



**USP – Universidade de São Paulo**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA-RP**

## **GESTÃO DE PESSOAS**

### **TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES**

Prof<sup>a</sup> Renata Cherém de Araújo Pereira

Bruno de Oliveira Fernandes da Silva - 11917351  
Daniel Bocca Mancini - 11908660  
Danilo dos Santos Pasquali - 11757652  
Fernando Cunha Pugliesi - 11833240  
José Otávio Schmidt Barbosa - 11892240  
Murilo Torres Andrade - 10689582  
Natasha Junqueira Cerone - 10283238  
Paulo Henrique Grange - 10287660  
Pedro Marqueti da Matta Toniello - 11844148

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas e metodologias aplicadas com o objetivo de administrar e compreender a melhor forma da organização de gerir as pessoas que fazem parte da organização, levando em consideração os ambientes externos e internos que podem influenciar as pessoas. Para isso são aplicadas técnicas que permitem o desenvolvimento dos trabalhadores na empresa, e uma gestão de pessoas eficiente garante que sua organização tenha condições de oferecer aos seus clientes um atendimento mais personalizado e eficiente, dessa maneira com a adoção de boas práticas de gestão de pessoas a otimização da produtividade da empresa tende a ser melhor.

A gestão de pessoas envolve ações focadas em aumentar o bem-estar do funcionário e melhorar o ambiente de trabalho com isso temos que levar em consideração os principais pilares da gestão de pessoas para criar uma metodologia de gestão de pessoas eficaz, são elas:

**Motivação** - um dos pontos mais importantes da gestão de pessoas, é o motor que move os funcionários a darem o melhor de si, por isso, quando um funcionário ou equipe está desmotivada é preciso identificar o que está gerando isso. Alguns incentivos para ter funcionários motivados são, estímulos financeiros, plano de carreira, algum projeto desafiador, entre outros incentivos. Algumas empresas adotam a estratégia de bonificação por meta atingida ou por divisão de lucros, no qual com a venda de um produto ou de uma meta alcançada a algum tipo de bonificação, fazendo assim uma competição saudável que motiva os funcionários em prol de algo importante para a empresa.

**Comunicação** - é a base para que tudo ocorra bem para gerar ótimos resultados. Uma comunicação objetiva e sem hierarquias estimula os funcionários e faz com que se sintam parte fundamental da empresa, pois sem muita comunicação, muitas informações se perdem no caminho e isso abre precedentes para interpretações equivocadas e desentendimentos.

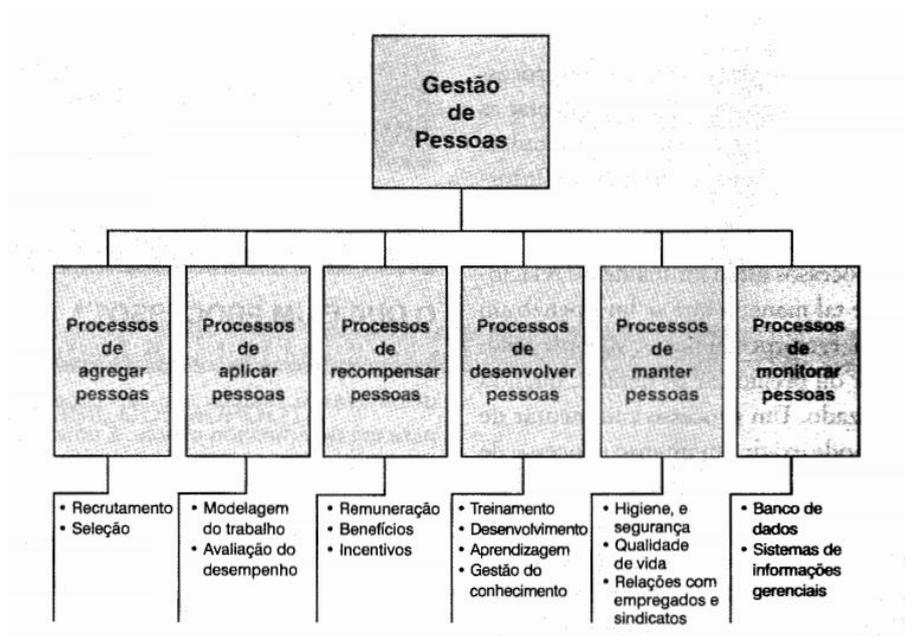
**Trabalho em Equipe** - é um grande diferencial, e a gestão de pessoas deve criar um ambiente saudável e utilizar ferramentas para incentivar. Temos que lembrar que as pessoas são indivíduos complexos e a organização deve encorajar o espírito colaborativo para minimizar os conflitos, uma das práticas mais assertivas

está na dinâmica de grupo, reuniões de acompanhamento, e que tenha momentos de diversão desde um almoço até um happy hour.

**Conhecimento e competência** - não existe funcionário pronto e todo conhecimento técnico pode ser ensinado e as competências podem ser desenvolvidas, a possibilidade de aprender e crescer na empresa é um dos motivos que deixam as pessoas motivadas e uma empresa que valoriza isso monta a melhor equipe possível para maximizar resultados, por isso é necessária uma avaliação de desempenho, dessa maneira tanto empresa quanto funcionário conseguem ter uma visão do que precisa ser melhor trabalhado.

**Treinamento e desenvolvimento** - após identificar as lacunas que impedem os funcionários de alcançarem seu potencial, o treinamento funciona como uma troca, no qual a empresa incentiva a busca de conhecimento para que o funcionário possa aplicar no trabalho de forma eficiente, dessa maneira todos crescem juntos.

Nesse segmento os processos de gestão de pessoas aparecem para auxiliar a organização, pois estes processos são um conjunto de atividades estruturadas a fim de favorecer uma determinada situação, que fazem com que os pilares da gestão de pessoas sejam cumpridos. Os processos estão todos relacionados entre si, e cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais quando bem ou mal utilizados.



**Processos de Agregar Pessoa** - são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa, incluem recrutamento e seleção de pessoas;

**Processos de Aplicar Pessoas** - são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho, incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

**Processos de Recompensar Pessoas** - são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas, incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;

**Processos de Desenvolver Pessoas** - são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;

**Processos de Manter Pessoas** - são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;

**Processos de Monitorar Pessoas** - são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais;

Nenhum processo é mais importante ou decisivo que o outro, tudo depende da situação que faz com que cada um seja mais importante em algum momento, por exemplo, se a organização está ampliando os processos de agregar pessoas ganha prioridade, se ela está caminhando para novas tecnologias os processos de desenvolver pessoas se tornam importantes, entretanto todos devem atuar em conjunto nunca separados, pois a conexão é que faz a diferença.

Dessa maneira os processos de gestão de pessoas aparecem para ajudar nos objetivos da gestão de pessoas que são eles:

**Ajudar a chegar no objetivo da organização;**

**Trabalhar a motivação dos colaboradores** - pois toda empresa precisa que seus profissionais desenvolvam suas atividades com dedicação e empenho;

**Investir em treinamento e capacitação profissional** - a área deve implementar programas de desenvolvimento dos colaboradores, para que estes tenham a oportunidade de se atualizar constantemente e se preparar, no sentido de obter conhecimentos verdadeiramente efetivos;

**Proporcionar maior competitividade** - seus profissionais se tornem mais criativos e contribuam, efetivamente e na prática, com ideias inovadoras, que vão colocar os negócios que a empresa desenvolve em um patamar cada vez mais elevado;

**Garantir que a organização tenha pessoas competentes e comprometidas;**

**Aumentar a satisfação dos trabalhadores em trabalhar lá dentro (gerenciar a qualidade de vida no trabalho)** - é investir em estratégias que proporcionem qualidade de vida no trabalho aos colaboradores. Para isso, a área preocupa-se especialmente em oferecer uma estrutura adequada, com bons equipamentos e softwares, capazes de dar a cada profissional a condição mínima e necessária para ele desenvolva bem suas atividades;

**Incentivar o trabalho em equipe** - é preciso desenvolver estratégias que estimulem todos os colaboradores a trabalharem em prol do alcance de objetivos comuns. Isso porque, de nada vai adiantar se cada setor trabalhar individualmente para atingir suas próprias metas, uma vez que fazem parte de um organismo integrado, que no caso é a empresa;

**Ajudar a organização a ser mais ética e ter mais responsabilidade social** - é preciso que ela dê abertura para que os profissionais contem sempre com ela, para lhes ajudar a atender suas necessidades, principalmente aquelas relacionadas à carreira, bem como a garantir seus direitos. Além disso, é preciso desenvolver

ações transparentes, que ganhem a confiança, não só dos colaboradores, mas também de todos que fazem parte dos negócios;

**Ajudar a organização a se adaptar às mudanças externas (política, sociedade, tecnologia, economia) que pode influenciar na existência como organização** - as organizações encontrem maneiras de manterem-se atualizadas, no sentido de acompanhar estas transformações, que acontecem em uma intensa velocidade, preparando os profissionais para que lidem com as mudanças, tanto internas quanto externas da melhor maneira possível adaptando-se e ajudando a organização a alcançar resultados de excelência a todo momento;

A partir dos objetivos da gestão de pessoas as organizações conseguem estabelecer uma boa produtividade para a empresa e um bom ambiente de trabalho para os funcionários, trazendo assim reciprocidade com a empresa ajudando as pessoas nos objetivos pessoais e as pessoas ajudando a empresa a crescer no mercado.

## **Planejamento estratégico de Gestão de Pessoas**

### **Missão:**

A missão representa a razão da existência de uma organização. É necessário que ela responda três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos? Sua importância se dá por ser um norte para as pessoas saberem qual caminho seguir, é um propósito orientador.

### **Visão:**

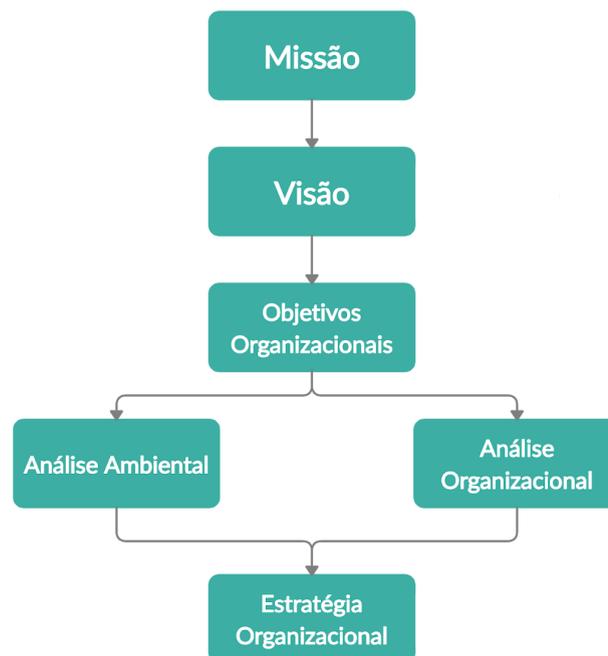
Visão é a imagem que a empresa tem de si mesma, ou que espera do seu futuro. Geralmente a visão está mais ligada àquilo que a empresa quer ser, do que realmente é. Sua importância é ser um claro sentido do futuro que a empresa pretende adotar e um meio de compreensão das ações necessárias para torná-la rapidamente um sucesso.

## Objetivos Organizacionais:

Objetivo é o resultado esperado pela organização em um determinado espaço de tempo. Os objetivos devem atender simultaneamente seis critérios: Ser focalizado a um resultado a atingir, ser consistente, ser específico, ser mensurável, estar relacionado com um determinado período e ser alcançável.

## Estratégia Organizacional:

A estratégia organizacional está ligada ao comportamento global e integrado da empresa, em relação ao ambiente a qual ela está inserida. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos: Ser definida pelo nível institucional, ser projetada a longo prazo, envolver a empresa em sua totalidade e ser um mecanismo de aprendizagem organizacional. Abaixo segue um esquema para formulação da estratégia organizacional.



## Desdobramento da estratégia:

A estratégia organizacional precisa ser planejada, ou seja, será necessário um planejamento estratégico para que ela seja colocada em ação. Já o planejamento estratégico pode ser destrinchado em planos táticos e estes em planos operacionais. Segundo Ackoff, existem três tipos de filosofia do planejamento

estratégico: o planejamento conservador, o otimizante e o prospectivo. Segue abaixo uma imagem explicativa de cada tipo de planejamento.



### Planejamento estratégico de GP:

Um dos principais aspectos do planejamento estratégico de GP é estar alinhado com a estratégia organizacional. Com isso, sua principal função será contribuir para que a organização alcance os seus objetivos organizacionais. Abaixo segue uma tabela com a comparação das estratégias de GP com as estratégias empresariais.

Área estratégica de GP	Estratégia Conservadora e Desensiva	Estratégia Prospectiva e Ofensiva
Fluxos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção eficiente</li> <li>• Ênfase no controle</li> <li>• Descrições de cargos explícitas</li> <li>• Planejamento detalhado do cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Classes amplas de cargos</li> <li>• Planejamento vago do cargo</li> </ul>
Admissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento interno</li> <li>• DRH decide sobre seleção</li> <li>• Ênfase nas qualificações técnicas</li> <li>• Processo formal de admissão e socialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento externo</li> <li>• Gerente decide sobre seleção</li> <li>• Adequação de pessoa à cultura</li> <li>• Processo informal de admissão e socialização</li> </ul>
Desligamentos de Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demissões voluntárias</li> <li>• Congelamento de admissões</li> <li>• Apoio continuado aos demitidos</li> <li>• Política de preferência à readmissão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensas</li> <li>• Recrutamento quando necessário</li> <li>• Demitidos sem apoio</li> <li>• Nenhum tratamento preferencial</li> </ul>
Avaliação do Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização da avaliação</li> <li>• Avaliação como meio de controle</li> <li>• Foco estreito</li> <li>• Dependência exclusiva do superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação customizada</li> <li>• Avaliação como desenvolvimento</li> <li>• Avaliação multiproposital</li> <li>• Múltiplas entradas para avaliação</li> </ul>
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento individual</li> <li>• Treinamento no cargo</li> <li>• Treinamento específico</li> <li>• Comparar habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em equipe</li> <li>• Treinamento externo</li> <li>• Treinamento genérico para flexibilidade</li> <li>• Construir habilidades</li> </ul>
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário fixo</li> <li>• Salário baseado no cargo</li> <li>• Salário baseado na antiguidade</li> <li>• Decisões centralizadas sobre salário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário variável</li> <li>• Salário baseado no indivíduo</li> <li>• Salário baseado no desempenho</li> <li>• Decisões centralizadas</li> </ul>

## **Recrutamento de Pessoas**

Um processo muito importante dentro das empresas é o de agregar novas pessoas quando elas ingressam na organização. Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar suas características e competências pessoais com as características predominantes na organização.

Na abordagem tradicional predomina o enfoque operacional e burocrático: o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme. O importante é o processo e não o seu resultado para a organização. E quase sempre, todo o processo de agregar pessoas fica concentrado exclusivamente no órgão de GP que toma as decisões a respeito.

Na abordagem moderna predomina o enfoque estratégico: o processo de agregar pessoas é um meio de servir as necessidades organizacionais a longo prazo. A ação é macro orientada, pois transcende cada cargo e envolve a organização em sua totalidade. Daí a abordagem molar e global. Há forte ênfase na eficácia, pois se procura através do processo de agregar pessoas a aquisição de novas habilidades e competências que permitam a organização realizar sua missão e alcançar os seus objetivos globais em um mundo em transformação. Os gerentes de linha e suas equipes assumem todo o processo de agregar pessoas. Cada candidato é tratado como se fosse o futuro presidente da empresa. E isso é possível que aconteça se o processo for bem-sucedido.

Para que novas pessoas cheguem à organização é preciso que exista um processo de recrutamento. O recrutamento nada mais é que o processo de divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

O mercado de trabalho significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que

procuram um produto ou serviço. Esse mercado é marcado pela oferta e procura, ou seja, ele é composto pelas organizações que estão dispostas a oferecer oportunidades e pessoas que procuram oportunidades.

Esse mercado é condicionado por inúmeros fatores como: o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção no mercado internacional. Nas duas eras industriais- industrialização clássica e neoclássica - a composição do emprego era estável e permanente. Na Era da Informação, a mobilidade dos empregados cresceu assustadoramente com a migração do emprego na indústria para o setor de serviços, do assalariamento legal e formal para o ilegal e informal, do emprego industrial metropolitano para o não-metropolitano e o aumento do trabalho autônomo. Nessa era também cresceu a exigência em relação a qualificação do trabalhador. É preciso ser bem-educado. Quem for capaz de resolver problemas terá emprego garantido. Acabou a profissão de tamanho único. A revolução da informação transformou o mercado de trabalho, agora ele está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças a modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas. E cada vez mais, o setor de serviços oferece mais empregos.

Além do mercado de trabalho, existe o MRH (mercado de recursos humanos), esse é definido como contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar um outro emprego. O MRH é constituído de pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas, ou seja, ele se refere ao conjunto de candidatos ao emprego.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. O recrutamento - tal como ocorre com o processo de comunicação - é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo.

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto,

mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Por outro lado, o mercado externo busca novas pessoas que não pertencem à organização. Para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

O recrutamento externo pode impactar a coesão do grupo dependendo da forma que for feita, pois as pessoas da empresa podem se sentir desvalorizadas. Dessa forma, a contratação deve ser muito bem avaliada antes de ser feita.

Se tratando de recrutação externa existem algumas técnicas para atrair os candidatos, entre elas:

1. Anúncios em jornais e revistas especializadas;
2. Agências de recrutamento;

- Agências especializadas em encontrar possíveis candidatos para uma vaga na organização. Existem agências de recrutamento para altos executivos - as headhunters - que entrevistam e pré-selecionam os candidatos a posições mais elevadas.

3. Contatos com escolas, universidades e agremiações;

- Algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional para divulgar as suas políticas de GP e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja oportunidades a oferecer no curto prazo.

4. Cartazes ou anúncios em locais visíveis;

-E um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez.

5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;

- E outro sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos

**6. Consulta aos arquivos de candidatos;**

- O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores.

**7. Recrutamento virtual;**

- Recrutamento feito por meios virtuais através da internet. Na era tecnológica esse modo é muito comum e, principalmente, com a pandemia vem sendo muito usado.

**8. Banco de dados de candidatos ou banco de talentos.**

-Em função do não-aproveitamento de candidatos em certos recrutamentos, às organizações utilizam um banco de dados onde são arquivados para utilização futura em novos recrutamentos.

## **Orientação das Pessoas**

Como visto durante o curso, as organizações podem ser vistas de diferentes óticas, desde as primeiras teorias científicas da administração e burocráticas, até as modernas abordagens contemporâneas. Com a evolução da administração o papel humano passou a ter maior importância e as pessoas deixaram de ser apenas peças e engrenagens da produção. Atualmente o capital humano das empresas são seus maiores ativos, visto que a folha salarial é o maior investimento de praticamente todas as organizações. É com esse enfoque que trataremos da cultura organizacional dentro das corporações, destacando o processo de adaptação e convivência das pessoas dentro do ambiente empresarial.

Dentro da Gestão de Pessoas vamos abordar esses tópicos como o processo de aplicar pessoas, que é o processo de envolver, integrar e orientar. A orientação

das pessoas é o primeiro passo para sua adequada aplicação dentro dos cargos da organização e envolve o alinhamento da cultura individual com a cultura organizacional, ou seja, a adaptação do indivíduo dentro do ambiente em que está sujeito, seja relativo a suas crenças, valores, hábitos, normas e expectativas. O caminho inverso, da adaptação da empresa para com o indivíduo também ocorre, visto que a partir do momento que há essa relação ambos estão se afetando. É importante fazermos o apontamento de que cada organização possui sua cultura corporativa que é compartilhada com todos seus membros.

Mas o que é a cultura organizacional? Existem várias definições que tratam do tema, sendo uma delas retirada do livro *Gestão de Pessoas*, Chiavenato (2010) a seguinte: “Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. ”

Segundo o mesmo autor, a cultura organizacional pode ser dividida em 3 componentes: artefatos, que são estruturas e processos organizacionais mais visíveis e fáceis de decifrar como comportamentos das pessoas, vestimentas, conversas e o modo de linguagem; valores compartilhados que são as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem (crenças, valores); e as pressuposições básicas, que constituem o nível mais íntimo e difícil de ser notado, que são as crenças inconscientes, sentimentos e pressuposições nas quais as pessoas acreditam. De acordo com essa lógica, a cultura organizacional pode ser vista como um iceberg, já que somente o topo e pequena parte dela é visível, enquanto todo o resto é de difícil acesso. Essa metáfora do iceberg também foi utilizada durante o curso, na aula 4.

Em relação aos Recursos Humanos faz parte de sua função compreender a cultura organizacional para otimizar o ambiente de trabalho de forma que as pessoas contribuam eficientemente e eficazmente para a organização. É aqui que entra a socialização organizacional: o processo de envolvimento das pessoas, seja um funcionário preexistente, seja um novo contratado.

A socialização organizacional possui vários possíveis caminhos para integrar as pessoas. Pode se iniciar desde o processo seletivo, histórias, eventos e até símbolos materiais como o prédio, salas e mesas. Quanto mais sólida a cultura de uma empresa, maior será o comprometimento entre os membros em relação aos valores e conseqüentemente com suas funções.

Podemos descrever melhor esses métodos de socialização organizacional, dividindo-os em cinco categorias: a) Processo seletivo, b) conteúdo do cargo, c) supervisor como tutor, d) equipe de trabalho e e) programas de integração.

a) A socialização tem início nas entrevistas de seleção através das quais o candidato fica conhecendo o seu futuro ambiente de trabalho, a cultura predominante na organização, os colegas de trabalho, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração existente.

b) O novo colaborador deve receber tarefas suficientemente solicitadoras e capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentemente desafiadoras. Os novos colaboradores que recebem tarefas relativamente solicitadoras tornam-se mais preparados para desempenhar as tarefas posteriores com mais sucesso.

c) O novo colaborador pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados, o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa. O supervisor deve cuidar dos novos funcionários como um verdadeiro tutor, que os acompanha e orienta durante o período inicial na organização.

d) A integração do novo membro pode ser atribuída a uma equipe de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro. A aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, as equipes de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar.

e) São programas formais e intensivos de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização, para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos (cultura organizacional), a estrutura da organização (as áreas ou departamentos existentes), os principais produtos e serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais etc.

Também dentro do papel do setor de Recursos Humanos podemos inserir a responsabilidade por criar um ambiente de “empowerment”, ou seja, dar poder, autoridade e responsabilidade às pessoas para torná-las mais ativas e proativas dentro da organização. Trata-se de uma mudança cultural, uma transformação no comportamento das pessoas. Elas passam a ter mais autonomia e iniciativa pessoal em suas atividades, ao contrário das tradicionais regras e regulamentos que inibem e impedem a plena realização das pessoas. Dentre alguns dos benefícios por essa mudança de comportamento podemos citar:

- Responsabilidade pela execução excelente da tarefa. As pessoas trabalham com prazer e afinco

- Responsabilidade pela melhoria contínua do trabalho.

- Orientação para metas a alcançar. O trabalho passa a ser o meio - e não o fim - para o alcance de metas a serem alcançadas e superadas.

- O trabalho é realizado em conjunto e produz maiores resultados devido a sinergia e ao apoio mútuo entre as pessoas.

- Toda a atividade é dirigida para a contribuição da missão da organização e para que a visão do negócio se torne uma realidade concreta.

- O importante não é apenas trabalhar, mas agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador.

## **Avaliação do Desempenho Humano**

A avaliação do desempenho humano é um processo realizado pelas empresas ou qualquer organização que julga e estima valor ao trabalho realizado e às competências. Essa ferramenta é muito importante para as organizações porque o empenho de cada funcionário e a forma como ele trabalha influencia no resultado da companhia. Esse processo, por sua vez, permite o desenvolvimento da empresa, pois com ele podem ser traçados novos objetivos ou então identificar problemas a serem solucionados.

Visto isso, essa ferramenta possibilita a resolução de empecilhos comumente presentes em organizações, como: saber se as pessoas estão trabalhando na direção dos resultados esperados, se há divergência entre a supervisão e a gerência e se falta integração das pessoas de uma equipe ou entre grupos parceiros. Além disso, confere se os funcionários estão adaptados aos seus cargos através de análise do seu preparo e competência. Com isso, as necessidades ficam mais claras para o gestor que pode realizar, assim, uma promoção, transferência, desligamento, mudança na remuneração ou um programa de treinamento para o aprimoramento da mão de obra.

A realização da avaliação deve ser objetiva, ou seja, caso um funcionário vá responder um questionário sobre seu colega de trabalho, ele não pode deixar que as características e hábitos pessoais interfiram na sua análise. Ademais, essa subjetividade é proibida para todos os cargos que participam desse processo, independente de hierarquia. Desse modo, deve ser considerada apenas a forma como a pessoa opera no seu meio de trabalho tendo em vista sua função.

Nesse processo, é fundamental que o órgão ou o grupo que irá aplicá-lo tenha feito um estudo do modo como deve ser feito, pois os funcionários podem ver essa avaliação como julgamento e não uma ferramenta que identifica fatores a serem desenvolvidos. Com isso, os funcionários precisam ter clareza sobre a avaliação, sabendo de que forma ela é aplicada, seus objetivos e importância. Desse modo, com o resultado, o indivíduo deve compreender exatamente quais foram suas falhas e o que precisa ser feito para melhorar e desenvolver suas aptidões.

Existem diversos agentes e formas de aplicar a avaliação. Uma muito utilizada é a feita pelo gerente, que recebe acessória do RH sobre os critérios de avaliação. Outros tipos, por exemplo, são: as feitas pelo próprio indivíduo, que recebe orientação e informação do seu gerente; as realizadas pela equipe de trabalho; avaliação 360, que todos os cargos que têm contato avaliam uns aos outros; avaliação pra cima, que os subordinados mensuram o desempenho do seu superior; comissão de avaliação, um órgão específico para isso; e o RH, que na maioria das vezes é burocrático e tende a eliminar as diferenças individuais.

Ademais, há diversos métodos para a avaliação. A “Escala Gráfica” é um dos mais utilizados para avaliação de desempenho. Ela consiste em uma tabela com linhas e colunas sendo seus fatores: habilidades, comportamento ou metas (resultados) que devem ser classificados como ótimo, bom, regular ou ruim. Esse método é fácil de ser planejado e permite, com a visão gráfica, que os avaliadores façam uma leitura mais clara e precisa. Contudo, é uma ferramenta que geralmente as pessoas tendem a padronizar as classificações colocando tudo em uma escala, por exemplo, a maioria dos fatores como bom. Enquanto a “Escolha Forçada” é um método que avalia o desempenho através de blocos de frases descritivas dos aspectos comportamentais. Desse modo, o avaliador deve escolher forçadamente uma frase que mais se adéqua ao funcionário. As vantagens desse tipo são que ele não provoca generalização nas respostas, não precisa de treinamento dos avaliadores e diminui a subjetividade. Contudo, é complexo de ser desenvolvido o não permite uma leitura clara da avaliação, sendo assim pouco conclusiva.

Além dos já apresentados, a “Pesquisa de Campo” é outro método em que um especialista em avaliação realiza esse processo junto com o gerente, que tem contato com seus funcionários. Essa ferramenta permite planejamento de ações futuras, pois enfatiza a melhoria do desempenho e é uma análise profunda. Em contrapartida, possui um custo operacional elevado, é um processo lento e tem pouca participação do avaliado. Ademais, há a ferramenta dos “Incidentes críticos” que foi utilizada por Taylor no século XX e ressalta as características extremas do avaliado. Com isso, é um método de fácil montagem e visualização, mas não se preocupa com outras variáveis importantes no desempenho. Por fim, existe a “Lista de verificação” que é semelhante à escala gráfica, pois é uma tabela com linhas e

colunas que classificam as áreas de desempenho e características, diferencia-se apenas por aplicar um valor numérico na avaliação. Com isso, 5 seria ótimo e 1 péssimo, por exemplo.

Portanto, a avaliação do desempenho humano é a mensuração da performance dos funcionários visando o seu desenvolvimento e melhorias para a empresa. Como visto, existem diversas ferramentas que colhem os dados de pessoas que trabalham em equipe, buscando entender como cada empregado opera. Em seguida, esse material é estudado e auxilia a empresa a identificar o que precisa ser aprimorado. Logo, por fim, é feito o “feedback” de forma clara e objetiva para os funcionários constatarem o que devem mudar.

## **Remuneração**

### **Remuneração**

Inicia-se esse tópico falando sobre como funciona a remuneração, uma vez que ninguém trabalha de graça. O rendimento e comprometimento do funcionário com a empresa está ligado a sua retribuição, ou seja, seu salário.

### **Recompensas organizacionais**

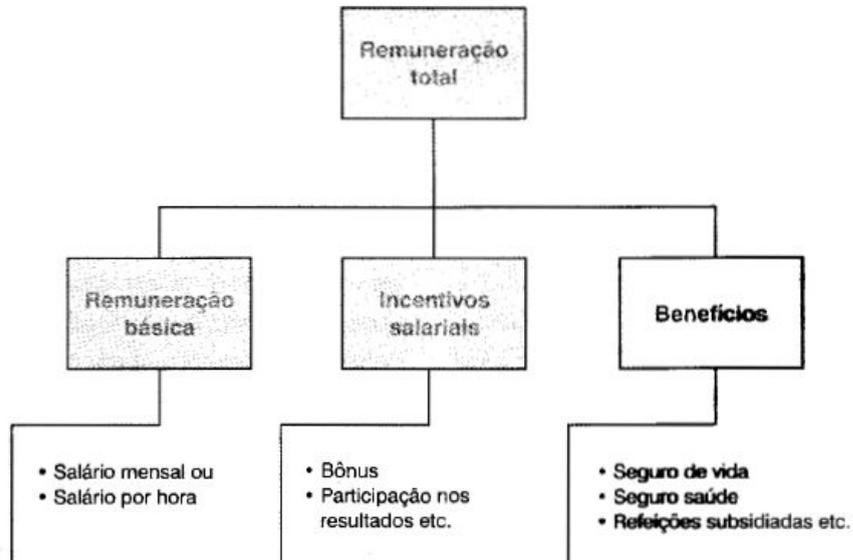
O resultado dos processos está diretamente ligado ao processo de remuneração da empresa e seus custos, que podem ser divididos em quatro partes:

- Custos: essa geralmente é passada aos fornecedores;
- Juros: são aqueles custos de empréstimos de dinheiro;
- Dividendos: para aqueles que forneceram capital de participação no negócio;
- Salários: é repassado aos funcionários

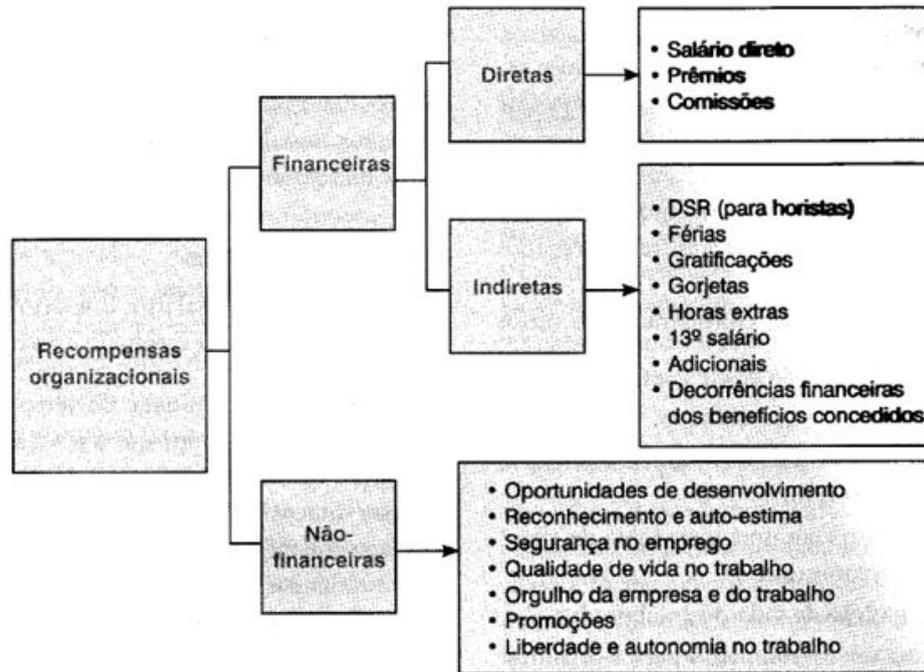
As recompensas oferecidas por uma organização influenciam na satisfação dos seus funcionários e parceiros, seja através de trabalho ou de investimento.

## Conceito de remuneração

O investimento do funcionário na empresa está diretamente ligado a sua remuneração. Quanto melhor for, maior será a entrega. Daí entra a remuneração total, que é constituída de três componentes principais:



Explica-se também, como funcionam as recompensas organizacionais e como os salários são compostos:



### Desenho do sistema de remuneração

A remuneração em si é um assunto delicado, pois depende de vários fatores. Existem várias políticas e procedimentos de remuneração que necessitam de

cuidados pois podem provocar forte impacto nas pessoas e nos desempenhos. Existem vários critérios para a construção de um plano de remuneração. São eles:

**1. Equilíbrio interno X Equilíbrio externo:** é a avaliação da contribuição do funcionário para com a empresa e sua remuneração, com a remuneração da mesma função no mercado;

**2. Remuneração fixa ou Remuneração variável:** A remuneração pode ser paga de forma fixa, com salários mensais ou por hora, ou pode variar de acordo com metas e lucros da organização;

**3. Desempenho ou tempo de casa:** a remuneração pode enfatizar um desempenho de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de trabalho de um determinado funcionário na organização;

**4. Remuneração do cargo ou Remuneração da pessoa:** a compensação pode focalizar como um cargo contribui para os valores da organização ou como os conhecimentos e competências da pessoa contribuem para o trabalho ou para a organização;

**5. Igualitarismo ou Elitismo:** a remuneração pode incluir o maior número possível de colaboradores sob o mesmo sistema de remuneração (igualitarismo) ou pode estabelecer diferentes plano conforme os níveis hierárquicos ou grupos de funcionários (elitismo);

**6. Remuneração abaixo do mercado ou Remuneração acima do mercado:** os funcionários podem ser remunerados em um nível percentual abaixo ou acima do mercado. Essa escolha afeta os custos da organização e a satisfação dos colaboradores;

**7. Prêmios monetários ou Prêmios não-monetários:** o plano de remuneração pode enfatizar os colaboradores motivados através de recompensas monetárias, como salários e prêmios, ou não monetárias, como trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego;

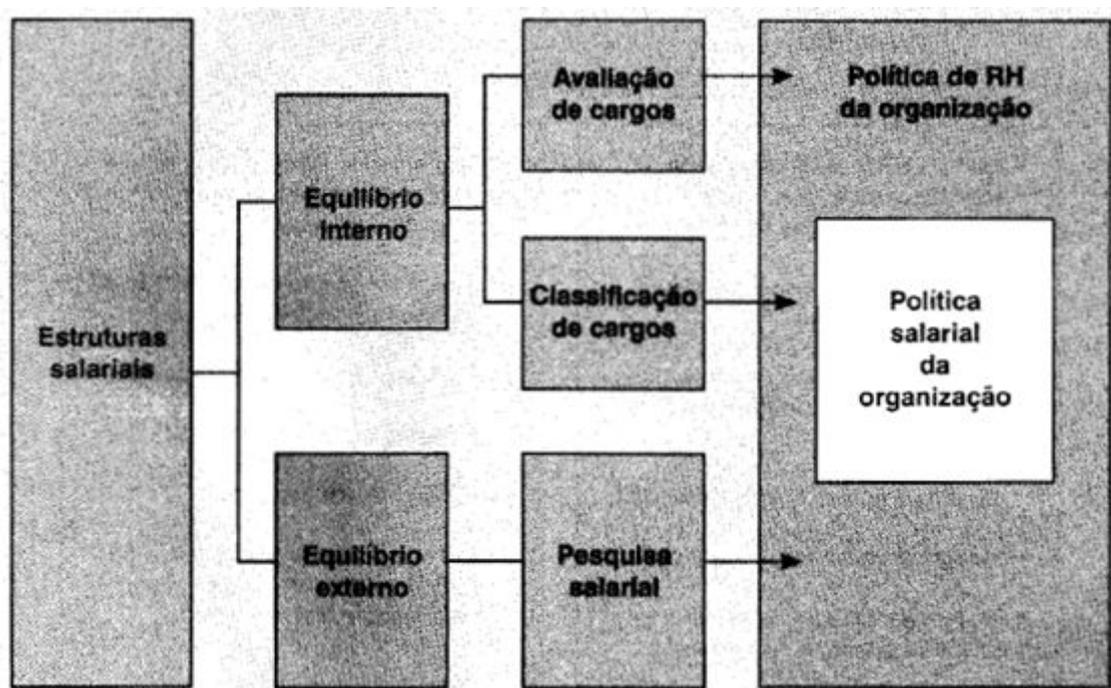
**8. Remuneração aberta ou Remuneração confidencial:** os colaboradores podem ter acesso à informação sobre as remunerações dos seus colegas e

como as decisões salariais são tomadas, ou esse conhecimento é evitado entre os funcionários;

9. Centralização ou Descentralização das decisões salariais: as decisões sobre a remuneração podem ser controladas em um órgão central ou podem ser delegadas aos gerentes das unidades organizacionais.

### **Conceito de administração de salários**

A administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Podemos classificar como interno e externo, de acordo com a imagem:



### **Avaliação e classificação de cargos**

Para assegurar o equilíbrio interno dos salários, a administração salarial utiliza a avaliação e classificação dos cargos. A classificação é o processo de comparar o valor relativo dos cargos, a fim de colocá-los em uma hierarquia de classes que podem ser utilizadas como base para a estrutura de salários. Essa avaliação pode ser feita de modo mais tradicional, através da análise de dados que permitem analisar o valor interno do funcionário, ou através do método de escalonamento simples, que dispõem os cargos em um rol em relação ao critério

escolhido que funciona como padrão de comparação. Basicamente, uma comparação cargo a cargo.

### **Pesquisa salarial**

Os salários devem obedecer a um duplo equilíbrio interno e externo, ou seja, deve haver uma compatibilidade no salário oferecido pela empresa e o oferecido pelo mercado. O equilíbrio interno é garantido pela avaliação e classificação de cargos. O externo é obtido por meio de pesquisas salariais para verificar o que o mercado de trabalho está pagando. 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.

### **Remuneração por competências**

Muitas empresas estão migrando da avaliação e classificação dos cargos para um sistema baseado nas competências e não mais em fatores de avaliação. No fundo, a remuneração por competências utiliza a mesma metodologia da tradicional administração de salários substituindo os fatores de avaliação por competências individuais. A imagem abaixo explica essa avaliação:

<b>Cargos de diretoria</b>	<b>Menor valor</b>	<b>Maior valor</b>	<b>Média</b>
<b>Diretores:</b>			
<b>Presidente</b>	<b>13.164</b>	<b>46.485</b>	<b>28.475</b>
<b>Administrativo</b>	<b>4.627</b>	<b>32.513</b>	<b>16.369</b>
<b>Administrativo e Financeiro</b>	<b>6.368</b>	<b>27.891</b>	<b>16.757</b>
<b>Comercial</b>	<b>5.275</b>	<b>26.375</b>	<b>16.560</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>9.875</b>	<b>22.154</b>	<b>15.770</b>
<b>Vendas</b>	<b>11.893</b>	<b>28.291</b>	<b>18.017</b>
<b>Financeiro</b>	<b>5.275</b>	<b>30.462</b>	<b>17.529</b>
<b>Industrial</b>	<b>10.777</b>	<b>32.561</b>	<b>19.916</b>
<b>Jurídico</b>	<b>17.347</b>	<b>19.891</b>	<b>18.730</b>

### **Decorrência dos salários**

Sobre os salários, pesam os encargos sociais e trabalhistas, onde para cada real pago de salário, as empresas precisam recolher os encargos correspondentes ao governo. Esses encargos são o conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas mensal ou anualmente, além do salário do empregado. Nesses encargos encontram-se o FGTS, previdência social, 13º salário, entre outros. Assim, esses encargos acarretam para a empresa uma despesa mensal a mais em relação ao salário de cada empregado.

Vale ressaltar que existe o custo Brasil, que é como os empresários chamam as altas taxas de encargos trabalhistas existentes no país, encarecendo assim a produção e aumentando os custos da empresa.

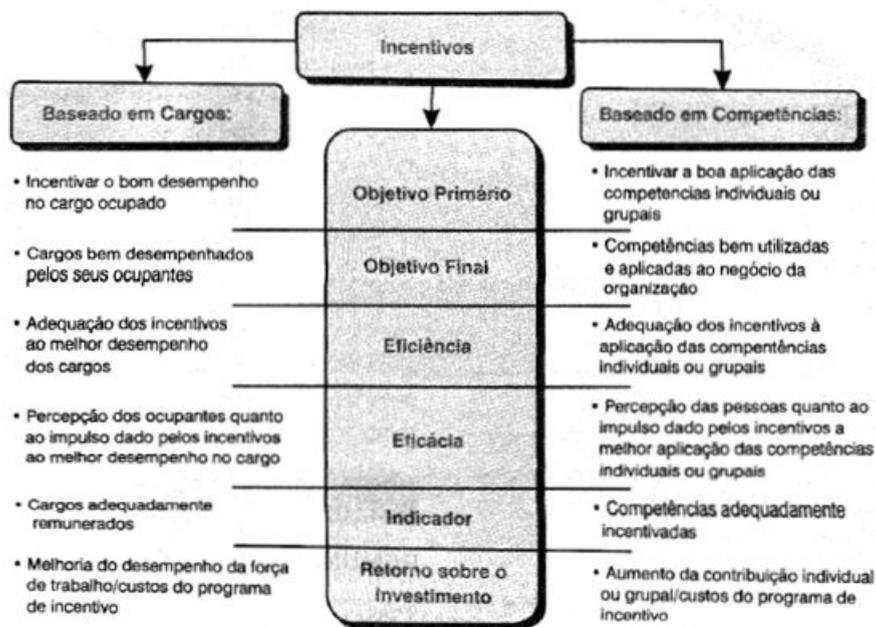
## **Programas de incentivo**

### **Recompensas e Punições**

Para ter sua operação funcionando dentro de certos padrões, as organizações utilizam esse sistema de recompensas e punições, buscando esse comportamento desejado. As recompensas têm o intuito de estimular um comportamento a ser seguido e as punições buscam coibir outros tipos de comportamento, então através desse mecanismo de recompensas e punições as organizações buscam implantar um padrão de comportamento esperado.

### **Qual o Foco dos Incentivos**

O foco dos incentivos é quase sempre alcançar os objetivos e entrega de resultados, ou esse foco pode estar no desempenho ou na oferta de competências individuais.



## Remuneração Fixa

É a forma predominante de remuneração presentes na organização.

Pros:

- Facilita o equilíbrio interno (consistência de salários dentro da organização) e o equilíbrio externo (consistência do salário em relação ao mercado)

-Homogeneização e padronização dos salários dentro da organização

-Facilita administração e o controle centralizado dos salários

-Focaliza a execução rotineira e busca por eficiência

-Afeta diretamente os custos fixos da organização

Contras:

-Não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e maiores responsabilidades

-Funciona como elemento de conservação da rotina

-Remunera as pessoas em relação ao tempo e função e não por desempenho e alcance de resultados.

### **Remuneração Variável**

Uma nova tendência que vem chegando nas organizações.

Pros:

-Ajustar a remuneração das diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados.

-Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à auto realização pessoal.

- Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional.

- Permite uma auto avaliação de cada pessoa.

Contras:

-Requer uma maior complexidade na administração salarial

-Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização

-Pode provocar queixas dos funcionários não beneficiados e possíveis pressões sindicais.

### **Plano de Bonificação Anual**

O plano de bonificação anual é um exemplo de remuneração variável, e é um valor monetário oferecido ao fim de cada ano aos colaboradores relacionado ao seu desempenho. Esse desempenho é medido através de critérios como lucratividade alcançada, melhoria da produtividade, aumento da participação no mercado etc.

Essa bonificação pode ser dividida de duas formas, o Plano de bonificação anual pode ser o tradicional ou o flexível, onde o tradicional possui um piso e um teto para o bônus e o flexível não possui essas características.

### **Distribuição de Ações da Empresa aos Funcionários**

A distribuição gratuita de ações a determinados também funciona como uma forma de recompensa, só que ao invés do dinheiro você tem a substituição por papéis da companhia.

### **Opção de Compra de Ações da Companhia**

Muitas empresas estão proporcionando uma forma diferente de remuneração variável, através da oferta de ações que são vendidas (por preço subsidiado) ou transferidas aos seus colaboradores, conforme determinadas regras. O objetivo é fazer com que o colaborador se torne também acionista da organização por sua própria conta, mas com a ajuda da organização.

### **Participação nos Resultados Alcançados**

É um modelo de remuneração flexível relacionado com o desempenho do colaborador no alcance de metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados significa uma porcentagem ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir por meio do seu trabalho pessoal ou em equipe. Esse tipo de programa traz também um comprometimento de toda a equipe, assim afetando, caso não se cometa erros, de forma positiva a organização

### **Remuneração por Competência**

A remuneração por competência está relacionada à capacidade de entrega do colaborador, ou seja, a sua capacidade de gerar resultados, sendo assim a taxa de agregação de valor que esse funcionário traz à organização. Essa tem sido uma nova forma de compensação uma vez que as empresas buscam relacionar esse quesito com a competência do empregado.

### **Distribuição do Lucro aos Colaboradores**

A participação nos lucros é um sistema pelo qual uma organização distribui anualmente entre seus colaboradores uma certa proporção de seus lucros. Trata-se de uma forma de remuneração variável. Onde essa forma de bonificação já é prevista em lei. Da mesma forma, com a participação nos resultados alcançados, a distribuição de lucros é uma forma de garantir o comprometimento da equipe.

## **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Organizações**

O treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional e o desempenho das funções do indivíduo na sua organização. É um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização do trabalho. (Marras - 2001: 145) Consiste em ensinar algo que a pessoa não saiba, como pular de paraquedas, por exemplo. Não consiste apenas em treinar habilidades técnicas, consiste também em como transformar o dia a dia dessas pessoas. O treinamento diz respeito ao estímulo constante de mudanças sistemáticas do comportamento de colaboradores, direcionadas a uma maior produtividade.

### **Importância:**

#### **Ao colaborador:**

- **Confiança:** É necessário estar confiante na tarefa executada, se eu não sei o que tenho que fazer, não sei fazer e não tenho quem ensine, farei coisas erradas, levarei bronca do chefe e sentirei-me insatisfeito, incapaz, com baixa autoestima, reduzindo o poder de produtividade. Por isso é importante estar confiante, tanto pro empregado, quando para a empresa, pois além de sentir prazer e felicidade no trabalho, o bem-estar e a motivação do indivíduo está diretamente relacionado à produtividade.

#### **À empresa:**

- **Atendimento:** Quando uma pessoa é atendida, a imagem da empresa é passada a partir das informações fornecidas pelo(a) atendente,

portanto, a reputação da empresa está diretamente ligada ao atendimento realizado ao cliente, que é, principalmente, fruto de um bom ou mau treinamento.

- Melhores resultados: A aplicação de treinamentos na intenção de capacitar o colaborador intensifica o processo de desenvolvimento, proporcionando melhores resultados e ocasionando em uma melhor reputação por parte da empresa.

### **Contexto atual:**

Crescimento dos subsistemas do RH. As empresas perceberam onde podiam encaixar a questão do treinamento e do desenvolvimento na área estratégica das empresas, buscando alcançar os objetivos e utilizar os colaboradores da melhor maneira possível.

“As organizações modernas e mais atuantes no mercado já chegaram à conclusão de que investir em seus funcionários é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto e seguro para alcançarem os seus objetivos. Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços é imprescindível que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente altamente motivadas para as tarefas que irão realizar.”

(Patrícia Rocha Cassimiro)

### **Desenvolvimento de pessoas e de organizações:**

#### **Conceito e objetivo:**

Desenvolver pessoas é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura — e não apenas ao cargo atual. Diante disso, torna-se compreensível que desenvolver pessoas está para além dos aspectos técnicos ou operacionais relacionados ao trabalho. Envolve uma evolução pessoal acompanhada da capacitação profissional.

### **Importância:**

Desenvolver pessoas proporciona crescimento à empresa, fornecendo uma base sólida de capital intelectual, que é um dos aspectos que mais influencia no valor de uma organização. Além disso, esse tipo de política voltada para o aperfeiçoamento de colaboradores gera efeitos positivos na cultura organizacional, tornando-se um diferencial de mercado.

### **Contexto atual:**

É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços, é atender melhor aos clientes e ampliar o faturamento.

“Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.” (DAVEL E VERGARA, 2001)

## **Principais tipos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

### **1 – Treinamento de integração ou onboarding**

O treinamento de integração tem o objetivo de preparar um novo colaborador para que ele inicie suas atividades da empresa. Esse tipo de treinamento organizacional inclui transmitir missão, visão e valores, e explicar mais sobre o papel do funcionário na equipe, para que ele entenda a sua importância na empresa e execute o seu trabalho com mais clareza e objetividade. Além disso, a integração é um exemplo de treinamento muito importante para que o colaborador possa iniciar seu trabalho com o pé direito. Problemas na integração podem resultar em demora para entregar resultados, conflitos entre a equipe, erros, etc.

### **2 – Treinamento comportamental ou soft skill**

O treinamento comportamental serve para aperfeiçoar as atitudes e habilidades comportamentais dos colaboradores tendo como base a cultura da organização. Esse tipo de treinamento capacita os colaboradores observando aspectos como experiências, sentimentos e motivação pessoal. Não se trata de uma tentativa de padronizar o modo de agir dos profissionais, mas de disseminar os valores da organização e suas normas de conduta para garantir um bom ambiente de trabalho. O principal objetivo é treinar habilidades interpessoais, comunicativas e de empatia, facilitando o trabalho em equipe e melhorando o clima organizacional.

### **3 – Treinamento técnico ou hard skill**

O treinamento técnico dá suporte para o colaborador melhorar e desenvolver suas habilidades técnicas, como manusear um novo equipamento de trabalho ou aprender sobre um novo conteúdo que impacte diretamente nas suas tarefas dentro da organização. Esse é um exemplo de treinamento muito valorizado nas empresas. Muitas organizações valorizam muito o treinamento técnico e pouco o treinamento comportamental, porém é importante dizer que os dois são fundamentais para o desenvolvimento do colaborador.

### **4 – Desenvolvimento de Liderança**

Os treinamentos de liderança têm o objetivo de preparar colaboradores para exercerem papéis de liderança dentro da empresa. É preciso desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de bons líderes nos gestores. Um líder precisa saber delegar tarefas, gerenciar sua equipe e guiá-la rumo aos melhores resultados possíveis. Além de possuir um discurso motivacional afiado, é preciso saber ouvir os membros do time e saber lidar com cada um deles. Esse é um dos exemplos de treinamentos mais importantes. Ele não serve apenas para colaboradores que estão prestes a assumir papéis de liderança, mas também para quem já é gestor de alguma área e precisa treinar suas habilidades de liderança.

### **5 – Treinamento motivacional**

O treinamento motivacional tem o objetivo de aumentar o engajamento dos colaboradores nas suas atividades e na organização. Ele pode incluir palestras motivacionais, dinâmicas em grupo, feedbacks, convenções, momentos de

confraternização, e muito mais. Ao contrário do que muitos pensam, o treinamento motivacional vai muito além de oferecer recompensas e deve atingir os mais diversos níveis operacionais, afinal os gestores também podem se sentir desmotivados com o passar do tempo

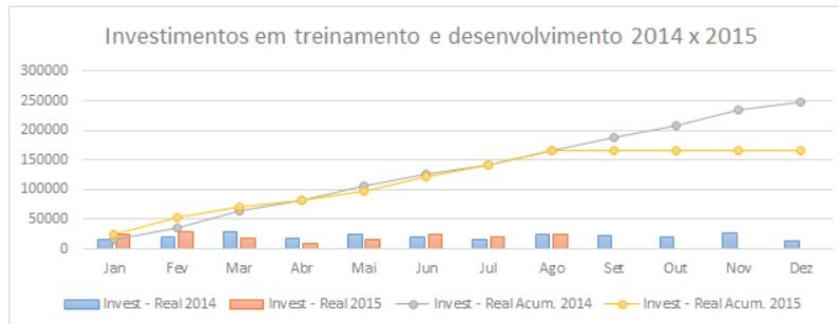
## **6 – Treinamento de equipe**

O treinamento de equipe é um exemplo de treinamento voltado para a evolução de um time como um todo. Isso inclui habilidades técnicas dos integrantes e habilidades de comunicação e entrosamento, de modo a garantir a melhor realização do trabalho em equipe. Ele pode focar nas práticas do dia a dia, relacionamento entre os membros, aprofundar os produtos e serviços da empresa, a inteligência emocional dos colaboradores, etc.

## **7 – Treinamento corporativo**

O treinamento corporativo é como se fosse um guarda-chuva que abrange os demais tipos de treinamento. Ou seja, a organização investe em treinamento corporativo quando identifica as necessidades dos colaboradores e investe no tipo certo de treinamento, seja ele comportamental, técnico, motivacional, etc. O objetivo é desenvolver habilidades específicas do colaborador para melhorar o desempenho de toda a organização. Para fazer esses tipos de treinamento e desenvolvimento organizacional, muitas empresas costumam adotar Plataformas EAD, que automatizam esse processo e fazem o gerenciamento do progresso dos colaboradores.

**Este indicador realiza um comparativo entre os anos de 2014 e 2015. É importante para observarmos o crescimento do valor investido em treinamento e desenvolvimento de pessoas nos dois anos.**

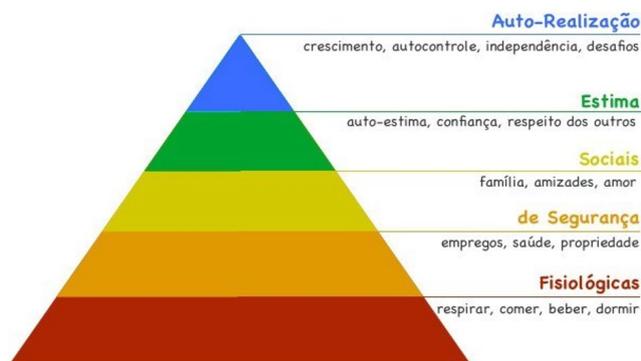


	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Invest - Real 2014	15000	21000	29000	17000	24000	20000	16000	24000	22000	20000	27000	13000
Invest - Real 2015	25000	29000	17000	10000	16000	25000	19000	25000				
Invest - Real Acum. 2014	15000	36000	65000	82000	106000	126000	142000	166000	188000	208000	235000	248000
Invest - Real Acum. 2015	25000	54000	71000	81000	97000	122000	141000	166000	166000	166000	166000	166000

Gráfico hipotético baseado em um artigo publicado pelo InfoEscola.

### Relação com o conteúdo:

Pirâmide de Maslow



A Pirâmide de Maslow, também chamada de hierarquia das necessidades de Maslow, é um conceito criado na década de 50 pelo psicólogo norte americano Abraham H. Maslow. Seu objetivo é determinar o conjunto de condições necessárias para que um indivíduo alcance a satisfação, seja ela pessoal ou profissional. De acordo com a teoria, os seres-humanos vivem em busca da satisfação de determinadas necessidades. Para o psicólogo, a perspectiva de satisfação dessas necessidades é o que gera a força motivadora nos indivíduos. A pirâmide de Maslow é usada, então, para demonstrar a hierarquia dessas necessidades. Ou seja, descreve quais são as mais básicas (base da pirâmide) e as mais elaboradas (topo). As necessidades base são aquelas consideradas

necessárias para a sobrevivência, enquanto as mais complexas são necessárias para alcançar a satisfação pessoal e profissional.

## **Relações com empregados**

**Estilos de Administração:** A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas. A disciplina e a motivação decorrem dessas pressuposições. Há mais de três décadas atrás, McGregor identificou dois conjuntos de pressuposições, aos quais denominou Teoria X e Teoria Y.

Na Teoria X predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor. As pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas e, portanto, precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar. Elas representam recursos inertes que precisam ser explorados pela administração. Trata-se de uma visão míope, negativista e estereotipada. Na Teoria X, o trabalho é imposto e precisa ser motivado extrinsecamente através de pagamento e medidas de controle e segurança. As recompensas cobrem apenas as necessidades humanas de baixo nível (Maslow e Herzberg). A monitoração e o controle devem ser rigorosos e as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão e nem os subordinados devem ficar entregues às suas próprias deliberações. A cautela deve prevalecer sobre a confiança. Em geral, as pessoas são consideradas incompetentes, interesseiras e procurarão tirar vantagens se puderem. Por conseguinte, o trabalho deve ser esquematizado e fragmentado para proporcionar a simplificação das tarefas, rotinização de decisões e linhas claras de autoridade e comando hierárquico. O relógio e o cartão de ponto são essenciais para o controle. A hierarquia e a ordem natural. As regras são severas. O temor à punição e o estímulo primordial.

Na Teoria Y predomina o respeito às pessoas e as suas diferenças individuais. As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável e principalmente se puderem ter voz ativa na sua definição e em formular os objetivos da organização. Elas podem ser criativas e gostar de assumir responsabilidades. Cada indivíduo representa uma riqueza de recursos que podem ser explorados por

uma adequada administração. Na Teoria Y predomina uma visão mais aberta e humana das pessoas e da atividade laboral. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, principalmente as de alto nível. A vida organizacional é estruturada de modo a proporcionar condições para a auto realização e satisfação das pessoas. A ordem natural e a democracia. O reconhecimento e o estímulo primordial. A autenticidade e os valores sociais são básicos. A liberdade e autonomia são sagradas. A contribuição e o resultado esperado.

Após verificar a administração de pessoas, Rensis Likert propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro perfis organizacionais. Cada um destes quatro sistemas administrativos são caracterizados em relação a quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal, e sistema de recompensas e punições.

1. Sistema Autocrático coercitivo: sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo, arbitrário que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Punições e recompensas são ocasionais, fazendo prevalecer um clima de temor, onde a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade permeiam entre os membros da organização;

2. Sistema Autoritário benevolente: evolução do sistema anterior, no qual nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas e algumas tarefas executórias passam a ser delegadas aos níveis mais baixos. É um sistema que favorece incentivos monetários, para estimular o ego dos empregados. Aqui também as punições estão presentes; há pouca interação acerca das comunicações no grupo; há pouquíssima interação entre seus membros; o nível de metas a serem alcançadas é alto e algumas decisões são descentralizadas. As relações interpessoais são toleradas, com condescendência, e a organização informal é insipiente e considerada uma ameaça à empresa.

3. Sistema Consultivo: variação melhorada dos sistemas autocrático coercitivo e autoritário benevolente. Apresenta-se como um sistema de delegação, onde os altos escalões definem somente a política geral e

delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. A opinião dos grupos é considerada, destacando-se um ambiente de confiança elevada, embora ainda não completa. Há a ocorrência de recompensas, uma interação humana moderada; um pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, que permite que certas decisões ocorram na base da organização e o nível de metas que se busca alcançar é muito alto.

4. Sistema Participativo: democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe é destacado fator de desempenho do grupo. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interatuantes, que fixam as metas. Quando seus membros são incapazes de utilizar bem a decisão grupal em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses de todos os indivíduos em causa, os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar aos seus membros treinamento mais intenso nos processos grupais. Desta forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos. As informações fluem naturalmente em ambos os sentidos e a confiança mútua se apresenta nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, em que se sentem livres para agir e se envolvem de tal forma que os demais membros dos grupos sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização constata que, quanto mais próximo do sistema participativo estiver situado o estilo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

**Relações com Empregados:** Os gerentes de linha supervisionam seus subordinados como parte integrante de seu trabalho. Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas, fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas pessoas conseguem administrar tais problemas por conta própria. Outras não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige

considerável tempo dos gerentes. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações. Muitas organizações oferecem assistência a funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento negativo. As atividades de relações com funcionários tem por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais. <sup>3</sup> Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e deve oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

Desenho de um Programa de Relações com Empregados: Para Milkovich e Boudreau, as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:

**1. Comunicações:** a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. As comunicações devem ser de mão dupla.

**2. Cooperação:** a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.

**3. Proteção:** o local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.

**4. Assistência:** a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas.

**5. Disciplina e conflito:** a organização tem regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados e recompensar aqueles que forneçam ideias que tenham aplicações práticas e gerem resultados para a organização. Quase sempre as recompensas são monetárias e o reconhecimento é público, podendo incluir também férias extras ou algum benefício especial. Os sistemas de sugestões têm sido implementados com sucesso em muitas organizações. Os prêmios de reconhecimento são pagamentos ou créditos concedidos aos colaboradores ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização. A ideia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais colaboradores da organização. O prêmio de reconhecimento pode ser indicado pelo gerente ou cliente interno de um colaborador ou equipe e que deve comunicar a direção o reconhecimento pela contribuição. O prêmio de reconhecimento pode envolver uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador ou equipe para encorajar todos os demais a trabalharem em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva aos colaboradores.

Frequentemente, os gerentes de linha se defrontam com problemas de acompanhamento de seus subordinados e podem responder a eles de maneiras variadas. Uma delas é deixar que o próprio subordinado resolva seus problemas por si próprio. Outra é assistir ao subordinado através de programas internos ou pondo o subordinado em contato com assistência profissional promovida pela empresa. As pesquisas mostram que a utilização de fontes externas de assistência é a maneira mais comum de resposta da organização, mas alguns tipos de aconselhamento in-house são usados. O aconselhamento pode variar desde uma breve conversa com o gerente até reuniões privativas com consultores profissionais no local de trabalho. Em geral, os programas de assistência aos empregados (PAE) são estruturados para lidar com colaboradores que enfrentam problemas. Os PAE são programas apoiados por organizações que ajudam os colaboradores a lidar com seus problemas pessoais que interferem no desempenho de seu trabalho.

**Disciplina:** A palavra disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples das pessoas às regras e normas que a organização estabelecia porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse antigo conceito, havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas. Esse controle externo assentava-se exclusivamente nos meios (como horários de trabalho, proibições, comportamentos disciplinados etc.) e quase nunca se preocupava com os fins (isto é, como o alcance de metas e de resultados). Ao fiscalizar comportamentos como pontualidade, assiduidade, obediência ao chefe e ordem as organizações deixavam de lado a eficiência, a eficácia, o alcance de metas e objetivos, a adição de valor a organização, a melhoria da qualidade e da produtividade, o atendimento ao cliente, e outros aspectos de real valor para a organização. Modernamente, o termo disciplina refere-se à condição em que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. E o que denominamos autodisciplina ou autocontrole. Em outros termos, é o controle exercido pelas próprias pessoas envolvidas, sem necessidade de monitoração externa. As pessoas ajustam seus comportamentos às regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance de objetivos. Os meios ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Desde que possam saber o que delas se espera, as pessoas se dispõem a alcançar os padrões ou regras definidos pela organização, desde que estes lhes pareçam razoáveis e adequados às suas expectativas.

Assim, o desejável é que as organizações negociem com seus funcionários os parâmetros de comportamentos a adotar. Todavia, nem todas as pessoas aceitam a responsabilidade pela autodisciplina e nem aceitam as normas do comportamento responsável. São estas pessoas que requerem algum grau de ação disciplinar extrínseca, frequentemente denominada de punição. Trata-se de uma necessidade de impor ação disciplinar externa para estabelecer claramente os limites do comportamento aceitável pela organização.

A disciplina progressiva é a forma mais utilizada de procedimento disciplinar. Consiste em uma série de intervenções progressivas e paulatinas que dão ao colaborador a oportunidade de corrigir seu comportamento antes que seja desligado

da organização. O procedimento de disciplina progressiva tem vários passos de advertência, cada um dos quais envolve uma punição que aumenta em severidade conforme o comportamento indesejável persista. Se o funcionário não responde adequadamente a essas advertências progressivas, a penalidade será a sua demissão por justa causa. Geralmente, o sistema de disciplina progressiva utiliza três a cinco etapas. Pequenas violações das políticas da organização - como fumar em locais proibidos, atrasos constantes ao trabalho, negligência no trabalho requerem intervenções do gerente, que aplica os passos iniciais do processo.

Em muitas situações, a punição não consegue motivar o colaborador a mudar seu comportamento indesejável. Ao contrário, a punição pode provocar ressentimento ou medo no colaborador. Como a disciplina progressiva coloca ênfase na punição, ela pode encorajar o colaborador a enganar seu supervisor ao invés de corrigir suas ações. Para evitar isso, algumas organizações adotam a disciplina progressiva juntamente com a disciplina positiva.

A disciplina positiva é um procedimento que encoraja o colaborador a monitorar seu próprio comportamento e assumir responsabilidade pelas consequências de suas ações. Ela é similar à disciplina progressiva no sentido em que ambas utilizam uma série de passos ou etapas que aumentam em termos de urgência e severidade até que a última etapa termina com a demissão sumária. Na prática, a disciplina positiva substitui a punição da disciplina progressiva por sessões de aconselhamento entre colaborador e gerente. Essas sessões focalizam o que o colaborador deve aprender com os erros passados e iniciar um plano pessoal para fazer uma mudança positiva em seu comportamento. Ao invés de depender de ameaças e punições, o gerente utiliza suas habilidades de aconselhamento para motivar o colaborador a mudar. Ao invés de atribuir culpa ao colaborador, o gerente enfatiza a solução colaborativa de problemas. Assim, a disciplina positiva transforma o papel do gerente de adversário para conselheiro.

Em princípio, todo colaborador é bom até que se prove o contrário. E toda pessoa deve ter o direito de apelar de uma decisão injusta. Muitas organizações que mantêm uma política de abertura com seus funcionários, proporcionam um mecanismo para que eles tenham condições de falar a respeito de suas reações às decisões superiores que porventura causem a percepção de que são injustas. Para

tanto, existem procedimentos de apelo que permitem que os colaboradores falam sobre suas reações às decisões e políticas que a organização adota. Os procedimentos variam de uma organização para outra. Em muitas delas, existe o programa de portas abertas, que são mais informais. Mas, o aspecto comum é que toda pessoa tem o direito de ter livre acesso direto a algum gerente ou executivo na organização.

**Gestão de Conflitos:** As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes - seja indivíduo ou grupo - tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão). Assim, o conflito é muito mais do que um simples desacordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. O conflito pode ocorrer no contexto do relacionamento entre duas ou mais partes: pode ocorrer entre pessoas ou entre grupos e organizações. Também pode ocorrer entre mais de duas partes ao mesmo tempo.

Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo. O interno (intrapessoal) envolve dilemas de ordem pessoal. O externo envolve vários níveis: interpessoal, intergrupar, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional. O conflito pode ocorrer em três níveis de gravidade, a saber:

1. Conflito percebido: ocorre quando as partes percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente.

**2. Conflito experienciado:** quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. E o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza.

**3. Conflito manifestado:** quando o conflito é expresso através de um comportamento de interferência ativa ou passiva para pelo menos uma das partes. E o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação.

Como o conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram.

Existem dentro das organizações certas condições que tendem a gerar conflitos. São condições inerentes à natureza das organizações e tendem a criar percepções entre pessoas e grupos que se dispõem ao conflito. Recebem o nome de condições antecedentes por constituem as razões dos conflitos. Basicamente, existem quatro condições antecedentes dos conflitos:

**1. Ambiguidade de papel:** quando as expectativas pouco claras e confusas, além de outras incertezas, aumentam a probabilidade de fazer com que as pessoas sintam que estão trabalhando para propósitos incompatíveis.

**2. Objetivos concorrentes:** como decorrência do crescimento da organização os grupos se especializam cada vez mais na busca de seus objetivos. Por força da especialização, cada grupo realiza tarefas diferentes, focaliza objetivos diferentes, relaciona-se com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras diferentes de pensar e agir: tem a sua própria linguagem, modo de pensar e de trabalhar e objetivos a atingir. Surge a diferenciação: objetivos e interesses diferentes dos demais grupos da organização. Daí a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.

**3. Recursos compartilhados:** os recursos organizacionais são limitados e escassos. Essa quantidade fixa de recursos precisa ser distribuída e alocada entre os grupos da organização, como o capital de giro, valores orçamentários, salários, créditos, espaço, pessoas, máquinas e equipamentos. Se um grupo quer aumentar sua quantidade de recursos, um outro grupo terá de perder ou abrir mão de uma

parcela dos seus. Isso provoca a percepção de objetivos e interesses diferentes e talvez incompatíveis e incongruentes.

**4. Interdependência de atividades:** as pessoas e grupos de uma organização dependem uns dos outros para desempenhar suas atividades e alcançar seus objetivos. A interdependência ocorre quando um grupo não pode realizar a sua tarefa ou alcançar seu objetivo a menos que outro grupo realize a sua ou alcance o seu. Todos OS grupos de uma organização são interdependentes de alguma maneira. Quando OS grupos são altamente interdependentes, surgem oportunidades para que um grupo auxilie ou prejudique o trabalho dos demais.

O conflito se desenrola em um processo dinâmico no qual as partes se influenciam mutuamente. As condições antecedentes (diferenciações para a ocorrência de conflitos. Uma das partes percebe que existe uma situação potencial de conflito (incompatibilidade de objetivos e a oportunidade de interferência) e passa a desenvolver sentimentos de conflito em relação a outra e se engaja em um comportamento de conflito. A ação de uma das partes conduz a alguma forma de defesa ou de reação da outra. Dessa reação (que pode ser positiva ou negativa), pode haver uma intensificação do conflito ou uma forma de resolução. Episódio de conflito refere-se às etapas do processo em que as partes interagem conflituosamente, como a percepção do conflito, o comportamento de conflito de uma das partes, a resolução e o comportamento da outra parte.

O administrador tem a sua disposição três abordagens para administrar os conflitos:

- 1.** Abordagem estrutural: O conflito surge das percepções criadas pelas condições de diferenciação, de recursos limitados e escassos e de interdependência. Se esses elementos puderem ser modificados, as percepções e o conflito resultante poderiam ser controlados;
- 2.** Abordagem de processo: É a abordagem que procura reduzir conflitos através da modificação do processo, isto é, de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizada por uma das partes em conflito, por pessoas de fora ou por uma terceira parte (como um consultor, um administrador neutro ou um diretor da organização);

3. Abordagem mista: É a administração do conflito tanto nos aspectos estruturais como nos de processo e inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre o episódio conflitivo.

**Estilos de Administração de Conflitos:** Há vários estilos de administração de conflitos. Em um extremo, existem estilos que dão ênfase ao desejo de satisfazer os próprios interesses (assertividade) e, em outro extremo, estilos que levam em conta os interesses da outra parte (cooperação). De um lado, uma dimensão assertiva (tentativa de satisfazer os próprios interesses e objetivos) e, de outro, uma dimensão cooperativa (tentativa de satisfazer os interesses de outras pessoas). A partir dessas duas dimensões, Thomas propõe um modelo que retrata cinco estilos de administrar conflitos.

1. Estilo de evitação: reflete uma postura nem assertiva e nem cooperativa, na pretensão de evitar ou fugir ao conflito. É uma atitude de fuga em que o administrador procura evitar as situações de conflito, buscando outra saída ou deixando as coisas como estão para que, com o tempo, o conflito se torne menos intenso. É usado quando o problema é trivial, ou quando não há chance de ganhar ou quando requer tempo para obter informação ou quando um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. O negócio e se fechar em copas.

2. Estilo de acomodação: reflete alto grau de cooperação para suavizar as coisas e manter a harmonia. Consiste em resolver os pontos menores de discordância e deixar os problemas maiores para a frente. Funciona quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é muito importante, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. O negócio e ir levando com a barriga.

3. Estilo competitivo: e o comando autoritário que reflete forte assertividade para impor o seu próprio interesse. É utilizado quando uma ação decisiva deve ser rapidamente imposta em situações importantes ou impopulares, em que a urgência ou emergência são necessárias ou indispensáveis. É a atitude de confronto e de dominação em que uma parte se engaja em uma competição do tipo ganhar/perder forçando o uso da autoridade.

4. Estilo de compromisso: reflete uma combinação de ambas as características de assertividade e de cooperação. É utilizado quando uma parte aceita soluções razoáveis para a outra e cada parte aceita ganhos e perdas na solução. Ocorre quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.

5. Estilo de colaboração: ou de soluções de problemas. Reflete elevado grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza a negociação e o intermédio para reduzir diferenças. É utilizado quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando OS pontos de vista das partes podem ter combinadas para uma solução mais ampla e quando o compromisso requer consenso. O negócio é que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução encontrada.

**Efeitos do Conflito:** O conflito pode gerar resultados positivos e negativos. Dentre os resultados positivos e construtivos do conflito estão:

1. O conflito desperta sentimentos e energia dos membros do grupo que estimulam interesse em descobrir meios eficazes de realizar as tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras.

2. O conflito estimula sentimentos de identidade no grupo e aumenta a coesão intragrupal.

3. O conflito é um meio de chamar a atenção para os problemas existentes e funciona como mecanismo de correção para evitar problemas mais sérios.

Dentre os resultados negativos e destrutivos do conflito estão:

1. O conflito apresenta consequências indesejáveis para o bom funcionamento da organização, pois indivíduos e grupos vêem seus esforços bloqueados, desenvolvendo sentimentos de frustração, hostilidade e tensão. Isso prejudica tanto o desempenho das tarefas como o bem-estar das pessoas.

2. Grande parte da energia criada pelo conflito é dirigida e gasta nele mesmo, prejudicando a energia que poderia ser utilizada no trabalho produtivo, pois ganhar o conflito passa a ser mais importante do que o próprio trabalho.

3. A cooperação passa a ser substituída por comportamentos que prejudicam o funcionamento da organização e influenciam a natureza dos relacionamentos existentes entre pessoas e grupos.

O conflito pode trazer resultados construtivos ou negativos para pessoas e grupos e, sobretudo, para a organização como um todo. A questão primordial é como administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos e a minimizar os efeitos destrutivos. Essa tarefa cabe ao gerente. Embora muitas vezes seja um ator envolvido até o pescoço em muitos conflitos, o gerente deve sempre buscar uma solução construtiva. Para tanto, deve saber escolher as estratégias de resolução para cada caso. As abordagens estruturais são mais fáceis de utilizar e exigem menos habilidades humanas do que as abordagens de processo.

## REFERÊNCIAS:

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010. 579 p.

[https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/desenvolver-pessoas/#A\\_importancia\\_de\\_desenvolver\\_pessoas](https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/desenvolver-pessoas/#A_importancia_de_desenvolver_pessoas)

<https://www.sbcoaching.com.br/blog/piramide-de-maslow/>

<https://www.twygoead.com/site/blog/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/>

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-2/>

[https://www.infoescola.com/administracao\\_/treinamento-e-desenvolvimento-de-rh/](https://www.infoescola.com/administracao_/treinamento-e-desenvolvimento-de-rh/)

<https://www.guiadoexcel.com.br/excel-indicadores-de-desempenho-rh-treinamento/>

<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>

<https://www.xerpa.com.br/blog/gestao-de-pessoas/>

<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/gestao-pessoas>