornando ele um ser ativo no seu processo de formação e desenvolvimento intelectual.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

No mundo digital a qual estamos inseridos, com um smartphone na mão, já é possível realizar qualquer curso on-line. Além disso, sem a necessidade de manter espaços físicos para comportar seus alunos, diversas universidades acabam por investir na expansão de campus digitais. Com uma única aula gravada, um professor pode alcançar milhares de alunos no Brasil e no mundo, dando a todos eles as mesmas condições de aprendizagem, barateando assim custos que exigiriam se estivesse em um espaço físico.

Com esse barateamento de custos, as instituições privadas repassam valores ainda mais acessíveis a seus alunos, que se interessam em obter diplomas de graduação, pós e cursos técnicos, uma vez que isso passa a caber no seu orçamento.

Entre os outros elementos que fazem a educação à distância manter o êxito e a procura estão a flexibilização de horários que ela pode promover para o estudante, atendimento personalizado, inovação das metodologias de ensino, aperfeiçoamento e novas possibilidades de avaliação da aprendizagem, assim como a ampliação de relacionamentos interpessoais construídos. Além disso, o EaD respeita o período de concentração e interesse do aluno para o estudo, promovendo assim a continuidade da construção de sua autonomia.

Nos últimos anos, o número de municípios que vêm aderindo à modalidade educacional à distância vem aumentando, promovendo um crescimento nunca antes visto no campo educacional brasileiro.

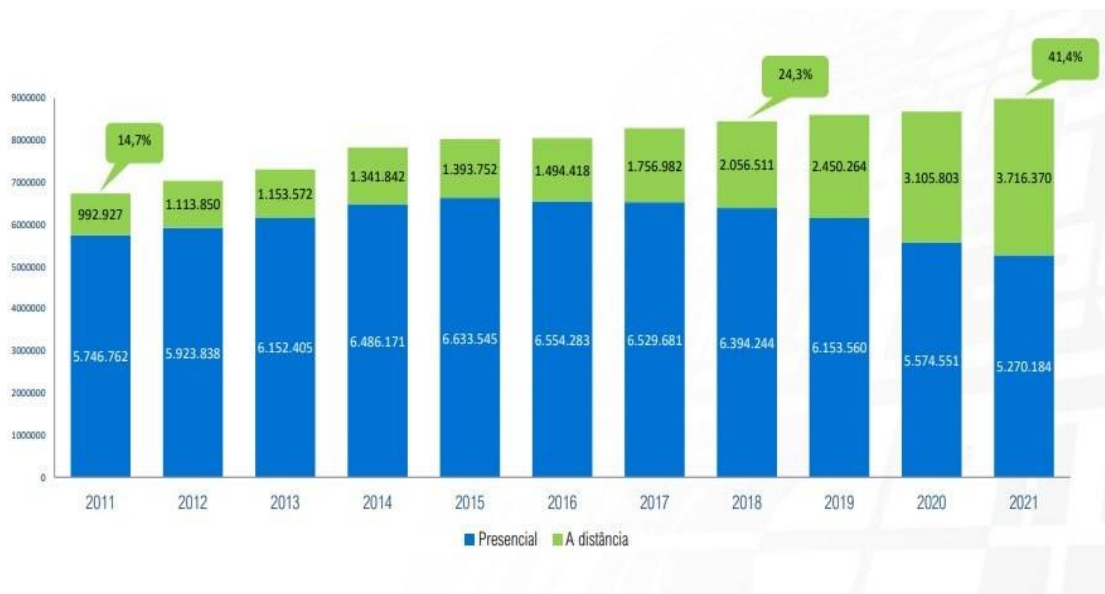


Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na rede federal estava presente em 931 municípios brasileiros, por meio de campi com cursos presenciais ou de polos EaD. Sendo 101 deles nos municípios na região Norte; 315, no Nordeste; 249, no Sudeste; 174, no Sul; e 92, no Centro-Oeste do país.

Apesar da procura e da visibilidade que mantém nos últimos anos, o Ensino à Distância também é alvo de críticas referentes à abordagem qualitativa do ensino, ao alcance construído na aprendizagem dos educandos e na superação do estigma que a caracteriza como uma “facilitadora de diplomas”. Essas críticas podem aprimorar ainda mais a metodologia adotada, assim como construir formas de solucionar problemas que surgem.

Historicamente desigual, a formação da sociedade brasileira se apoiou na educação como a forma mais democrática e segura de ascensão política e social, promovendo inclusão e possibilidade a populações historicamente excluídas. O ensino à distância, como parte desse histórico educacional, também acaba por ter sua função social.

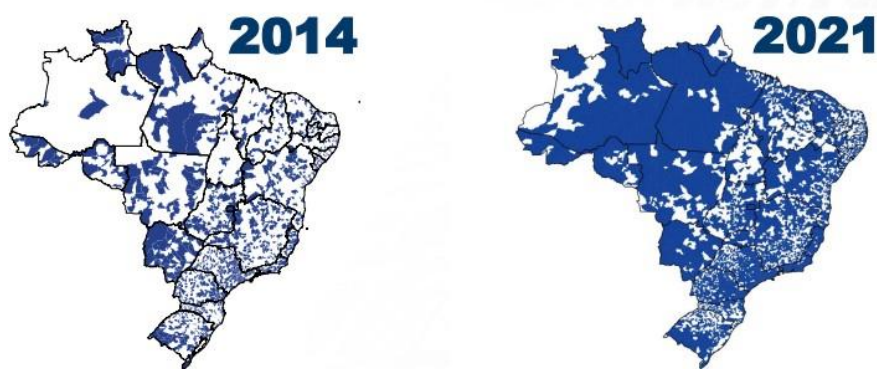


Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, desde o ano de 2016, a matrícula em cursos presenciais na rede privada de educação superior tem diminuído e esse comportamento é acompanhado pelo aumento do ritmo de crescimento dos cursos EaD. Em 2021, o número de matrículas em cursos à distância da rede privada acaba ultrapassando o número de matrículas em cursos presenciais.

O ensino à distância respeita os interesses e as necessidades da população brasileira, rompendo assim com os desejos da classe dominante do país que se enriquece com a pobreza e a desvalorização do outro, elevando possibilidades e democratizando o acesso à educação.

A formação continuada oferecida pelo ensino à distância eleva a motivação e o interesse para a continuidade da aprendizagem, aperfeiçoando e favorecendo habilidades profissionais e educativas. Vale ressaltar que o sucesso das EaD's vem dos resultados concretos que seu ensino oferece percebidos na redução da disparidade econômica e educacional entre os brasileiros, promovendo o exercício da cidadania a muitos brasileiros, elevando assim a compreensão política e cultural do brasileiro, além de promover o desenvolvimento do país.



Disponível em: www.inep.gov.br/Acesso em 21 abr. 2023

Segundo dados do INEP, em 2021, a matrícula na modalidade EaD estava presente em 2.968 municípios brasileiros, por meio de campus das IES ou de polos EaD. Um aumento de quase 120% quando comparado com o ano de 2014.

1.2 Cenários escolares em tempo de COVID-19:

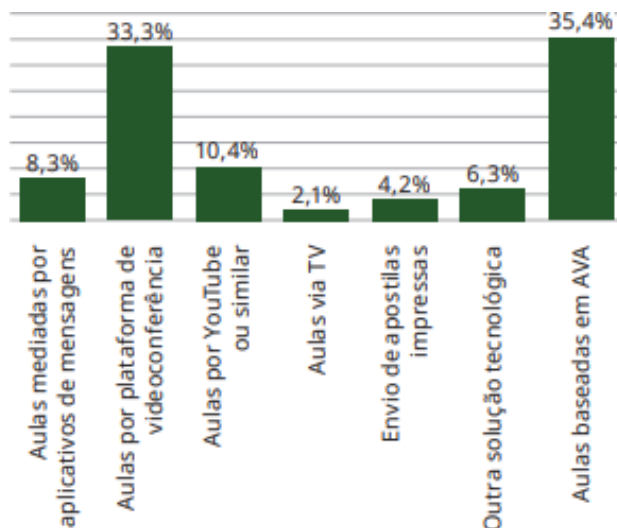
Em 11 de março de 2020 o mundo foi agitado pela declaração da Organização Mundial da Saúde (OMS) de que estaríamos inseridos em uma pandemia, provocada pela COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), atingindo mais de 180 países. Por se tratar de uma doença altamente contagiosa para a qual - à época - não havia tratamento nem vacina, o mundo passou a adotar medidas de distanciamento físico, adquirindo novos hábitos como o *home office* e a suspensão das aulas nos espaços escolares físicos, migrando as interações escolares para ambientes virtuais até então utilizadas no Brasil, prioritariamente, pelo método de Educação à Distância.

Com a defesa do distanciamento físico e do isolamento social como melhores práticas de prevenção, passamos a forjar outras relações de convívio social e, no campo educacional, práticas pedagógicas urgentes tiveram que ser acionadas para lidarmos com a pandemia. Essas práticas acabaram por desvelar desafios e tensões que a educação já vinha enfrentando nos últimos anos.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

A pandemia acabou por amplificar crises econômicas, políticas e sociais, tornando-as maiores e mais complexas e, ao mesmo tempo, denunciando. Na educação não foi diferente. Com a busca por soluções imediatas, muitas escolas adotaram estratégias alternativas, modificando suas rotinas pedagógicas, para que seu ano letivo não fosse suspenso e a manutenção dos vínculos na comunidade escolar fosse garantida, promovendo uma aceleração de muitas delas às exigências tecnológicas do século XXI, inclusive alterando sua infraestrutura física e tecnológica.

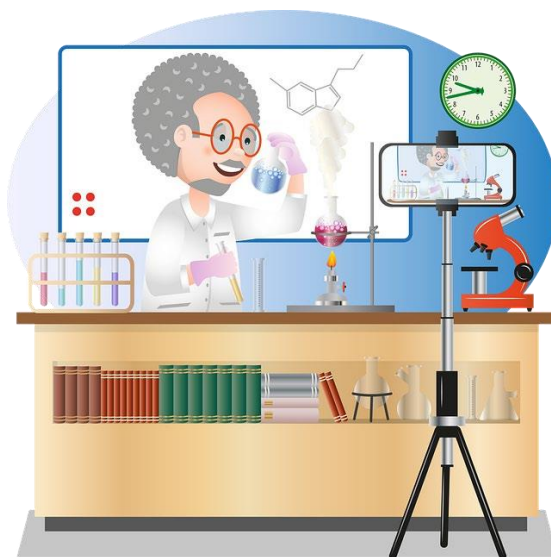


Soluções tecnológicas para continuidade das aulas durante a pandemia

Disponível em: www.abed.org.br/ Acesso em 22 abr. 2022

Conforme indica o gráfico acima, a cultura estabelecida na EAD clássica, baseada em ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), apresentou-se, inicialmente, como a principal alternativa em 35,4% dos casos. No entanto, os dados indicam uma proximidade em relação à tendência que se consolidou com o prolongamento da urgência social: as aulas por plataformas de videoconferência.

Isso pode ser constatado com a crescente utilização dos serviços de videoconferência – como Zoom e o Google Meet – na educação, em todos os níveis e modalidades, a partir do segundo trimestre de 2020. Essa tendência é seguida por aulas em plataformas de compartilhamento de vídeos, como YouTube, e pela utilização complementar de aplicativos de mensagens instantâneas, por exemplo, Telegram e WhatsApp, como alternativas de atendimento.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

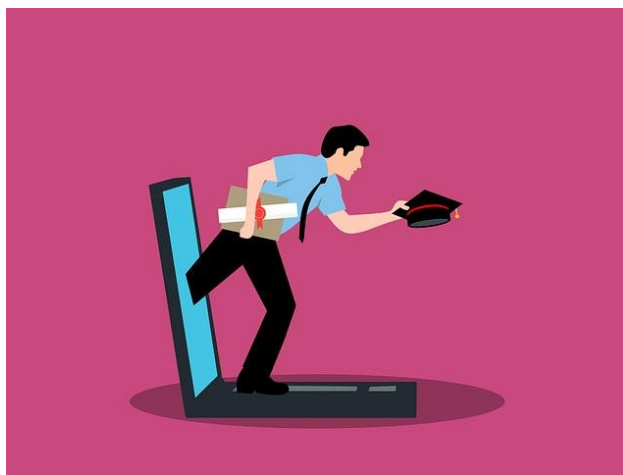
Vale ressaltar que muitos nomes foram dados à modalidade de educação não presencial, divulgados na grande mídia como se pertencessem a um “pacote único” de ensino, e não é por aí. Educação a distância, ensino híbrido, educação online e ensino remoto foram os termos mais utilizados e propositalmente embaralhados como se a metodologia, as competências e habilidades utilizadas fossem a mesma. E não são.

Presente na Legislação Educacional desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, com oferta em instituições de ensino,

especialmente de nível superior, a *Educação a Distância* – EaD adquiriu uma visibilidade nas demandas e preocupações da sociedade brasileira a partir do distanciamento social imposto pela pandemia de COVID-19. Emergencialmente as instituições de ensino, a mídia e a sociedade em geral, passaram a falar de EaD em uma confusão de nomes que denuncia o desconhecimento da modalidade, utilizando o termo como sinônimo de outras modalidades de ensino não presencial.

. Contemplada especialmente no artigo 80 da LDB, a EaD tem hoje um decreto nº 9.057/2017, que a define em seu 1º artigo como uma modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com docentes qualificados, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (BRASIL, 2017).

Tal modalidade de ensino acumula construções sobre formatos de desenvolvimento curricular, material didático multimídia, procedimentos avaliativos específicos, demandas de conteúdos e práticas a serem trabalhadas em formato presencial e/ou a distância, além de ambientes e ferramentas de mediação virtual. Vale ressaltar que a ausência física do professor em sala de aula, substituída por uma tela de transmissão, não caracteriza a modalidade como EaD.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

O *ensino híbrido*, por sua vez, já surge como uma modalidade que consegue somar as dinâmicas educacionais presencial e a distância de forma igualitária, promovendo um encontro de saberes e práticas que não se sobrepõe à outra, mas sim promove uma mediação, desenvolvendo habilidades, conteúdos e produções.

Atualmente, no Brasil, este formato é regulado pelo Ministério da Educação que oferta, por Instituições de Educação Superior (IES), disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. De acordo com esta regulamentação as IES podem ofertar entre 20% e 40% da carga horária total dos seus cursos na modalidade a distância.

Vale destacar, no entanto, que a perspectiva de ensino híbrido pressupõe a realização de atividades com presença física, o que só foi possibilitado em 2021 com as políticas de vacinação e o uso de medidas preventivas como o acesso às máscaras e o uso do álcool em gel.

A *educação on-line*, muitas vezes confundida com as modalidades já citadas, é um conceito amplo e multifacetado, mas sem regulamentação no Brasil. Por apresentar um caráter complexo, a educação on-line é compreendida como um conjunto de ações de ensino-aprendizagem mediadas por tecnologias digitais que fortalecem práticas interativas.

Enquanto fenômeno nascido da cibercultura, a Educação On-line, portanto, não é sinônimo de EaD. Acaba por se definir apenas como uma perspectiva pedagógica que pode ser assumida como potencializadora de situações de aprendizagem mediadas por encontros presenciais, a distância ou em processos híbridos.

Deste modo, não são os encontros mediados por tecnologias e o uso de ambientes virtuais de aprendizagem que caracterizam essa perspectiva de ensino, mas sim a cibercultura enquanto fenômeno social associado à maneira como anônimos ou personalidades se apropriam das tecnologias digitais e do ciberespaço por meio de processos interativos e tutoriais de ensino, como exemplo, poderemos citar youtubers, coachs e até digital influencers.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

A crítica feita a essa modalidade é que, muitas vezes, o processo de ensino adotado é centrado em pressupostos pedagógicos sem embasamento teórico, com fins de visibilidade, engajamento e lucro pautados no sucesso da sua transmissão, adotando lógicas massivas das mídias de massa.

Em razão da pandemia de COVID-19, um outro termo ganha repercussão e visibilidade na sociedade: o *ensino remoto*. A legislação educacional construída em razão da pandemia de COVID-19, não contempla o ensino remoto como modalidade de ensino. No entanto, esse termo se popularizou na mídia, nas redes sociais digitais e entre gestores públicos na tentativa de nomear as ações pedagógicas criadas para atender às regulamentações emergenciais referentes à educação escolar em tempos de pandemia.

Embora a legislação não conceitue o ensino remoto nem o adote como categoria de ensino, seu uso em situações atípicas e emergenciais como pandemias e outras catástrofes é eficaz e possível para a continuidade das atividades pedagógicas com o objetivo de diminuir os prejuízos derivados da suspensão das aulas presenciais e acaba evitando que o vínculo pedagógico planejado pela escola não seja rompido totalmente.

Vale destacar que nomear as modalidades, tipologias e práticas de ensino feitas aqui é promover a valorização das modalidades feitas em outro espaço escolar, evitando assim a precarização do sistema de ensino e o enfraquecimento e fragilização dessas áreas educacionais.

A pandemia da COVID-19 evidenciou as fragilidades da educação, expondo uma necessária mudança nos modos de ensino e aprendizagem no século XXI. A educação no contexto da cibercultura evoca o princípio de Paulo Freire de que educar não pode se resumir a práticas de transmissão de conteúdo.

1.2 Experiências Pedagógicas e COVID-19:

Não há dúvidas que a pandemia de COVID-19 acabou gerando perdas para a educação e para aprendizagem dos mais de 47.000.000 de estudantes matriculados no país¹. Na rede pública, esse abismo ainda foi maior, cabendo às secretarias propor alternativas para a suspensão das atividades presenciais físicas e um outro planejamento para o retorno dos estudantes.

Segundo dados do CIEB (Centro de Inovação para a Educação Brasileira) muitas escolas acabaram por adotar em caráter emergencial a mudança de seus calendários pedagógicos adotando a suspensão, o adiantamento de férias, recessos e até a permanência das atividades escolares. Esse tempo fez com que outras estratégias de ensino fossem valorizadas como o uso da modalidade EaD e até mesmo – na eficácia do programa de vacinação – a abertura para o ensino híbrido.



Fonte: Centro de Inovação para a Educação Brasileira.

Com o início da pandemia de COVID-19, muito se alterou nas casas dos estudantes brasileiros. Houve um aumento nas taxas de desemprego fazendo

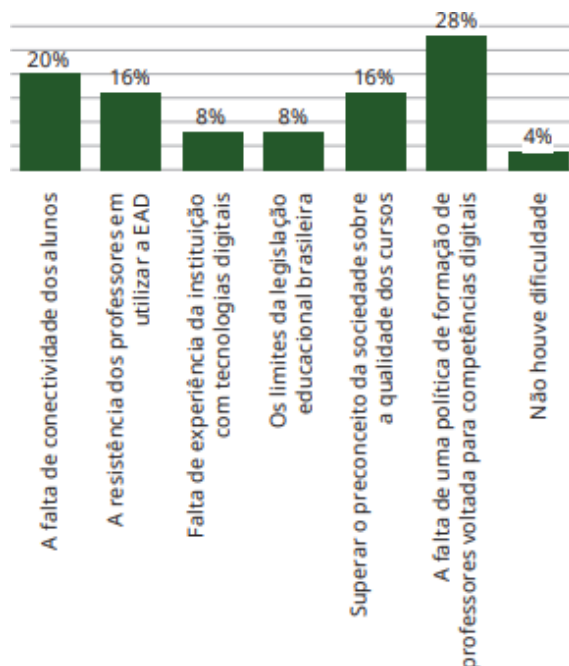
¹ Dados do Censo Escolar 2019 produzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (BRASIL, 2020).

com que, todo orçamento do brasileiro passasse por alterações, já que o valor da faculdade era incompatível com a renda que possuía e isso é um importante fator que diz muito sobre o perfil dos alunos da modalidade EAD.

Com a crise sanitária, o número de evasões e de desistentes também teve seu aumento. Se antes as pessoas deixavam seus cursos por diversos motivos, indo da falta de identificação com a escolha até mudanças de planos em suas vidas, vemos, hoje, o fator econômico mais presente.

Segundo dados do censo da ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância) de 2020 no modelo EAD, grande parte dos estudantes cursam licenciatura, o que acaba por contribuir com o aumento de mestres e doutores lecionando nas graduações.

Vale ressaltar que há fatores que levam ao afastamento de muitos alunos do ensino à distância, que segundo dados da ABED, vão da resistência das instituições e de professores ao uso de plataformas digitais, assim como ausência de capacitação para isso, devido à falta de conectividade dos alunos.

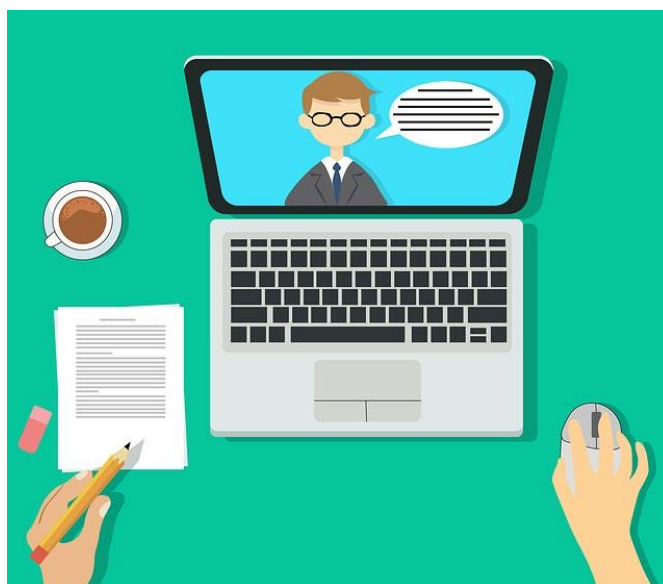


Maiores dificuldades para a ampliação da oferta da EAD

Disponível em: www.abed.org.br/Acesso em 22 abr. 2022

Ainda segundo dados do último ano, a grande maioria das pessoas que fazem cursos à distância são mulheres, que, por vezes, no meio de suas jornadas triplas entre trabalho, casa e maternidade, veem na EAD uma oportunidade de melhorar seus currículos sem sair de casa.

Porém, quando o recorte racial é feito, a pesquisa revela que a população negra não compõe a maioria em nenhuma modalidade de ensino. Na região Sudeste, as instituições presenciais e públicas têm conseguido igualar a quantidade de negros e brancos nas salas de aulas graças à implementação das cotas. A única região onde é possível notar uma quantidade de pessoas negras maior que a de pessoas brancas é o Nordeste do país, que respeita a relação demográfica de seus estados, compostos, em grande parte, por negros.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

Quanto à classe social, as últimas pesquisas apontam que, na modalidade EAD, a maioria dos estudantes pertencem às classes C, D e E, enquanto na modalidade presencial, as classes A e B ainda ocupam bastante espaço, tanto em universidades públicas quanto em privadas, mesmo que estas correspondam a uma pequena faixa da população brasileira.

A possibilidade de realizar uma graduação à distância usando a internet expandiu o acesso e a chance de muitas pessoas realizarem seus sonhos, crescerem em suas carreiras e, até mesmo, mudarem suas realidades. Vale ressaltar que o fato do estudante poder escolher a que horas e de que maneira

estudar abre as portas da graduação àqueles que fazem parte da grande mão de obra trabalhadora do país.

Essa mudança é fundamental no combate às desigualdades sociais e econômicas e prova que a educação é um caminho necessário para o exercício da cidadania e para a correção de falhas estruturais em um Brasil que luta para eliminar sua histórica desigualdade.

2. BRASIL, BRASIS:

2.1 Formação do Povo Brasileiro

A formação do Brasil e da sua população não pode ser definida por palavras-chave ou por teorias, pois trata-se de uma experiência e um processo histórico, repleto de contradições, conflitos e desigualdades e ainda em construção. No percurso escolar que temos, somos levados a entender o Brasil como o país da diversidade cultural, que devido a mistura de raças originou um “povo novo”, tolerável, livre de preconceitos, um país diferente, onde todos cabiam, todos podiam.

Para a filósofa Marilena Chauí (2001) existe uma crença generalizada de que o Brasil é um país pacífico, generoso, alegre e até sensual; que apesar de sofredor, é um país sem preconceitos e acolhedor; que seus contrastes regionais, geram um país diverso e plural, faltando ao país apenas investimentos para a sua modernização e assim ser valorizado como os demais. Mas não é bem por aí.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 22 abr. 2023

Essa ideia de um país diverso – logo sem preconceitos - vem da falsa ideia de uma formação do povo brasileiro. Segundo Darcy Ribeiro (1995) surgimos do choque do invasor português com índios silvícolas e com negros africanos, estes dois últimos, povos que acabaram sendo escravizados. Ou seja, o povo brasileiro surge a partir de uma “mistura” ocasionada pelos povos responsáveis por sua formação, em uma violenta miscigenação de culturas.

Após o primeiro contato com os povos nativos, com violências que iam da invasão territorial ao etnocídio e genocídio de tribos indígenas, o plantio da cana de açúcar e a necessidade da mão de obra para sua execução fez com que inúmeros africanos fossem extraídos de suas terras para viverem na condição de escravizados. Tal fato é significativo na formação do Brasil. Estes foram trazidos brutalmente a um lugar até então desconhecido, distante de suas referências culturais e familiares, cabendo a eles recriar sua maneira de ver e agir no continente novo.

Muitos acabavam não suportando o sofrimento causado pela travessia, e como resistência recorriam ao suicídio, à violência e a formação de quilombos para se livrar da exploração e elaborar uma cultura à parte da ordem colonial. Outros buscavam meios de comprar a sua própria liberdade ou, mesmo sendo vistos como escravizados, conquistaram funções e redes de relacionamentos que lhes concediam uma vida com maiores possibilidades.

Vale ressaltar que o processo de miscigenação não se limitou ao contato entre o português e o indígena; a mistura de povos se estendeu também à

população negra. Com o passar do tempo, o reconhecimento desses sujeitos miscigenados passou a ser limitado pela cor da pele, distinguindo-os de outros grupos sociais.

PARA PENSAR O BRASIL:

O Censo Demográfico 2022 iniciou em agosto a coleta de dados em domicílios por todo o Brasil. Além de atualizar as estatísticas - a edição anterior foi a de 2010 - a pesquisa do IBGE tem relevância específica para populações como indígenas e quilombolas. "Primeiro, estar nas estatísticas oficiais já garante a esses grupos a existência perante o Estado. Nos materiais didáticos, na informação que circula na sociedade como um todo, muitas vezes eles estão como algo do passado. Tem esse papel de visibilizar a diversidade étnica que há no Brasil em termos de povos e comunidades tradicionais", explicou a Ecoa a coordenadora do Censo de povos e comunidades tradicionais do IBGE Marta Antunes.

Fonte: www.uol.com.br/ecoa/ Acesso em: 23 abr. 2023

De forma lenta a agricultura e o uso da mão de obra escravizada foram sendo substituídos pela modernização capitalista. O trabalho escravo acabou abrindo espaço para a entrada de outros povos. Italianos, alemães, poloneses e portugueses não suportando os abalos causados pelas tensões políticas dos seus países, acabam vindo no Brasil em desenvolvimento a forma mais segura de buscar novas oportunidades contribuindo para a formação do operariado nas primeiras jornadas de trabalho em ambiente fabril.

Ao analisarmos a formação do povo brasileiro e seu processo de miscigenação, poderíamos pensar que as influências dos diversos povos promoveriam uma sociedade multiétnica, porém, ocorre o contrário, já que tais sujeitos foram condicionados a reproduzirem valores do país colonizador, sendo condicionado a adotar um papel receptor nesse processo de formação. A resistência desses povos fez com que o efeito da colonização fosse menos evidente, daí a leitura de um país miscigenado, diverso.

Todo esse processo formador deu origem a uma distância social no Brasil que separa e opõe diferentes grupos sociais, além de uma discriminação

que pesa sobre negros e indígenas, com imposições que anulam a manifestação de suas culturas de forma qualitativa e sem repressão.

Vale ressaltar que o primeiro desafio cultural imposto ao negro e ao indígena foi aprender a língua portuguesa em prol de sua comunicação e sobrevivência. Posteriormente, o domínio da língua portuguesa ocasionou uma difusão em todo o território, originando uma nova língua que contava tanto com dialetos tupi-guarani como de povos iorubás e bantos.

Apesar do Brasil ser um país que tem todo seu processo de construção relacionado à mistura de raças, onde índios e negros tiveram um maior destaque na sua formação cultural, a sociedade ainda se mostra resistente em assumir e reconhecer seu processo de formação, mantendo atitudes e pensamentos discriminatórios e preconceituosos, a favor de um embranquecimento de sua história, elencando a culinária e a linguagem como únicas formas de transmissão cultural dos povos nativos e africanos.

Assim, é urgente o reconhecimento desses povos na formação cultural brasileira a partir das suas práticas, representações, símbolos e rituais, demarcando identidades, proporcionando o fortalecimento da autoestima, e na reconstrução de nossa história.

2.2 Uma identidade para o Brasil

Enquanto sujeitos sociais que somos conduzimos nossas experiências por representações de quem somos, de quem podemos ou desejamos ser. Por envolver interação social, afetos, autoestima, a identidade é uma categoria social construída, expressa e percebida por diferentes linguagens: escritas, corporais, gestuais, imagéticas e midiáticas.

Fruto da ideia de pertencimento a um grupo, a um povo, a um movimento, produzindo significados, a identidade brasileira está ligada à formação cultural de um ou mais grupos humanos e está em constante transformação. Essa construção se apoia, também, de diversas matérias-primas fornecidas pela nossa história, pela geografia local, pela biologia, pela memória.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

Ao se pensar em apresentar o Brasil e o brasileiro, acabam, de certa maneira, por apresentá-lo, a partir de seu caráter "identitário", ainda que por uma identidade construída por meio da diferença, da miscigenação, da dominação. No entanto, embora podendo surpreender pela força da expressão, é possível se encontrar essa identidade nacional no brasileiro?

Pensemos na dimensão e na diversidade geográfica e territorial do Brasil, na variedade de costumes, culinárias, sotaques, na diversidade de seus valores, ideias, práticas, ritos, religiões, manifestações, tradições, expressões, sentimentos, que podemos verificar nas ruas, praças, casas, famílias, trabalhos, igrejas, empresas, entidades e associações, localidades, estados e regiões, conforme nos demonstra Roberto DaMatta em *O que faz o Brasil, Brasil?* (1997).

O que nos faz então sermos reconhecidos como "brasileiros" quando somos vistos pelo olhar do outro, pelo olhar estrangeiro? Como brasileiros das mais diferentes regiões, costumes e crenças se reúnem, se unificam, se identificam e são reconhecidos como tal, ou seja, como "brasileiros"?

Podemos apontar os fatores dessa unidade, como a língua falada e escrita que, apesar dos sotaques e usos regionais, apresenta sua semelhança; algumas comidas que já se tornaram nacionais; determinados "gostos" nacionais e certos comportamentos; algumas festas e manifestações; alguns sentimentos e expressões, que nos moldam de acordo com um "jeito de ser" brasileiro. Vale

ressaltar que a nossa identidade não nasceu pronta, ela foi planejada, construída.

A identidade brasileira, apesar de ser construída pela formação de povos nativos, africanos e europeus, se assumiu como “brasileira” apenas após o seu processo de independência, apenas durante o Segundo Reinado, quando o Brasil temia se fragmentar, e acabou buscando elementos que unificavam o território e o seu povo.



Disponível em: www.pixabay.com/ Acesso em 22 abr. 2023

Um projeto de construção da identidade nacional brasileira utilizou códigos de reconhecimento mútuo no país, com elementos narrativos de uma história que focava nas virtudes da jovem nação, dando orgulho a seus habitantes, e assim, confiança em relação ao seu futuro – aqui início do Segundo Período Monárquico.

Naquele momento, o Brasil não precisava de uma História que falasse das tensões e sim de uma união, de um povo só. Mas afinal, o que tornava alguém brasileiro no século XIX? Quais elementos originais o Brasil necessitava para marcar seu lugar entre as grandes nações?

Literatura, história e geografia passaram a se tornar, cada uma à sua maneira, campos de ponto de união do Brasil e de diferenciação em relação aos europeus, afinal, destacando a exuberância do país. Porém, apenas a natureza não era suficiente para apresentar a originalidade do Brasil, era preciso apresentar o fruto daquele habitat.

O homem brasileiro, representado principalmente pelos elementos indígenas e mestiços, foi utilizado para materializar o exuberante país, realizando a ideia da mestiçagem das três raças, construindo um mito de uma democracia racial no país. Vale ressaltar que as três raças não foram assumidas na sua “forma natural”, logo caberia também o papel de aperfeiçoar essas raças – através do branqueamento de sua população e a civilização do indígena – para o desenvolvimento da nação.

Estavam então determinados os elementos que definiriam a identidade nacional brasileira: a natureza e sua gente. Também já se sabia o modelo civilizacional que o Brasil deveria seguir e o modo como ele se destacaria entre essas nações, era um país unido, democrático, para todos.

Chegamos, enfim, à questão: mas e o povo brasileiro, quem é? Dentre tantos autores que procuram responder isto, podemos citar Sérgio Buarque de Hollanda, Darcy Ribeiro e suas respectivas obras. Dessas leituras, podemos extrair uma conclusão: os brasileiros são tantos, tão variados e diversificados, tão múltiplos em suas origens e trajetórias que talvez nunca venhamos saber de fato quem ele é.

Poderemos falar em fatores de unidade que construídos ao longo da história nos aproximam enquanto brasileiros. Porém pensemos também na diversidade que segue, indo da formação étnica, nas diferenças por fatores como a região geográfica, gênero, geração e classes sociais.

3. O TRABALHO NO SÉCULO XXI:

3.1 Tenha um bom trabalho precarizado

Desde as primeiras décadas do século XIX, ao ganhar força no processo industrial, o trabalho assalariado, ao mesmo tempo que se expandiu, promoveu e acompanhou as grandes mudanças sociais do seu tempo, revelando-se como um novo fator de estruturação de desigualdades sociais.

Foi com a Revolução Industrial, na Inglaterra, que se tornou evidente essa realidade social, mediada pela produção e pelo capital, além claro da força crescente do movimento operário que acabou por, em suas reivindicações, ajudar a mostrar a natureza da economia capitalista, além das desigualdades econômicas e sociais.

A histórica luta travada pela classe operária foi marcada por conflitos, mas também por progressos; podemos destacar entre eles a conquista das 8

horas de trabalho diárias, o direito à greve, à sindicalização e a CLT. Porém, tais conquistas se desfazem quando ao entrarmos no século XXI, assistimos à precarização do trabalho em nome de uma modernização fria e excludente.

Este processo de precarização não é recente, nem veio com a virada do século. Promovendo desigualdades dentro do mercado de trabalho, a precarização se manifesta na imposição de uma economia informal ao trabalho flexível (combinando diferentes rotinas de trabalho), do trabalho de gerações mais jovens (de caráter temporário, parcial e que não valoriza suas qualificações escolares) até a adaptações aos setores tecnológicos e esse processo veio com a adoção do neoliberalismo nos países desenvolvidos.

A entrada do século XXI acabou por marcar novas medidas para as relações trabalhistas. O modo de produção exigido e a acumulação capitalista submetem o trabalhador às suas regras, mutáveis pelas exigências do mercado fazendo-o empenhar-se por inteiro ao trabalho, como se fosse parte da empresa. As leis de mercado, agora determinadas pelo neoliberalismo, enaltecem a mercadoria e o consumo, buscando, como resultado, um lucro de curto prazo, independente das condições do trabalhador.

COM A PALAVRA, O CONCEITO:

Neoliberalismo é uma teoria econômica que defende a livre-iniciativa, ou seja, o direito de um empresário fazer investimentos no ramo que considerar mais lucrativo, opondo-se à presença do Estado na economia.

O neoliberalismo acaba por produzir um quadro desolador para os trabalhadores, que se veem impedidos de ter acesso a um emprego, dificultado com a exigência de qualificação técnica para as novas tecnologias que surgem com o novo modelo de acumulação de capital. Os altos índices de desemprego produzem, o que Marx chamaria de “exército de reserva”, pondo a classe trabalhadora em condições precárias de trabalho.

Tal precarização é materializada nos processos de terceirização, subcontratação e trabalho informal. O discurso neoliberal também se materializa com as propostas de privatizações de instituições públicas, redução de gastos

públicos e ataque aos movimentos sindicais, a defesa de uma flexibilização dos direitos trabalhistas, redução de salários e redução de benefícios previdenciários. O pensamento neoliberal também considera que os sindicatos, historicamente, criaram uma rigidez nas relações de trabalho, dificultando sua flexibilidade.

QUESTÕES PARA REFLETIR:

- Qual será o destino dos trabalhadores diante do neoliberalismo?
- Qual será o destino dos trabalhadores que não conseguem se engajar nas novas tecnologias exigidas no mundo do trabalho?

O pensamento neoliberal também tem como característica justificar os graves problemas sociais, entre eles a pobreza e a miséria. Tais problemas são entendidos pelo neoliberalismo como naturais, já que são esses “miseráveis” os próprios culpados por estarem nessa condição, pelo simples motivo de que se todos têm as mesmas oportunidades por mérito e esforço, só os mais hábeis teriam sucesso e por conseguirem não teriam responsabilidade pela miséria alheia. Para o pensamento neoliberal, não existiria exploração, pois todos são livres para escolher o seu próprio caminho, o de quem serve e o de quem é servido.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Outro discurso criado pelo neoliberalismo é que essas mudanças no campo trabalhista devem ser entendidas pelos trabalhadores como normal para

o momento atual, pois são necessários sacrifícios para que haja o progresso e o desenvolvimento da sociedade.

Para que as políticas neoliberais sejam implantadas com sucesso, além do consentimento do operário da “sua cooperação para o sucesso da empresa”, é necessária também a “cultura do medo”. Esta coerção está presente, por exemplo, no medo do desemprego, da miséria, da inadimplência, representando uma forma eficaz de controle capitalista do trabalho nas condições de vida do trabalhador. O medo do desemprego, por sua vez, precariza o trabalhador, comprometendo possíveis reivindicações suas em atividades sindicais.

PARA IR ALÉM:

Dois dias, uma noite: (Bélgica, 2015. Direção de Jean-Pierre Dardenne e Luc Dardenne. Duração: 95 min)

O filme retrata a história de Sandra, que acaba sendo vítima de uma votação realizada na empresa em que trabalha: os demais funcionários decidiram que ela deveria ser demitida para que eles pudessem ter seu aumento salarial. O resultado do voto só será legitimado na segunda-feira, o que dá a Sandra a chance de reverter a situação ao longo do fim de semana.

Assista ao filme e identifique como os diretores trabalharam a questão do neoliberalismo e a precarização do trabalho.

3.2 Terceirização do Trabalho

Em condições precárias impostas, o trabalho é cotidianamente associado à insatisfação, sofrimento e até tortura, além de outros adjetivos que o associam sempre a um grande esforço. O próprio termo trabalho historicamente acaba por ter significados distintos ao longo da sua história. Segundo João Bosco Santos², o termo surgiu no século XI, originado da palavra latina *tripalium* que significava um instrumento de três pés utilizado para torturas.

² SANTOS, J. **O avesso da maldição do Gênesis:** a saga de quem não tem trabalho. São Paulo: Annablume; Fortaleza: Secretaria da Cultura e Desporto do Governo do Estado do Ceará, 2000.

Outro termo indicado como surgimento da palavra é *trabaculu*, da mesma raiz da palavra trava ou travar, tendo no latim o significado da corda que amarrava escravizados, forçando-os ao trabalho. Assim, o termo trabalho teve como significado primeiro o de castigo, tortura, tormento e sofrimento.

Em alguma medida, esses significados permanecem até nossos dias, principalmente quando não se estabelece uma relação de prazer do trabalhador com o resultado de seu trabalho. Segundo Santos, algumas expressões que concebem o trabalho como negação ou sofrimento ainda são utilizadas pelo senso comum: “dar trabalho”, no sentido de exigir esforço ou atenção; causar transtorno ou preocupação; uma “coisa trabalhosa”, algo fatigante, difícil, demorado.

Esses significados passam uma imagem de trabalho que se distancia do prazer e se coloca apenas como uma necessidade misturada à obrigação de sobrevivência dentro de um sistema capitalista, tendo como base o tripé trabalho–salário–consumo.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Com a implementação do novo modo de produção e de acumulação capitalista, a noção de trabalho se amplia, reduz a classe trabalhadora, mas mantém sua imagem de esforço e tortura. A terceirização, a contratação temporária, a contratação precária sem o registro em carteira e a subcontratação são elementos do neoliberalismo e demarcam os espaços ocupados pela classe trabalhadora.

A terceirização acaba sendo posta em prática porque as organizações a veem como necessária para o crescimento e desenvolvimento de suas áreas, promovendo eficiência, redução de custos, maior rentabilidade, otimização do tempo e melhora na qualidade do serviço.

A lei de mercado, imposta pelo neoliberalismo, faz com que direitos trabalhistas adquiridos ao longo do tempo acabem fragilizados. Com a flexibilização das leis trabalhistas, a precarização do trabalho acabou se estabelecendo, dando espaço para que empresas desrespeitem durante a contratação a garantia de direitos aos trabalhadores e o trabalhador refém da “cultura do medo” do desemprego acabam aceitando as condições impostas.

Então, os empregadores sentem-se autorizados a também não cumprirem outras normas obrigatórias. Com isso, pouco a pouco, o direito do trabalho vai desaparecendo, se distanciando daqueles princípios de proteção ao trabalhador.

O neoliberalismo e consequentemente a terceirização do trabalho apresentam realidades difusas que confundem o trabalhador, dando a ele a falsa ideia de que mais opções de trabalho surgiriam e que ele estaria mais seguro se fizesse seu trabalho.

Por um lado, assistimos às novas tecnologias na indústria e avanços do setor terciário produzindo empregos mais sofisticados, tanto na área técnica quanto profissional, exigindo um conhecimento teórico maior; por outro, vê-se o crescimento da precarização e surgimento do trabalho em domicílio e à distância. A terceirização surge então como uma forma de burlar as leis trabalhistas, reduzindo os custos com o trabalho. O trabalhador continuaria empregado, mas sem vínculo com empresas.

Com o isolamento do trabalhador, distanciando-o da empresa, um efeito dominó surge, já que a terceirização o desmobiliza politicamente e enfraquece sua participação em movimentos sindicais, tornando-o vulnerável à fácil redução de salários, flexibilização da sua jornada de trabalho e sem garantias de direitos trabalhistas. Vale ressaltar que uma outra defasagem no campo trabalhista imposto pela terceirização é o distanciamento do trabalhador à sua formação de

consciência de classe, fragmentando-o à mera função que ocupa naquela empresa.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Destaca-se que com a precarização das relações trabalhistas acaba-se por reduzir também a classe trabalhadora. O espaço da política, representado pelos sindicatos, aos poucos começa a ser corroído. O abalo dos direitos trabalhistas e as rápidas transformações impostas ao mundo do trabalho, fazem o trabalhador perder sua identidade. Tudo parece se tornar supérfluo, substituível, inclusive o trabalhador.

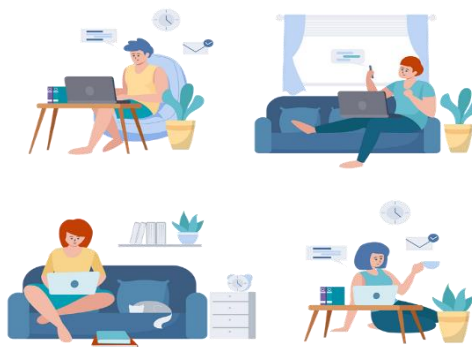
Com o processo de terceirização, a subjetividade do trabalhador passa a não lhe pertencer mais, sendo deslocada para o empregador, que a utiliza, absorvendo não só o trabalho bruto, mas também os desejos e os medos daquele funcionário. Os avanços tecnológicos que surgiram, ao invés de libertar o homem de seu trabalho repetitivo, acaba por penalizá-lo pelo medo de ficar desempregado. E é preciso pensar nisso; pensar no futuro do trabalho é pensar também no futuro das classes e das desigualdades que ele impõe. Um outro mundo é possível.

3.3 Trabalho: conquistas e desafios

A pandemia do novo coronavírus acelerou diversas mudanças em diferentes áreas trabalhistas, ampliando a utilização da tecnologia para a execução das atividades laborais em ambientes remotos. No mercado de

trabalho ocorreu uma ampliação do trabalho remoto por meio da possibilidade de utilização de funcionalidades tais como reuniões e colaboração remotas.

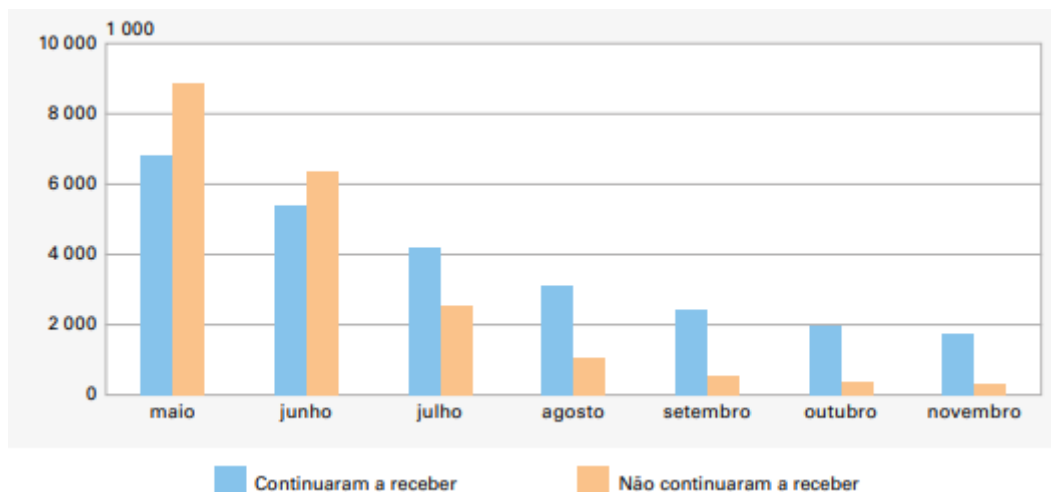
De acordo com Góes (2020), esse fenômeno é mundial, havendo uma forte associação positiva entre a renda do país e a presença do trabalho remoto. Mas isso não quer dizer muita coisa aqui no Brasil, já que grande parte da população ainda não se encontra totalmente inserida no campo digital e ao ser analisada pelo recorte de gênero e raça, os dados acabam reduzindo.



Disponível em: www.pixabay.com/Acesso em 23 abr. 2023

Nesse contexto, de acordo com a PNAD COVID-19, em maio de 2020 10,3% de pessoas ocupadas trabalharam de forma remota, sendo a maior proporção dentre as que possuíam o nível superior completo (31,1%). Nos demais níveis de instrução, a presença dessa modalidade de trabalho foi inferior, sendo de 6,0% entre os que possuíam do ensino médio completo ao superior incompleto, em torno de 1% na categoria até o ensino médio incompleto e em torno de 0,5% na categoria sem instrução ao fundamental incompleto. Houve também maior participação de mulheres (12,9%) do que de homens (8,4%), o que pode estar associado aos maiores níveis de escolaridade e às atividades econômicas onde atuavam.

Número de pessoas ocupadas afastadas pelo distanciamento social
que continuaram ou não a receber os rendimentos - Brasil - 2020



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

São sinalizados por esses dados que as ocupações de profissionais acadêmicos são mais passíveis de serem exercidas de forma remota, ou seja, as que exigem maior qualificação, recortando aí uma parcela da população que não ocupa esses espaços por questões que vão da etnia à escolaridade.

Segundo dados do IBGE, ao contrário do observado para o afastamento por distanciamento social, a participação entre as pessoas brancas (14,1%) foi mais do que o dobro das pessoas pretas ou pardas (6,8%). Por grupos de idade, as pessoas entre 30 e 49 anos foram as que mais adotaram essa forma de trabalho (11,4%), enquanto nas demais faixas a participação foi inferior a 10%. Veja a tabela abaixo:

Proporção de pessoas ocupadas de forma remota, segundo características selecionadas - Brasil - 2020

Características selecionadas	Proporção de pessoas ocupadas de forma remota (%)						
	maio	jun.	jul.	ago.	set.	out.	nov.
Brasil	10,3	10,4	10,3	10,2	9,7	9,0	8,7
Sexo							
Homem	8,4	8,1	7,8	7,5	7,1	6,7	6,3
Mulher	12,9	13,6	13,7	14,0	13,4	12,4	12,0
Cor ou raça (1)							
Branca	14,1	14,3	14,3	14,0	13,4	12,4	11,9
Preta ou parda	6,8	6,8	6,7	6,7	6,3	5,9	5,6
Grupos de idade							
14 a 29 anos	9,1	9,1	9,0	8,6	8,1	7,3	7,1
30 a 49 anos	11,4	11,4	11,2	11,1	10,7	9,9	9,5
50 a 59 anos	9,1	9,4	9,5	9,5	9,1	8,7	8,3
60 anos ou mais	9,9	10,4	10,5	10,7	10,1	9,5	9,1
Nível de instrução							
Sem instrução ao fundamental incompleto	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3	0,3
Fundamental completo ao médio incompleto	1,3	1,2	1,1	1,1	1,0	0,9	0,9
Médio completo ao superior incompleto	6,0	5,9	5,9	5,5	5,0	4,6	4,4
Superior completo ou pós-graduação	31,1	31,9	31,1	31,0	30,2	28,3	27,1

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios COVID-19.

Nota: Dados referentes aos meses de maio a novembro de 2020.

Não estão apresentados os resultados para cor ou raça amarela, indígena e pessoas sem declaração de cor ou raça.

Góes (2021) mostra, a partir das informações da PNAD COVID-19, que mais de 60% das pessoas ocupadas em trabalho remoto estavam no setor privado. Em maio, correspondiam a 68,1% do total, chegando em novembro a 61,1%. Eram 4,5 milhões no setor privado e 2,9 milhões no setor público. Além disso, o autor ressalta a força do setor formal nesse tipo de trabalho, com participações relativas em torno de 84% durante todo o período da pesquisa, o que representa cerca de 6,2 milhões de trabalhadores.

Tais dados revelam a precarização do trabalho que já existia antes da pandemia e que foi evidenciada com ela, empurrando uma grande parcela da população ou ao desemprego ou ao trabalho informal. Causa muito comum para a escolha do caminho da informalidade é a falta de preparação para encarar o mercado de trabalho e a fuga do desemprego. Quantas pessoas não passaram a fazer doces, por exemplo? Quantas pessoas não começaram a trabalhar com carros de aplicativo?

Essas informações ao serem cruzadas com os estados do país, revelam disparidades que precisam ser apresentadas. Em 2022, pouco mais de um quarto (27,4%) dos jovens piauienses de 15 a 29 anos encontravam-se sem

estudar e sem uma ocupação no mercado de trabalho. Tal indicador foi superior ao registrado para o país, que foi de 25,8%, mas inferior ao observado para a região Nordeste, que atingiu 33%.

No Piauí, há cerca de 220 mil jovens nessa situação e no país esse quantitativo chegou a cerca de 12,7 milhões de pessoas. Em termos de faixa etária no Piauí, estavam sem estudar nem trabalhar: 7,6% dos jovens de 15 a 17 anos; 31,6% dos jovens de 18 a 24 anos e 38,2% dos jovens de 25 a 29 anos. Segundo dados do IBGE, os motivos informados pelos jovens por não conseguirem trabalho, foram o de não haver trabalho na localidade em que moravam e o de ter que cuidar dos afazeres domésticos, dos filhos ou de outros parentes.

Em 2022, a média anual de trabalhadores sem carteira de trabalho assinada atingiu 12,9 milhões. O número é recorde para o indicador desde o início da série histórica da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD), em 2012. O número de pessoas nessa situação aumentou 14,9% em relação a 2021, quando havia 11,2 milhões de trabalhadores sem carteira assinada.

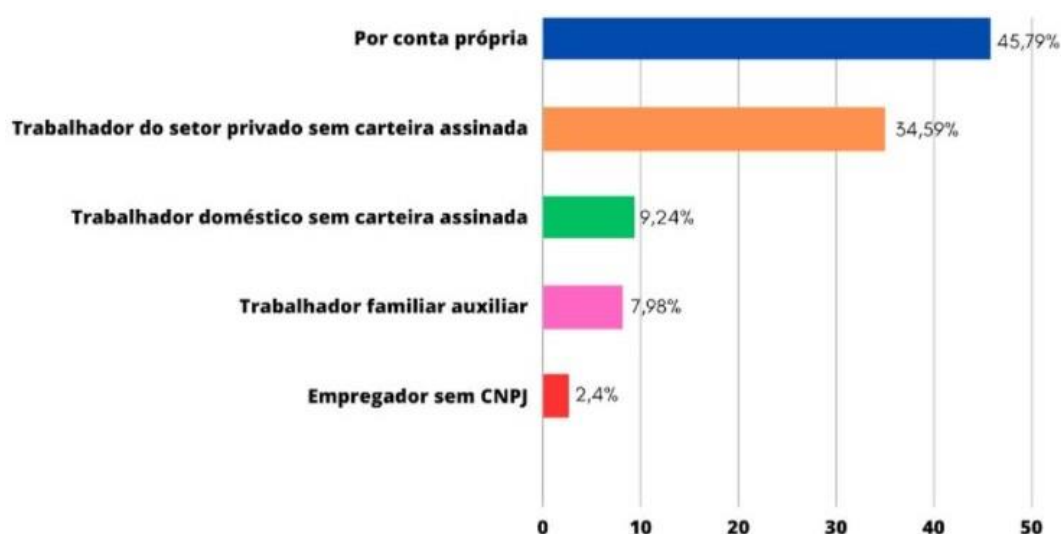
Os trabalhadores por conta própria - formais ou informais - somaram 25,5 milhões no ano, alta de 2,6% em relação ao ano anterior. O estudo divide os trabalhadores informais em quatro categorias: os informais de subsistência, os informais com potencial produtivo, os informais por opção e os formais frágeis.

Os informais de subsistência (60,5%), inclui os profissionais de baixa ou nenhuma qualificação e que oferecem serviços de demanda instável, conhecidos como 'bicos'. Os informais com potencial produtivo (16,1%) representam os trabalhadores que não são formalizados por conta dos custos implicados ou pela falta de oportunidades.

Os informais por opção (2,3%) são aqueles que têm condições de se formalizarem, mas pretendem se manter dessa forma para ampliar seu orçamento. Os profissionais classificados como formais frágeis (21,1%) têm CNPJ ou carteira de trabalho assinada, mas com contratos intermitentes, redução dos direitos formais e ameaça de voltar à informalidade total.

A pesquisa também traçou o perfil do trabalhador informal brasileiro de subsistência. Ele é homem, jovem, preto e de baixa escolaridade. Cerca de 75% têm o ensino fundamental incompleto ou inferior. Na faixa etária de 14 a 17 anos, o grupo representa mais de 80% e nas idades de 18 a 24 anos, os informais de subsistência são 64% do total. Na análise por regiões, a presença desse grupo é especialmente expressiva nas regiões Norte (49%) e Nordeste (45,5%). A maioria deles trabalha com serviços ligados a comércio, reparação de veículos e construção.

O trabalho informal surge aqui como uma realidade de tempos pós-pandêmicos, já que a pandemia ao afetar também o processo educacional no Estado acabou fragilizando a permanência desses jovens nas escolas e assim ampliou as estatísticas de evasão escolar e de trabalho informal. No Piauí, os dados não repetem a estatística nacional, mas seguem em evidência.



Ocupação na informalidade do Piauí em 2022 (em %)

O maior número de pessoas ocupadas na informalidade no estado do Piauí é constituído por trabalhadores por conta própria sem registro no CNPJ, com 327 mil pessoas (45,79%). Na sequência, vem as pessoas ocupadas no setor privado sem carteira assinada, com um contingente de 247 mil pessoas

(34,59%); trabalhadores domésticos sem carteira assinada, com 66 mil pessoas ocupadas (9,24%); trabalhador familiar auxiliar, com 57 mil pessoas (7,98%); e empregadores sem CNPJ, com 17 mil pessoas (2,4%).

Vale ressaltar que a informalidade não é a primeira opção da maioria. A falta de emprego e de capacitação para entrar no mercado são os principais fatores que levam as pessoas a recorrerem ao trabalho informal. Há quem defenda a ocupação informal justificando a decisão pela liberdade que adquiriu de definir suas próprias horas e escolher seus próprios projetos. Apesar de não serem acobertados pelo seguro-desemprego e INSS, essa defesa é a marca dos tempos neoliberais que estamos vivendo.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que

estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 maio 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 544/2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19, e revoga as Portarias MEC nº 343, de 17 de março de 2020, nº 345, de 19 de março de 2020, e nº 473, de 12 de maio de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 jun. 2020.

CHAUÍ, M. **Brasil: mito fundador e sociedade autoritária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

_____. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DECCA, E. Cidadão, mostre-me a identidade! *In: Caderno Cedes*, Campinas, V.22, nº 58, pp. 7-20, 2002.

GÓES, G.; MARTINS, F.; NASCIMENTO, J. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo**. Carta de Conjuntura, Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, n. 47, p. 1-10, 2020. Disponível em: www.ipea.gov.br/Acesso em: abr. 2023.

HOLANDA, S. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBGE. [Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD]. Acesso em: abr. 2023.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.

LE MOS, A. **Isso (não) é muito Black Mirror: passado, presente e futuro das tecnologias de comunicação e informação**. Salvador: EDUFBA, 2018.

PRETI, O. **Autonomia do Aprendiz na Educação a Distância: significados e dimensões**. Cuiabá: UFMT/NEAD, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTOS, J. **O que é cultura.** São Paulo: Brasiliense, 1992.

Escola Estadual com muito orgulho



**SEDUC
TEC**



**Canal
Educação**
PROGRAMA DE MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA

SECRETARIA
DA **EDUCAÇÃO** - SEDUC



GOVERNO DO
PIAUI
AQUI TEM TRABALHO.
AQUI TEM FUTURO.

