



# Administração de Pessoas

*Tânia Lemes Soares*



Cuiabá - MT

2015

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal do Mato Grosso.

**Equipe de Revisão**

**Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT**

**Coordenação Institucional**

Carlos Rinaldi

**Coordenação de Produção de Material**

**Didático Impresso**

Pedro Roberto Piloni

**Designer Educacional**

Daniela Mendes

**Ilustração**

Tatiane Hirata

**Diagramação**

Tatiane Hirata

**Revisão de Língua Portuguesa**

Livia de Sousa Lima Pulchério

**Revisão Científica**

Claudinet Antônio Coltri Júnior

**Revisão Final**

Naine Terena de Jesus

**Instituto Federal de São Paulo  
- Campus Caraguatatuba**

**Diretor do IFSP**

Adriano Aurélio Ribeiro Barbosa

**Diretora Geral do e-Tec**

Yara Maria Guiso de Andrade Facchini

**Coordenadora Geral do e-Tec**

Elizabeth Gouveia da Silva Vanni

**Coordenadora do Curso**

Maria Dulce Monteiro Alves

**Projeto Gráfico**  
Rede e-Tec Brasil/UFMT



# Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec - Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira, propiciando caminho de acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade e ao promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e a realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e da educação técnica - capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Agosto de 2015

Nosso contato  
**[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)**



# Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou "curiosidades" e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



**Refleta:** momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.





## Palavra da Professora-autora

Prezado (a) estudante,

É com grande satisfação que lhe apresento a disciplina de Administração de Pessoas, que tem grande importância para a compreensão da estrutura funcional das empresas na atualidade.

Esta disciplina tem como objetivo principal orientá-lo no conhecimento dos trâmites dessa atividade que requer bastante cuidado e atenção em seu desenvolvimento, além de atitude proativa e dedicação. Outra característica que gostaria de ressaltar é a possibilidade de que você, estudante, poderá ter mais amplamente a visão de um plano de administração dos recursos humanos e a sua respectiva remuneração adequada à realidade das organizações.

Este material didático que você acaba de receber foi desenvolvido com a finalidade de conduzi-lo(a) ao aprendizado na disciplina. Através das leituras e atividades sugeridas, você poderá obter conhecimentos acerca do convívio mútuo entre os colaboradores. Espero que possamos caminhar em conjunto através das leituras e exercícios que propus para cada aula.

Bons estudos!





# Apresentação da Disciplina

Caro (a) Estudante;

A disciplina Administração de Pessoas tem como objetivo apresentar a você, estudante, as rotinas administrativas do trabalho de gestão de pessoas. Dentre as competências dessas atividades estão ações como: desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidiana para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional..

A disciplina tem um total de 60 horas aulas e o seu material de estudo é composto de seis aulas, contendo temas como as pessoas, o trabalho e as organizações, recrutamento, seleção, admissão, desligamento e aposentadoria, equipes motivadas, remuneração, incentivos e benefícios, cargo e função, estilos de gestão, liderança, o Ambiente da Empresa e novos conceitos da Administração.

É através dessas leituras que você poderá adentrar esse universo de informações dispostas no decorrer das aulas.

Dedique-se, leia e acompanhe as atividades sugeridas. Se houver dúvidas, busque os canais de comunicação.

Bons estudos!



# Sumário

<b>Aula 1. As pessoas, o trabalho e as organizações</b> .....	<b>13</b>
1.1 O homem e o trabalho .....	13
1.2 As organizações.....	14
1.3 Os recursos humanos.....	20
1.4 Grupo e equipe.....	22
1.5 Recrutamento, seleção, admissão e desligamento.....	24
1.6 Seleção.....	29
1.7 Admissão .....	31
1.8 Desligamento.....	32
1.9 Aposentadoria.....	34
<b>Aula 2. Equipes motivadas</b> .....	<b>37</b>
2.1 Administrando equipes.....	37
2.2 Motivando equipes.....	38
2.3 Abraham Maslow e a hierarquia das necessidades.....	39
2.4 Os fatores de motivação segundo Herzberg.....	50
<b>Aula 3. Remuneração, incentivos e benefícios</b> .....	<b>53</b>
3.1 Cargo e função.....	55
3.2 Estilos de gestão.....	57
3.3 Teoria X, Teoria Y e Teoria Z.....	59
<b>Aula 4. Liderança</b> .....	<b>61</b>
4.1 Teorias de traços da personalidade .....	62
4.2 Teorias sobre estilo de liderança .....	63
4.3 Teorias situacionais de liderança .....	63
<b>Aula 5. O ambiente da empresa</b> .....	<b>65</b>
5.1 Cultura organizacional.....	65
5.2 Clima organizacional.....	67
5.3 As comunicações na empresa.....	68



<b>Aula 6. Novos conceitos de administração e os recursos humanos</b> .....	<b>75</b>
6.1 Desburocratização.....	75
6.2 Reengenharia.....	75
6.3 Downsizing.....	76
6.4 Empowerment.....	76
6.5 Terceirização.....	76
6.6 Qualidade total.....	77
6.7 Gestão do conhecimento e seus reflexos sobre o pessoal.....	77
6.8 Equipes multidisciplinares.....	79
<b>Referências</b> .....	<b>81</b>
<b>Currículo da Professora-autora</b> .....	<b>82</b>



# Aula 1. As pessoas, o trabalho e as organizações

## Objetivos:

- compreender quem são as pessoas e o que é o ambiente de trabalho;
- compreender o conceito de organizações;
- compreender o trabalho dos recursos humanos em uma empresa e suas ações; e
- compreender o ciclo de vida funcional em uma empresa.

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) a esta primeira aula. Nela vamos estudar sobre alguns conceitos, como pessoas, o trabalho e o que são as organizações para que você consiga visualizar de forma geral esse contexto de relações de trabalho estabelecidos no mundo contemporâneo. Faça suas leituras e as atividades propostas e boa caminhada!

## 1.1 O homem e o trabalho

Segundo Lacombe (2007),

**para se consumir é necessário que se produza e o trabalho é o principal fator de produção. É por meio do trabalho produtivo que geramos riqueza.**

O trabalho insere as pessoas na sociedade. As pessoas buscam gostar de seu trabalho ou procurar trabalhos que lhes tragam satisfação.

Apesar de o trabalho ser uma atividade social, a moral do trabalhador não tem qualquer relação com as condições materiais do trabalho, tais como: a temperatura, a iluminação, o ruído e a umidade, que podem afetar a saúde



física e o conforto, mas não interferem na motivação do trabalhador.

O dinheiro gerado pelo trabalho é um dos incentivos menos importante, sob condições normais, se comparado com as pessoas, o ambiente, fazer o de que se gosta etc. Já a falta do trabalho tem um aspecto negativo, pois exclui o homem do círculo social ao qual pertence.

## A-Z

A **Revolução industrial** foi um conjunto de mudanças que aconteceram na Europa nos séculos XVIII e XIX. A principal particularidade dessa revolução foi a substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e com o uso das máquinas. Se achar necessário, busque mais informações sobre o assunto.

Com a **Revolução Industrial** e a divisão do trabalho, a desvalorização do mesmo ficou mais acentuada, apesar de esta divisão existir desde os tempos pré-históricos. A desvalorização do trabalho, especialmente o manual, não é problema exclusivo do Brasil. Ela acontece no mundo todo e somente a partir do século XX a valorização do trabalho começou a evoluir de forma positiva.

Apesar de toda a evolução com relação ao trabalho, não basta trabalhar bem e cumprir as obrigações exigidas e esperar que esta atitude seja suficiente para que as recompensas (aumento de salário, benefícios e reconhecimento) sejam automáticas.

Com o ritmo frenético imposto pelas pessoas na busca de recompensas, as pessoas são levadas a produzir cada vez mais, afetando o tempo dispensado às emoções, e consecutivamente à vida afetiva.

A preocupação com a globalização e a competição ocasionada por ela, faz algumas empresas agirem, muitas vezes, de forma desumana, exigindo esforços cada vez maiores das pessoas sem, contudo, dar uma compensação adequada.

## 1.2 As organizações

São constituídas por grupos de pessoas que se juntam de forma organizada para atingirem objetivos comuns e são as pessoas que agem e que tomam as decisões para que a empresa se torne produtiva e competitiva. Sem estas pessoas nada acontece.

Para que exista uma organização, segundo Lacombe, é preciso que existam objetivos comuns, divisão do trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas. Incluem-se nesta definição as empresas, as universidades, os hospitais, as escolas, as creches, os partidos políticos, os clubes, os sindicatos, as associações de bairros e muitas outras.





As pessoas e as organizações estão intimamente interligadas e dependem umas das outras. As organizações precisam das pessoas para produzir bens e serviços e as pessoas precisam das organizações para receber recompensas em troca desta produção.

Com o advento da globalização, é necessário que as organizações mudem constantemente para se adequarem às exigências do mercado. Estas mudanças constantes são necessárias em decorrência das organizações serem sistemas abertos e sofrerem influência do ambiente que as cercam e da qual fazem parte. Da mesma forma, elas também interferem no ambiente influenciando-o e modificando-o simultaneamente.

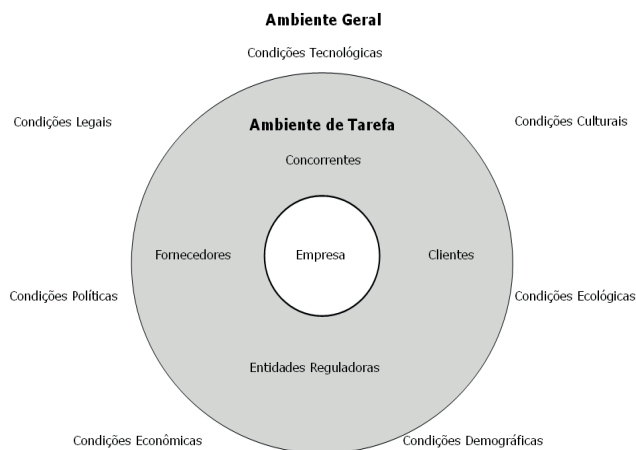
O ambiente é tudo o que cerca o sistema organizacional. Ele pode ser melhor compreendido se o dividirmos em ambiente geral ou macroambiente (que influencia todos os sistemas nele existentes) e ambiente operacional ou microambiente, também conhecido como ambiente de tarefa (que atua mais diretamente sobre o sistema organizacional).

**Preste atenção, pois este entendimento é fundamental para explicar porque as organizações precisam mudar constantemente.**



Veja uma definição e uma figura que selecionei para explicar melhor toda esta questão de ambiente geral e ambiente de tarefa.

O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns para todas as organizações e o ambiente de tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. (CHIAVENATO, 2000, pág. 598 e 599)



**Figura 1 – O Ambiente Geral e o Ambiente de Tarefa**

Fonte: Chiavenatto, 2000, p. 600





O macroambiente interage permanentemente com a empresa e esta procura influenciá-lo, mas sua capacidade para isto é relativamente limitada. O macroambiente é composto por condições econômicas, condições demográficas, condições ecológicas, condições políticas, condições legais, condições culturais e condições tecnológicas.

Já o microambiente, também denominado ambiente de tarefa, inclui os sistemas mais próximos à empresa que interagem com ela de maneira direta e permanente. O microambiente é composto por fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras.

Para que você não tenha apenas uma visão da organização, segue abaixo outras formas de enxergá-la.

Podemos definir, de acordo com Simon, Smithburg e Thompson, os postulados centrais da Teoria das Organizações.

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais interligados de numerosas pessoas, que chamaremos participantes da organização.
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos da organização, em troca dos quais contribui para ela.
- Cada participante continuará a tomar parte na organização enquanto os incentivos que lhes são oferecidos forem tão grandes ou maiores do que as contribuições que dele forem solicitadas.
- As contribuições trazidas pelos diferentes grupos participantes são a fonte da qual a organização retira os incentivos a eles oferecidos.
- A organização só continuará existindo enquanto as recompensas forem suficientes para proporcionar incentivos grandes para motivar as contribuições.

As organizações só continuarão provendo recursos financeiros a serem oferecidos às pessoas em forma de recompensas enquanto o retorno for atraente. E as pessoas, com ou sem vínculo empregatício, só continuarão na organização enquanto as recompensas (benefícios recebidos) forem compensadores.







**Esses benefícios não se traduzem apenas em recursos financeiros, traduzem-se em benefícios pessoais (satisfação no trabalho), sociais (*status* e reconhecimentos) ou experimentais (conforto ou a superação de experiência de risco).**



Para que a organização (empresa) consiga se adaptar com a rapidez necessária às mudanças, precisa ter clara sua missão, que influenciará na montagem do planejamento estratégico.

Confira algumas definições do que é missão, para que você tenha mais informações sobre o termo.

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”

Peter Drucker. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_missao.htm](http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm)>

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.”

Philip Kotler. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_missao.htm](http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm)>

“Você pode não aprender muito ao ler a missão de uma empresa - mas você aprenderá muito ao tentar escrevê-la.”

S. Tilles. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_missao.htm](http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm)>

“Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo.”





Peter Drucker. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_missao.htm](http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm)>

### **Exemplos de Missão:**

#### **Sistema Jornal do Brasil**

Em julho de 1991, no processo de Planejamento Estratégico do Sistema Jornal do Brasil, formado pelo Jornal, pela Rádio, pela Agência e pela Gráfica, a equipe do **JB** explicitou a seguinte missão:

“Atuar no setor de comunicação, com o compromisso de informar com imparcialidade, garantindo a liberdade de expressão, contribuindo para o desenvolvimento cultural e a melhoria da qualidade de vida da sociedade.”

#### **McDonald's**

“Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável.”

#### **TELEBRÁS**

“Propiciar à sociedade serviços de telecomunicações adequados ao seu desenvolvimento político e econômico e ao bem-estar social.”

#### **FORD**

“Nossa missão é atender às necessidades de transporte de nossos clientes, aprimorando nossos produtos e serviços, prosperando com a empresa e proporcionando retorno aos acionistas.”

#### **GM**

“Fornecer produtos e serviços de tal qualidade que nossos clientes sintam que receberam além do que pagaram, nossos empregados e parceiros de negócios se beneficiem de nosso êxito e os nossos acionistas tenham maior retorno do seu investimento.”

#### **RANDON**

“Oferecer soluções para transporte através do desenvolvimento, produção, assistência e comercialização de bens e serviços visando à satisfação de clientes, acionistas, colaboradores e comunidade”.





### **MOTORAUTO**

“Comercializar, com excelência, produtos e serviços para atender às necessidades de transporte, respeitando e satisfazendo clientes, funcionários e fornecedores, assegurando resultados que permitam a expansão e o aprimoramento das atividades”.

### **CENTRALCAR**

“Oferecer soluções em transporte, através da comercialização de veículos, peças e serviços, buscando a excelência”.

### **LOCALIZA NATIONAL**

“Oferecer soluções em transporte, através do aluguel de carros, buscando a excelência.”

### **LOCALIZA NATIONAL FRANCHISING**

“Administrar o franchising da Localiza National, buscando a excelência.”

### **Escola de Veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais**

“Contribuir para o aumento da produção de alimentos de origem animal, para a proteção da saúde pública e do meio ambiente.”

Se você admite que “copiar de um é plágio e de vários é pesquisa”, oferecemos nossa coleção de missões.

### **BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL**

“Contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.”

### **BANDES - BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S.A.**

“Ser o principal agente do processo de desenvolvimento econômico e social do Estado do Espírito Santo atuando, de forma ágil e competente, na identificação, indução, estímulo e consolidação de oportunidades de investimento e no apoio financeiro, gerencial, tecnológico e institucional a empreendimentos privados e públicos.”





Da mesma forma que as empresas precisam ter missão, as pessoas também precisam ter definidos os seus objetivos. Quando isso não ocorre, passam a ter ansiedade e se tornam desmotivadas.

Cabe ao administrador procurar identificar esses objetivos e conciliar as metas das pessoas com as das organizações às quais elas estão vinculadas.



### **Atividade de Aprendizagem**

Pesquise qual é a missão definida por pelo menos três empresas que você tem na sua cidade, ou mesmo em *sites* de grandes empresas e descreva abaixo.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **1.3 Os recursos humanos**

É função dos recursos humanos selecionar, recrutar, formar, integrar e capacitar as pessoas para trabalhar nas empresas como uma verdadeira equipe, onde os objetivos são definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel e coopere com os demais.

Se as pessoas são tão importantes para as empresas, por que seriam mal pagas? A principal razão é a lei de oferta e da procura. Como existe excesso de oferta de mão de obra e escassez de capital, o trabalho, especialmente o que exige pouca qualificação, é muito mal pago e o capital, em virtude da sua escassez, tem a remuneração estimada acima do que seria razoável.

O setor de recursos humanos ainda assume funções burocráticas e operacionais. A área responde por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Poucas empresas adotam medidas com o objetivo de desenvolver e reter talentos. (RIBEIRO, 2008, pág. 15).





As empresas têm de identificar as pessoas que são importantes para ela e é nestas pessoas que deverá investir. No entanto, as empresas devem ter a preocupação de funcionar com equipas pequenas, principalmente em decorrência dos custos.

Ao setor de recursos humanos cabe:

- orientação nos assuntos relacionados à Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), programas de âmbito geral de avaliação, capacitação e aperfeiçoamento pessoal;
- participar intensamente na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois elas dependem cada vez mais das pessoas em todos os níveis da empresa; e
- formar equipas com o objetivo de ter as pessoas certas nos lugares certos.

Para se ter uma equipa excelente, é necessário:

- processo adequado de recrutamento e seleção;
- pessoas motivadas pelo que fazem;
- identificar-se com os objetivos da empresa;
- colaborar com os companheiros de trabalhos; e
- desenvolver o potencial dos colaboradores.

O que se observa é que a maioria das empresas gasta muito tempo e dinheiro consertando os problemas causados pela contratação de pessoas inadequadas ao invés de realizar um processo de recrutamento e seleção adequado.

Outro ponto a ser observado refere-se a administradores que preferem centralizar todo o trabalho em si, optando com frequência por fazerem tudo sozinhos e deixando de estimular o crescimento pessoal e intelectual dos seus colaboradores. Quando o administrador deixa de exercer suas funções, que é planejar, organizar, dirigir e controlar, compromete não só o seu desenvolvimento pessoal como também o crescimento da empresa.





Deve-se ressaltar que, quanto menor a empresa, mais importantes são as pessoas.

As pessoas são os únicos elementos importantes numa organização. Segundo Louis Allen, pessoas excepcionais podem fazer funcionar uma organização precária; pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização.



**Revista: Melhor Gestão e Pessoas**

Sem a pessoa certa: Pesquisa mostra que cerca de um terço das empresas ainda não encontrou candidatos qualificados.

Fonte: <http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12766>

Nas informações de Lee Lacocca, todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar, de modo que, se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer muito com o resto.

## 1.4 Grupo e equipe

Grupo é um conjunto de pessoas que se reúnem com um objetivo comum e por afinidades, nas informações de Lacombe. Os grupos devem ser pequenos, pois quando se trata de grupos grandes há dificuldade em se obter a coesão necessária para motivar seus membros a atingirem os objetivos comuns.

Equipe é um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos próprios interesses.

Equipe também pode ser definida como um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com um propósito, metas de desempenho e abordagens comuns e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis.

O administrador tem como principal função formar uma boa equipe e liderá-la. Todo o resto que venha a acontecer na empresa será consequência disso. Não existe uma equipe ideal para todas as empresas, pois as empresas têm suas peculiaridades, seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Os planos das empresas mudam e com eles as suas necessidades com relação às pessoas. As pessoas também mudam. É preciso avaliar constantemente os colaboradores e renová-los se necessário, sem mencionar o constante aperfeiçoamento.



É com base no planejamento estratégico da empresa que se pode identificar o número de colaboradores necessários, suas qualificações e o que se precisa fazer para atingir o objetivo da empresa.



**Figura 2**  
Fonte: autora

Para o bom andamento das atividades da empresa, além de pessoas, é necessário ter também planejamento estratégico, ação que define o rumo do negócio.

Para você compreender melhor, o planejamento estratégico refere-se a um planejamento sistêmico das metas a longo prazo para toda a empresa, em que se definem os meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, os elementos estruturais mais importantes da empresa (recursos financeiros, recursos tecnológicos e recursos humanos) e a área em que a empresa atuará, considerando não só os aspectos internos (pontos fortes e fracos), como também os aspectos externos (ameaças e oportunidades) que fazem parte do cenário no qual empresa está inserida.

Para que isto ocorra, o planejamento deve contemplar os objetivos, políticas e estratégias da empresa e deverá responder às seguintes perguntas:

- Qual é o nosso negócio?
- O que pode nos ameaçar?





#### **FILME: Um Sonho de Liberdade**

Em 1946, Andy Dufresne (Tim Robbins), um jovem e bem-sucedido banqueiro, tem a vida radicalmente modificada quando é mandado para uma penitenciária para cumprir prisão perpétua por ter assassinado sua mulher e o amante dela. No presídio, faz amizade com Ellis Boyd Redding (Morgan Freeman), um prisioneiro que cumpre pena há 20 anos e controla o mercado negro do presídio. O que mantém a sua lucidez é o sonho de um dia ser novamente livre e para tanto busca motivos para continuar vivendo.

Fonte: Lições que a Vida Ensina e a Arte Encena (2006, p. 104)

- Como deveria ser o nosso negócio?

Após o levantamento destas informações, o diagnóstico é realizado pelos administradores que estão no nível estratégico.

Cabe a estes administradores acompanharem o que acontece no ambiente externo, pois quanto maior a flexibilidade da empresa para se adaptar às exigências do mercado, maior a chance de se obter sucesso.

Vale lembrar que o planejamento estratégico deve servir como parâmetro para a tomada de decisões e, quando for necessário, deverá ser alterado.

Quanto aos gerentes de nível intermediário, na maioria dos casos, têm uma visão especializada de sua área de atuação e pouco tempo para acompanhar e interpretar as mudanças no ambiente externo.

## **1.5 Recrutamento, seleção, admissão e desligamento**

Quando falamos de recrutamento, temos que lembrar que é a partir dele que encontraremos pessoas capazes de suprir as necessidades presentes e futuras da empresa e que, quando o recrutamento não é realizado adequadamente, compromete o desenvolvimento, ocasionando na maioria das vezes aumento dos custos e desmotivação dos colaboradores.

### **1.5.1 Recrutamento**

O recrutamento compreende um conjunto de práticas e processos utilizados para atrair candidatos para as vagas existentes ou vagas potenciais.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 197).

O recrutamento e seleção é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais de que precisamos.

O êxito no processo de recrutamento depende do perfil bem definido do







colaborador e para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que o candidato deverá fazer, quais qualificações e experiências serão necessárias. Estas informações deverão constar no formulário de requisição de pessoal, emitido pelo departamento requisitante, conforme modelo encontrado no processo de recrutamento.

As pessoas a serem recrutadas e admitidas devem ter condições de executar suas tarefas para, em conjunto com as que já fazem parte do quadro de funcionários, ajudarem a empresa a atingir suas metas.

O texto abaixo ilustra o que ocorre numa empresa quando não há liderança e os colaboradores também desconhecem as atividades que compõem seu cargo.

### **Texto: NÃO É COMIGO**

Esta é uma historinha sobre quatro pessoas: TODO MUNDO, ALGUÉM, QUALQUER UM E NINGUÉM.

Havia um importante trabalho para ser feito e TODO MUNDO tinha certeza de que ALGUÉM o faria.

ALGUÉM se zangou porque era trabalho de TODO MUNDO.

TODO MUNDO pensou que QUALQUER UM poderia fazê-lo, mas NINGUÉM imaginou que TODO MUNDO deixasse de fazê-lo.

Ao final, TODO MUNDO culpou ALGUÉM, quando NINGUÉM fez o que QUALQUER UM poderia ter feito.

Fonte: Lacombe, 2007, p. 67.

## **1.5.2 As descrições das funções**

A descrição das funções tem como objetivo definir a função de uma forma mais abrangente. Nessa descrição deverá constar o que é essencial para o desempenho da função. Tem como um dos pontos principais proporcionar informações que serão usadas para facilitar o recrutamento e fornecer subsídios para a realização da avaliação e o treinamento das pessoas, bem como a cobrança de resultados.



No site do Código Brasileiro de Ocupação (CBO): [www.mtecbo.gov.br](http://www.mtecbo.gov.br), você poderá encontrar a descrição de várias funções.





### 1.5.3 Recrutamento interno

**Quando os Recursos Humanos (RH) da empresa decide fazer um processo de recrutamento e seleção deve optar primeiramente pelo recrutamento interno, desde que as pessoas que trabalham naquela empresa preencham as qualificações exigidas pelo cargo vago.**

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção. (CHIAVENATO, 2002, p. 208).

As empresas ao realizarem o recrutamento interno obtêm algumas vantagens, tais como:

- motiva todos os funcionários;
- sinaliza a disposição de promover os funcionários e de criar perspectivas de carreira;
- facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas;
- costuma ser mais rápido;
- o custo da admissão é menor;
- a probabilidade de acerto é maior;
- aproveita melhor o treinamento do pessoal; e
- diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

Para a obtenção dessas vantagens, porém, é necessária uma boa avaliação do pessoal. Existem numerosos exemplos de promoções mal-sucedidas por falta de conhecimento adequado das qualificações do pessoal, causando a perda de bons empregados.

Contudo, também existem desvantagens ao se realizar o recrutamento interno, sendo eles:

- se o processo de promoção não for bem administrado e bem comunica-





do, poderá gerar frustrações nos que não forem promovidos; e

- continuar com a prática de maus hábitos pelos funcionários já existentes na empresa.

#### **1.5.4 Recrutamento externo**

O recrutamento externo capta no mercado de trabalho pessoas com novas experiências, novas percepções e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos e processos já existentes na empresa, bem como sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado.

No recrutamento externo ocorre a procura de candidatos disponíveis ou não no mercado de trabalho entre aqueles que melhor atendem às exigências da empresa. A empresa traz “sangue novo” e experiências novas, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações. (RIBEIRO, 2008, p. 60)

O ideal é mesclar o recrutamento interno com o recrutamento externo. As pessoas recrutadas externamente são mais críticas para avaliar as práticas e procedimentos existentes na empresa.

Observe os métodos de recrutamento externo:

- anúncios na mídia;
- informações em quadros de aviso;
- apresentações ou indicações;
- agências de emprego;
- instituições de formação de mão de obra;
- anúncios em revistas técnicas;
- sites de oferta e procura de mão de obra;
- cadastro de currículos; e





- estagiários.

Apesar do que já foi falado, o recrutamento externo também apresenta desvantagens, tais como:

- processo mais demorado;
- mais caro em decorrência da divulgação necessária; e
- pode influenciar as faixas salariais internas.

### **1.5.5 O processo de recrutamento**

O processo de recrutamento tem início com a requisição de pessoal efetuada pelo setor solicitante ao RH. Cada empresa tem seu formulário próprio de requisição de pessoal. Este formulário, emitido pela área que requisita a admissão do empregado, deve indicar o motivo da requisição (aumento do quadro ou substituição) e o perfil desejado para o empregado a ser admitido.

Neste formulário, deverão constar outras informações importantes, tais como o cargo, o horário de trabalho, o salário previsto e a data de admissão.

Dê uma olhada no formulário abaixo. Ele serve como um modelo para utilização na empresa. Algumas outras adequações também podem ser inclusas nesse documento, conforme a necessidade e a peculiaridade de cada organização.

FORMULARIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL		
Área Requisite	Recursos Humanos	REQUISIÇÃO DE PESSOAL
	De Setor Requisite:	Para: Recursos Humanos
	Cargo Requisite:	Motivo da Requite: <input type="checkbox"/> Aumento de Quadro
	Horário de Trabalho:	<input type="checkbox"/> Substituição
	Requisitos exigidos para o exercício do cargo:	
	_____	
	_____	
	_____	
	_____	
	Funcionário indicado para o preenchimento da vaga: _____	
Cargo Atual:	Setor:	
Data ____ / ____ / ____		
Setor Requisite	Responsável da Área	
Área de Recursos Humanos	Recebido em: ____ / ____ / ____	
	Aprovação da Vaga:	Nº _____
	Candidato Aprovado:	
	Cargo:	Salário: _____
	Fonte de Recrutamento:	
	Data de Admissão: ____ / ____ / ____	Departamento: _____
	Aprovado para Admissão: _____	

**Figura 3 - Formulário de Requite de Pessoal**

Fonte: LACOMBE, 2007, p. 78

## 1.6 Seleção

A seleção é a segunda etapa do processo e, em geral, o departamento de RH (gestão de pessoas) faz a triagem e a seleção preliminar, mas a escolha final caberá à futura chefia.

A seleção contempla o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente.



Quanto maior for o número de candidatos, maior será a probabilidade de se admitir a pessoa certa.

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (RIBEIRO, 2008. p. 223)

O processo de seleção começa com a análise dos currículos dos candidatos que podem vir a constituir um volume muito grande quando a empresa utiliza recrutamento por meio de anúncios na mídia. Contudo, após uma breve leitura, grande parte desse volume de currículos será descartada.

Os principais métodos utilizados para a seleção são:

- triagem preliminar dos currículos;
- entrevista;
- informações de pessoas confiáveis;
- testes técnico-profissionais;
- testes psicológicos;
- dinâmica de grupo;
- entrevistas pelas chefias futuras;
- informações de empregos anteriores;
- informações cadastrais; e
- exame médico.

Estes processos são comuns em empresas grandes e em grandes cidades. Nas empresas pequenas e médias de cidades pequenas, várias etapas deste processo tendem a ser eliminadas.

As pequenas empresas tendem a adotar mecanismos de baixo custo que





nem sempre conduzem à melhor alternativa.

## 1.7 Admissão

A admissão é a terceira etapa.

Terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com o comunicado do resultado a todos os candidatos e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação aos futuros colaboradores.

**Mantenha seus documentos sempre em ordem e à mão. Você só poderá ser admitido após a apresentação de todos eles.**



Documentação exigida para admissão:

- certidão de nascimento (xerox) ou;
- certidão de casamento;
- CPF (xerox), caso seja menor, do responsável;
- certidão dos filhos menores de 14 anos (xerox);
- certidão militar (xerox);
- conta de luz ou telefone (xerox);
- atestado de escolaridade (xerox);
- título de eleitor;
- carteira profissional;
- PIS (Programa de Integração Social);
- atestado médico; e
- três fotos 3x4.



No momento em que a vaga é preenchida e o novo colaborador começa a trabalhar, o RH deve dar uma satisfação aos que participaram do processo de seleção e não foram aproveitados.

Esta atitude deve ser tomada porque alguns destes candidatos poderão vir a ser colaboradores no futuro e independentemente disso, a comunicação é importante pelo respeito que se deve às pessoas.

Após a admissão, o RH deve-se preocupar com a integração do novo colaborador.

A integração consiste em informar ao novo colaborador os objetivos, a política, os benefícios, as normas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funciona o serviço de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.

Em algumas empresas, o treinamento de integração pode ser extenso, podendo durar vários meses. Em outras, pode resumir-se a uma conversa de alguns minutos na unidade de registro e cadastro de pessoal ou na unidade de recrutamento e seleção.

Quanto ao período de experiência, a legislação permite aos empregadores contratar os colaboradores por dois períodos de experiência de quarenta e cinco dias, com prazo total não superior a noventa dias corridos. Após o colaborador ser aprovado nos períodos de experiência, o contrato passa a vigorar por prazo indeterminado.

A vantagem da empresa para esse período de experiência e que, caso o colaborador não seja aprovado no prazo previsto, a incidência de encargos será menor, pois não caberá pagamento de aviso prévio, férias proporcionais ou décimo terceiro proporcional.

Em compensação, caso a empresa rescinda o contrato de experiência antes do término acordado, deverá pagar ao colaborador metade do valor que ele receberia até o final do prazo previsto.

## **1.8 Desligamento**

O desligamento é identificado como o momento em que o colaborador sai







da empresa. Com relação a este tema, Lacombe afirma que tão importante quanto admitir as pessoas certas nos momentos certos é demiti-las no momento em que se torna necessário.

O erro que algumas empresas cometem frequentemente é conviver por muito tempo com pessoas que não produzem ou produzem pouco. É preciso ter uma boa avaliação do pessoal para tomar essas decisões, mas também é preciso muita habilidade na forma de comunicação.

A empresa deve estabelecer critérios claros para a demissão, evitando, se possível, a demissão de funcionários antigos ou prestes a se aposentar, bem como sacrificar profissionais talentosos e com potencial.

**Mesmo os bons profissionais podem ser demitidos e, portanto, todos devem estar preparados para isso.**



A demissão correta também faz parte da formação e da renovação da equipe.

A maneira como as demissões são decididas e comunicadas afeta a moral e a motivação dos que ficam, tanto quanto as decisões e a forma de comunicação sobre os admitidos. Não se deve mentir na hora da comunicação da demissão (a verdade sempre acaba aparecendo).

A demissão é um processo traumatizante não só para quem é demitido, mas também, para aquele que toma a decisão de demitir. Por isso, muitas empresas mais modernas adotam um processo de desligamento, que envolve um procedimento adequado, realizado por pessoas experientes que colaborem para amenizar a dificuldade desse momento.

No Brasil, é comum um empregado que imagina que possa ser demitido ter atitudes que favoreçam essa demissão para receber as verbas rescisórias e retirar o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço).

Uma atividade que complementa o desligamento é a entrevista. Poucas empresas a realizam de forma planejada, deixando de coletar informações importantes para a empresa.

O entrevistador deve preparar cuidadosamente a entrevista, deve ser direto e colocar os assuntos de forma clara e definitiva. Deve evitar





debates e discussões sobre e fatos que ocorreram no passado e que levaram à decisão de dispensa. Deve evitar humilhar o funcionário demitido e mesmo evitar comentários sobre desempenhos negativos. Deve ouvir o demitido e procurar mostrar que compreende seu ponto de vista, porém sem lhe dar razão. (LACOMBE, 2007, p. 102).

A entrevista de desligamento consiste numa conversa com o empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida. A entrevista deverá sempre que possível ser realizada pelo profissional responsável pelo recrutamento e seleção que utilizará a entrevista como uma pesquisa para levantar os pontos a serem melhorados na empresa.

Uma das vantagens da entrevista é que o empregado diz tudo o que acha e pensa, pois não tem nada a perder.

## 1.9 Aposentadoria

Outra forma de desligamento da empresa é a aposentadoria, que pode ocorrer por iniciativa do empregado ou estimulada pela empresa.

Independentemente do caso, o ideal é que a empresa proporcione a essas pessoas que se dedicaram à empresa por tanto tempo algum tipo de aconselhamento que as direcione para um melhor aproveitamento do tempo disponível após a dispensa.

Nesse aconselhamento, poderá ser sugerido o início de uma nova carreira, o uso do tempo livre para a prestação de trabalho voluntário, a prática de esportes e hobbies, bem como os cuidados com a saúde e a administração das finanças pessoais.

O benefício da aposentadoria foi criado numa época em que a expectativa de vida era muito baixa. Com a evolução da medicina, a expectativa de vida aumentou permitindo às pessoas ter uma qualidade de vida melhor do que no passado e continuar a produzir durante muito mais tempo, contribuindo com sua experiência, maturidade e conhecimento da empresa.

### Resumo

Caro(a) estudante.

Nesta aula você pôde observar como funciona o trabalho do setor de re-





curiosos humanos de uma empresa e as etapas de trabalho junto ao pessoal. Também pôde compreender como se forma uma organização e sua missão, elemento motivador de trabalho e atuação da equipe.

Na segunda aula, você verá os elementos motivadores de uma equipe e as habilidades necessárias a um administrador. Bons estudos!





# Aula 2. Equipes motivadas

## Objetivos:

- reconhecer a ação do administrador junto a sua equipe; e
- identificar as informações sobre as qualificações necessárias a esse profissional.

Prezado(a) estudante,

A motivação é o elemento que diferencia uma equipe e os vários elementos que a compõem. A motivação decorre de ações realizadas pelo administrador, do bom ambiente de trabalho, da boa remuneração e de outras questões que trazem satisfação ao grupo de trabalho. Espero que você esteja bastante motivado (a) para a leitura dessa aula. Não desista, siga em frente!

## 2.1 Administrando equipes

Todo administrador é o responsável direto pelos resultados de sua equipe e a melhor maneira de obter resultados é comprometê-la com as metas e os desafios da empresa, segundo o pensamento de Lacombe.

As equipes devem ser formadas e, quando necessário, renovadas em função dos planos estratégicos para atender o mercado.

O administrador deve deixar muito claro para seus colaboradores quais são os resultados desejados. Do contrário, ele não obterá a unidade de sua equipe nem poderá cobrar adequadamente os resultados e o desempenho dos subordinados.

Existem três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa trabalhar com sucesso.

- **Habilidade técnica** – Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, téc-



Vídeo sugerido: SAPATEADO E LIDERANÇA: <http://www.youtube.com/watch?v=sXfyU5PRitQ>

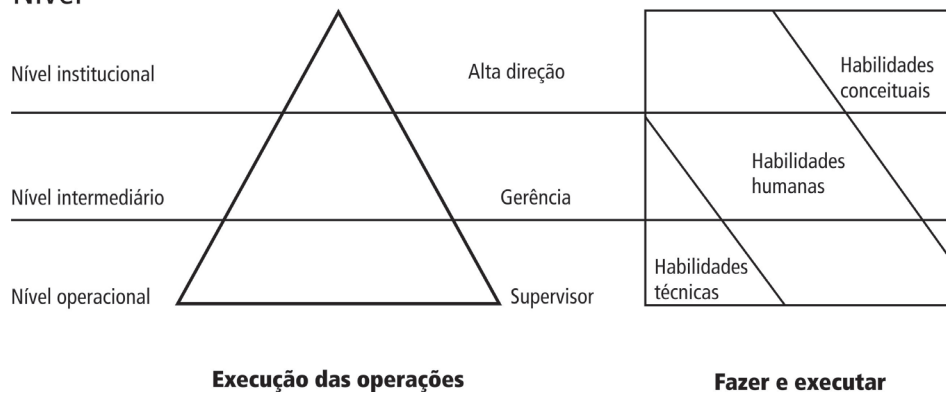


nicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e da educação. É muito importante para o nível operacional.

- **Habilidade humana** – Consiste na capacidade e na facilidade para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.
- **Habilidade conceitual** – Consiste na capacidade de compreender a complexidade da empresa como um todo e no ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

É preciso compreender que, à medida que as pessoas sobem na hierarquia da empresa, a proporção da necessidade de cada uma dessas habilidades muda.

### Nível



**Figura 4 - Habilidades Administrativas necessárias nos Vários Níveis da Organização**

Fonte: autora

## 2.2 Motivando equipes

Os defensores da Escola de Administração Científica não davam a devida importância à motivação. Achavam que o importante era encontrar as condições adequadas de trabalho (luminosidade, ventilação, altura das bancadas e outros fatores) e remunerar as pessoas proporcionalmente ao que produziam.



## 2.3 Abraham Maslow e a hierarquia das necessidades

Já no princípio da década de 40, Abraham Maslow desenvolveu sua teoria sobre a hierarquia das necessidades e, apesar de esta teoria não ser consenso entre os autores, é possível dizer o que motiva cada pessoa.

O princípio básico da motivação, no pensamento de Maslow, é que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento, mas sim as necessidades insatisfeitas.

Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja completamente, outras surgem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades.



Figura 5 - Hierarquia das necessidades sob outro ângulo

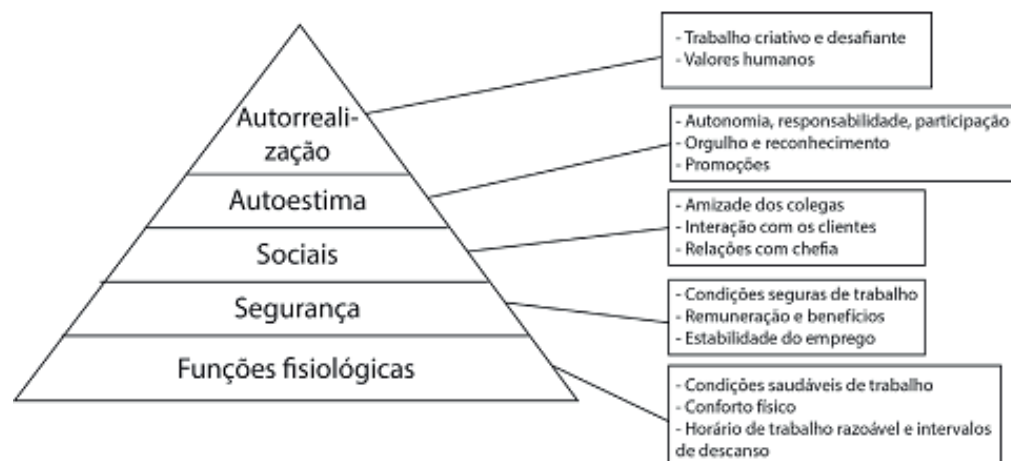
Fonte: autora

Ainda no pensamento de Maslow, há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer primeiro as necessidades fisiológicas. Após satisfazê-las, procura-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as sociais, as de estima e as de autorrealização. Elas ocorrem nesta ordem na maioria dos casos.

**IMPORTANTE:** É preciso ficar claro que as necessidades de cada pessoa variam, principalmente em decorrência dos seus valores e o ciclo de vida (faixa etária, cultura etc.).



A hierarquia de Maslow representa uma tendência e não deve ser vista como uma escala rígida.



**Figura 6 - A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação**

Fonte: autora

Todas as pessoas têm variados tipos de necessidades em maior ou menor grau. Testes denominados motivogramas detectam a prioridade que cada pessoa atribui a essas necessidades no momento da realização do teste. Observe o teste abaixo:

## TESTE DE MOTIVOGRAMA

### PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

#### INSTRUÇÕES

Uma das áreas de pesquisa mais complexas é o estudo do comportamento humano - seja dentro ou fora das organizações. Entre as variáveis causais mais importantes do comportamento humano, destaca-se o nível de motivação das pessoas.

Abraham Maslow, o psicólogo americano, foi o pioneiro a quem se devem as pesquisas mais profundas que se conhece sobre a natureza da motivação humana.

Cada um de nós é dotado de um índice significativo de motivação - do contrário não estaríamos aqui fazendo este curso e talvez nem estivessemos ocupando o cargo que ora nos cabe na nossa organização. Será válido, contudo, conhecermos a natureza da motivação que existe potencialmente em cada um de nós. Este é, precisamente, o objetivo desta atividade.







Você encontrará, nas páginas seguintes, 30 proposições diferentes para ler e avaliar. Cada uma delas apresenta duas alternativas possíveis. Você deverá optar por uma das duas alternativas. Ambas são corretas e válidas. Portanto, você deverá optar por aquela que melhor refletir a sua realidade interna: aquela que mais se parece com aquilo que você faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias.

Atribua dois ou três pontos à alternativa que você escolheu como a mais significativa, dependendo do grau de sua importância, comparada com a alternativa menos cotada. Esta irá receber nota zero ou um, dependendo dos pontos que você atribuiu à primeira, já que a pontuação das duas deverá somar sempre três pontos.

Isto não é um teste de conhecimentos. Não há alternativas boas ou más, corretas ou incorretas. Qualquer abordagem deste tipo comprometeria seriamente a fidedignidade do seu perfil. Insira nos espaços correspondentes os pontos que você atribuir.

1- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V ( ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Z ( ) a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W ( ) me oferece normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegura-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Z ( ) me proporciona autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V ( ) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis e bem iluminadas, restau-





rante interno etc.).

Y ( ) não me confere o devido respeito e consideração.

4- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V ( ) recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X ( ) mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus líderes e meus subordinados, bem como tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

5- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W ( ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y ( ) me conferir maior prestígio e poder.

6- A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X ( ) me delegam responsabilidades que exigem a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Z ( ) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y ( ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

W ( ) um líder em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.



8- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

X ( ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

V ( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

9- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

Y ( ) não me confere o devido respeito e consideração.

Z ( ) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

10- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z ( ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

W ( ) tenho um líder em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

11- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Y ( ) me conferir maior prestígio e poder.

V ( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente agradável, amplo e limpo com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante com comida saborosa.

12- A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Z ( ) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.





V ( ) sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.

13- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V ( ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W ( ) um líder em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

14- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W ( ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X ( ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém relações entre os seus membros.

15- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

X ( ) é antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com "puxa-saquismo".

W ( ) não pensa no dia de amanhã.

16- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y ( ) me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z ( ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois





cargos, darei preferência àquele que:

W ( ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

V ( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

18- A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X ( ) me delegam responsabilidade que exigem a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Y ( ) outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

19- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

Y ( ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

X ( ) o relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus líderes e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

20- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Z ( ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Y ( ) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

21- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

V ( ) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho, que lhe



são oferecidas

(instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno etc.).

X ( ) é antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Z ( ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

X ( ) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus líderes e meus subordinados, bem como tenho a convicção de que sou bem aceito por eles.

23- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V ( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z ( ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24- A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

Y ( ) outro executivo, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

W ( ) perco a confiança do meu líder, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

25- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V ( ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de





minha família.

Y ( ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y ( ) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

X ( ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

27- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:

W ( ) não pensa no dia de amanhã.

Z ( ) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

28- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X ( ) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus líderes e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

W ( ) tenho um líder em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

29- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

Z ( ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

X ( ) me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

30- A minha produtividade pode ser prejudicada quando:



**V ( ) sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou o de saída.**

**W ( ) perco a confiança no meu líder, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.**

**MOTIVOGRAMA TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS**

Transfira para este mapa as pontuações atribuídas às alternativas analisadas:

Item	V	W	X	Y	Z
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
TOTAIS	V	W	X	Y	Z





TRANSFIRA esses totais para a página seguinte

**Atenção: Os totais deverão somar 90 pontos ao todo - a menos que você tenha incorrido em algum erro de adição. Retifique, se for o caso.**



Pontos	V	Z	W	Z	X	Y
1	0	0				
2			0	0		
3	0	0				
4	0				0	
5			0			0
6				0	0	
7			0			0
8	0				0	
9				0		0
10		0	0			
11	0					0
12	0	0				
13	0		0			
14			0		0	
15			0		0	
16				0		0
17	0		0			
18					0	0
19					0	0
20						0
21					0	0
22				0	0	
23	0			0		
24			0			0
25	0					0
26					0	0
27		0	0			
28			0		0	
29		0			0	
30	0		0			
Total	0	0	0	0	0	0

O resultado reflete a importância atribuída às necessidades e varia de pessoa para pessoa e de momento para momento. Quando uma necessidade aparece com baixa prioridade significa que naquele momento não está sendo dada a ela a mesma importância que as demais, porque já foi satisfeita ou porque, mesmo não tendo sido satisfeita, prefere-se dar prioridade à outra, considerada mais importante.



É o descontentamento que nos impulsiona a descobertas e inovações e é a insatisfação que nos leva a progredir.

## 2.4 Os fatores de motivação segundo Herzberg

Frederick Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados. Segundo ele, existem dois tipos de fatores motivacionais:

**1. Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos** - São fatores administrados e decididos pela empresa e, por isso, estão fora do controle das pessoas.

Os principais fatores são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.

**2. Fatores motivacionais ou fatores intrínsecos** - São fatores que estão sob o controle dos indivíduos, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização.

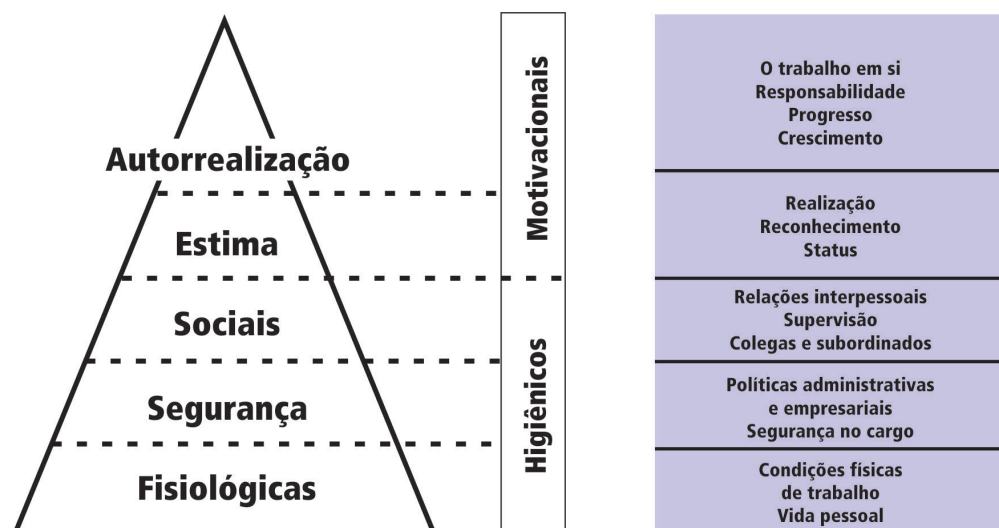


Figura 7 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg

Fonte: autora



Segundo Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois não influenciarão na motivação.

Os fatores motivadores são internos às pessoas, a motivação está dentro de cada um. Os fatores higiênicos são externos, ou parcialmente externos.

O ponto de partida para motivar as pessoas é conhecê-las e identificar suas necessidades, prioridades e desejos.

Todas as pessoas têm algum tipo de motivação, mas muitas vezes essa motivação está canalizada para outras áreas fora do trabalho.

Uma das formas de motivar é dar autonomia, valorizar a independência dos funcionários, fazendo que cada um se sinta “dono” daquilo que lhe cabe. O objetivo da empresa é alcançado quando todos remam na mesma direção.

É importante reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar num ambiente alegre e que a motivação não é um dado isolado, mas faz parte de um processo e requer esforços continuados.



#### **FILME: Jamaica abaixo de zero**

Nas Olimpíadas, Irwin Flitzer (John Candy) desgraçou a si mesmo quando colocou pesos extras no seu time de trenó, fazendo com que ele tivesse de devolver sua medalha de ouro. Alguns anos depois, Derice Bannock (Leon), um jamaicano, filho de um antigo amigo de Irwin, fracassa para se classificar como velocista para a prova de 100 metros nas Olimpíadas, por causa de um estúpido acidente. Mas quando Derice descobre que Flitzer também vive na Jamaica, ele decide ir para as Olimpíadas de qualquer jeito, não como um corredor, mas liderando uma equipe de trenó. Após alguns problemas iniciais, é então formada a primeira equipe de trenó da Jamaica, que rumam para Calgary, Canadá, onde se realizam os Jogos de Inverno.

Fonte: PETERNELA (2006, p. 163).



## Aula 3. Remuneração, incentivos e benefícios

### Objetivo:

- estudar cargos e funções, estilo de gestão administrativa e teorias de administração.

Caro (a) estudante,

Você está adentrando o terceiro capítulo e nele reconhecerá elementos que talvez façam parte do seu cotidiano ou de pessoas próximas a você. Isso poderá ampliar a sua visão acerca de temas como a remuneração, o tratamento da equipe e cargos, funções e teorias referentes à forma de administrar.

Boa aula!

A pessoa operacional precisa ser estimulada para se interessar pelo aumento da produtividade, afirma Lacombe. Uma das muitas alternativas para alcançar este propósito é repartir os ganhos entre os que contribuíram para consegui-lo. Pessoas de bom nível que são capazes de atuar em equipe constituem o maior patrimônio para qualquer empresa.

Para conseguir boa eficiência e eficácia, é necessária uma boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e para motivá-los a trabalhar em equipe.

Quando o profissional não sente que recebe adequadamente pela função que desempenha, tende a perder a motivação. Este fato afeta não só a produtividade, mas também o bem-estar psicológico da pessoa e, por isso, é indispensável haver coerência interna entre as remunerações concedidas às pessoas da mesma empresa.

Existem várias formas de se remunerar e a mais utilizada é a remuneração funcional, ou seja, o colaborador recebe a remuneração condizente com sua função.



Para definirmos os salários a serem pagos, é preciso avaliar os cargos, para estabelecer a importância dentro da empresa, levando em consideração a remuneração praticada no mercado. (RIBEIRO, 2007, p 275).

Para que o sistema de remuneração seja eficaz, ele não precisa ser necessariamente caro. A remuneração pode-se tornar mais eficaz quando a empresa aumenta as compensações não econômicas oferecidas pelo trabalho.

Outra opção para as empresas é contratar pessoas que gostem das atividades que lhes são atribuídas ou formar uma equipe homogênea, à qual as pessoas tenham orgulho de pertencer.

Cumpra salientar que é comum existirem dificuldades para estabelecer remunerações justas. As pessoas tendem a se autoavaliar com benevolência e a julgar que merecem uma remuneração maior do que aquela considerada adequada pela empresa. (LACOMBE, 2007, p. 147)

Em algumas empresas já é prática existirem programas de incentivos que lhes permitem pagar adicionais pelo trabalho bem feito.

Quando falamos sobre remuneração, devemos vê-la na sua totalidade, ou seja, devemos listar todos os itens que a englobam, sejam eles monetários ou não, tais como: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade e participação nos resultados.

Outro benefício não remunerado proporcionado pela empresa e que muitas vezes o colaborador não percebe é o *status* adquirido em consequência do cargo que ocupa, bem como a rede de relacionamentos que se forma, aumentando a satisfação das pessoas.

Quando o benefício é obrigatório por lei, este benefício é denominado como encargos sociais e, neste caso, temos o décimo terceiro salário, férias remuneradas, abono de férias, repouso semanal remunerado, contribuição para a previdência social, salário-família, salário-maternidade, seguro acidente de trabalho, vale-transporte, salário-educação, despesas de rescisão contratual, entre outros.

Muitas vezes o benefício não é obrigatório, contudo, a empresa o concede





para ter maior visibilidade no mercado de trabalho e atrair pessoas com maior qualificação ou em decorrência do acordo sindical.

Dentro desta categoria, temos várias gratificações tais como: licença remunerada em caso de doença, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, *check-up* anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsa estudo, entre outros.

Quando utilizamos as ferramentas no departamento de gestão de pessoas, temos que compreender que um procedimento está interligado a outro. Para definir as questões relativas à remuneração, precisamos ter utilizado a descrição e análise de cargos, que será apresentada abaixo.

### 3.1 Cargo e função

Lacombe (2007) relata que a função é um conjunto de tarefas, atribuídas a um colaborador e definidas na estrutura organizacional de forma definitiva ou não, às quais cabe um conjunto de responsabilidades, deveres e responsabilidades.

Função é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função é necessário que haja reiteração em seu desempenho. (CHIAVENATO, 2002, p. 270).

Cargo é um conjunto de funções da mesma natureza de trabalho, com atribuições semelhantes e com responsabilidades em comum. Com estas características torna-se possível elaborar uma descrição genérica que defina o cargo.

Cargo é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização. (CHIAVENATO, 2002, p. 270).

É possível observar nas empresas que o número de empregados costuma ser

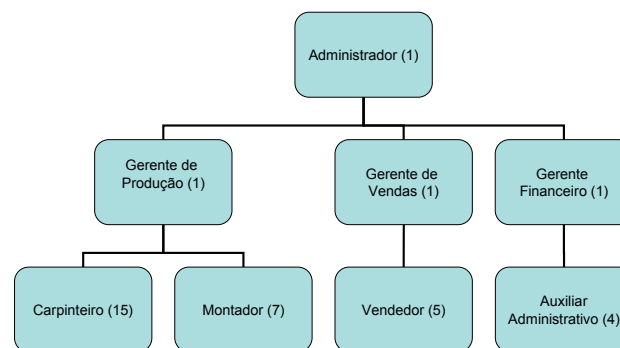




pouco superior ao número de funções devido ao tamanho da empresa ou, para falarmos de forma correta, em decorrência da estrutura organizacional. Nos níveis mais altos, o que geralmente ocorre é encontrarmos não mais do que uma pessoa ocupando a mesma posição. Já nos níveis operacionais acontece o inverso: encontramos mais de uma pessoa na mesma função, embora o número de cargos seja muito menor que o de funções.

Veja no organograma abaixo como é a estrutura formal de uma empresa.

## CARPINTARIA BELAS ARTES



**Figura 8**

Fonte: autora

A descrição de cargos serve como parâmetro para o recrutamento e seleção, bem como para a remuneração. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente as diversas funções nele incluídas, descrevendo o que fazem os ocupantes do cargo.

Os requisitos básicos exigidos para se ocupar cargo, são título do cargo; descrição sumária; e descrição detalhada do cargo.

Outros requisitos solicitados são a formação profissional e o tempo de experiência para exercer o cargo, além de características pessoais que os ocupantes devem ter.





## EXEMPLO: DESCRIÇÃO DO CARGO

<b>Código 4110-05</b>	Título Auxiliar de escritório, em geral - auxiliar administrativo de pessoal, auxiliar de administração, auxiliar de compras, auxiliar de escritório, auxiliar de estoque, auxiliar de promoção de vendas (administrativo), auxiliar de setor de compras (administrativo), auxiliar de supervisor de vendas (administrativo), auxiliar administrativo e de escritório, escriturário.
<b>Descrição Sumária</b>	Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparam relatórios e planilhas; executam serviços gerais de escritório.
<b>Formação e Experiência</b>	Para o acesso às ocupações dessa família ocupacional, requer-se o ensino médio completo, curso básico de qualificação de até duzentas horas-aula e de um a dois anos de experiência profissional. A(s) ocupação(es) elencada(s) nesta família ocupacional demanda(m) formação profissional para efeitos do cálculo do número de aprendizes a serem contratados pelos estabelecimentos, nos termos do artigo 429 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, exceto os casos previstos no art. 10 do decreto 5.598/2005.
<b>Condições Gerais do Exercício</b>	Trabalhar nos mais variados ramos de atividades públicas ou privadas. São empregados com carteira e se organizam em equipe, tendo supervisão permanente. O ambiente de trabalho é fechado e o horário é diurno. A categoria de "auxiliares" foi extinta nos órgãos públicos e suas funções são realizadas pelos assistentes administrativos. Já no caso da área privada, a categoria de "auxiliares e ajudantes" parece estar em processo de extinção com suas funções sendo incorporadas pelos assistentes ou pelos estagiários.
<b>Atividades</b>	Tratar de documentos Preencher documentos Preparar relatórios, formulários e planilhas Acompanhar processos administrativos Atender clientes no local ou a distância Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos Prestar apoio logístico Comunicar-se

Fonte: <http://www.mteco.gov.br>

### 3.2 Estilos de gestão

Todas as pessoas têm um estilo natural de gestão, da mesma forma que cada situação requer um estilo específico para dar os melhores resultados. Ao assumir uma nova posição, o administrador deve procurar identificar o estilo de gestão mais adequado para aquela situação.

Até meados do Século XX, predominava o estilo autoritário, baseado nos



princípios da Escola de Administração Científica, segundo os quais:

1. os operários eram pouco instruídos; e
2. bastava descobrir a “única maneira certa” de produzir com alta eficiência.

Contudo, estes princípios reforçavam a desumanização e o aumento do aspecto rotineiro e monótono do trabalho.

Os estudos iniciados em 1924, em Hawthorne, pela Western Electric Company, e terminados no final da década de 1930, sob a supervisão de Elton Mayo, mostraram que, além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade.

O estudo tinha como objetivo detectar de que modo fatores ambientais influenciavam a produtividade dos trabalhadores.

Quatro fases (realizadas de 1924 a 1932): responsável: Elton Mayo

- 1ª) Os estudos da iluminação
- 2ª) Sala de montagem de relés
- 3ª) O programa de entrevistas
- 4ª) Sala de montagem de terminais

Conclusão:

O que realmente motivava os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa.

As pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais (conceito de homem social). A preocupação com os empregados (como eram chamados) começa a ser tema de discussão, bem como a necessidade de se compreenderem as relações entre as pessoas.



## 3.3 Teoria X , Teoria Y e Teoria Z

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu nome de Teoria X), e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y).

### 3.3.1 Teoria X

A Teoria X representa o típico estilo de administração da Administração Científica de Taylor, da Teoria Clássica de Fayol e da Teoria da Burocracia de Weber em diferentes estágios da teoria administrativa: bitolamento da iniciativa individual, aprisionamento da criatividade, estreitamento da atividade profissional através do método e da rotina de trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 403).

É a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções erradas a respeito do homem, a saber:

- o homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- falta-lhe ambição;
- os objetivos do homem opõem-se aos objetivos da organização;
- a sua natureza leva-o a resistir à mudança;
- a sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina;
- a administração deve ser rígida e autocrática, fazendo as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais; e
- as pessoas são consideradas meros recursos ou meios de produção.

### 3.3.2 Teoria Y

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos (CHIAVENATO, 2003, p. 404).





Esta teoria baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos quanto à natureza humana, a saber:

- as pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar;
- as pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa; e
- as pessoas têm motivação e potencial de desenvolvimento.

O homem médio aprende sob certas condições a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. Ele tem capacidade, alto grau de imaginação e de criatividade na resolução de problemas e mostra um estilo de administração aberto, dinâmico, participativo e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos organizacionais.

### **3.3.3 Teoria Z**

Esta teoria foi idealizada por William Ouchi, no livro que leva esse nome, numa referência intencional à distinção feita anteriormente entre a Teoria X e a Teoria Y de administração de Douglas McGregor.

Nesta teoria, a primeira lição é a confiança, que se faz acompanhar da produtividade e da sutileza, proporcionando maior produtividade por meio de coordenação mais efetiva.

### **Resumo**

Nesta aula, você pôde conhecer um pouco mais sobre remuneração, incentivos e benefícios, além de receber informações importantes sobre cargos, gestão e algumas teorias que fundamentam o comportamento das mais diferentes formas de gerir uma empresa e seu grupo de funcionários.

Prezado(a) estudante,

Estudamos, nesta aula, os aspectos conceituais sobre a remuneração, incentivos e benefícios, assim como conceitos de cargos, e gestão. Apresentamos também, algumas teorias capazes de apresentar o estilo de administração e como a gestão da empresa vê seu funcionário. Na próxima aula, estudaremos o que é liderança e como ela influencia o bom andamento da empresa. Mantenha sua dedicação aos estudos, lendo e realizando as atividades, quando propostas.



# Aula 4. Liderança

## Objetivos:

- conhecer o conceito de liderança e como o líder atua em uma empresa; e
- reconhecer as situações de liderança e estilos de um líder.

Prezado(a) estudante,

Nesta quarta aula, você está recebendo informações sobre um tema bastante pertinente aos dias atuais: a liderança. É necessário saber utilizar as ferramentas adequadas quando se é um líder e, principalmente, diferenciar o líder do chefe. Essa é a intenção da aula.

Que através da leitura, você reconheça os traços desse profissional e suas atitudes diante dos desafios apresentados. Concentre-se na sua leitura e busque sempre refletir sobre as informações que está recebendo através dessa disciplina.

Segundo Lacombe (2007), sem liderança não existe organização. A liderança dá condições para que exista trabalho em equipe, por conseguir a cooperação e a sinergia dos seus membros. Liderar significa conduzir. Líder é o que conduz o grupo.

O uso da palavra liderança superestima a importância da contribuição do líder. Há várias formas de interpretar o que significa liderança, contudo não se pode descartar em quais circunstâncias acontecem e quem são os liderados. A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver.

O líder é muito mais necessário nas situações instáveis, pois são agentes de mudança e devem ser capazes de influenciar seus seguidores.

Líder e chefe, afinal qual a diferença? Bem, vamos tentar explicar de um modo bem simples.



#### LEITURA SUGERIDA

- **A era ford**  
Filosofia ,Gestão e Tecnologia.  
Adinoel Motta Maia
- **Nos bastidores da Disney**  
Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo.  
Tom Connellan
- **A meta**  
Um processo de aprimoramento contínuo.  
M. Goldratt – Jeff Cox
- **O poder da solução**  
Roberto Shinyashiki
- **Você é do tamanho dos seus sonhos**  
César Souza
- **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**  
Stephen R. Covey
- **Lições de liderança em tempos de guerra**  
William A. Cohen, Ph.D.
- **A arte da guerra**  
Sun Tzu
- **O monge e o executivo**  
James C. Hunter



VIDEO: O Monge o Executivo  
Fonte: <http://www.youtube.com/watch?v=S1P51oFKREQ>

Chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, mediante a autoridade que abrange o cargo, cujas atribuições lhe dão capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro dos limites do seu cargo.

Líder é aquele que, mesmo não sendo o chefe de direito, é seguido e respeitado e que consegue unir o grupo, representá-lo e defender os objetivos comuns. É aquele que possui grande identificação com seus companheiros, com os quais mantém bom relacionamento.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos e até mesmo em grupos informais.

A liderança pode ser visualizada sob diferentes ângulos, tais como:

- um fenômeno de influência pessoal;
- decorrente do relacionamento entre as pessoas (poder, autoridade, respeito e admiração);
- um processo de redução da incerteza de um grupo;
- decorrente da segurança do líder, planejador e orientador de situações;
- uma relação funcional entre líder e subordinados;
- decorrente da situação e estrutura organizacionais;
- um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação; e
- decorrente de uma situação específica - abordagem situacional.

## 4.1 Teorias de traços da personalidade

Quando falamos da teoria dos traços da personalidade, podemos ressaltar as seguintes características possuídas pelo líder.

- traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso – exemplo: corredor de maratona, lutador de sumô e modelo;





- traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança – exemplo: jogador de xadrez e cientista;
- traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa – exemplo: Madre Tereza de Calcutá, Hitler etc.;
- traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa – exemplo: ex-Presidente Lula, Bernardinho.

## 4.2 Teorias sobre estilo de liderança

Podemos observar que existem algumas maneiras e estilos de se comportar adotados por líderes.

- **Estilo autocrático** - O líder centraliza as decisões em si e impõe suas ordens ao grupo e, quando ele não está presente, as atividades param.
- **Estilo liberal** - O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade, não dando suporte quando necessário.
- **Estilo democrático** - O líder conduz, orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas, proporcionando a formação de grupos de amizade e de relacionamento cordiais.

## 4.3 Teorias situacionais de liderança

A teoria situacional nos mostra que o líder deve-se comportar de forma diferente, e se adaptar às situações conforme as necessidades apresentadas.

O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da empresa e comunicar esta visão a todos. Deve demonstrar coerência, energia, honestidade, coragem e principalmente evitar o isolamento.

O líder precisa ter algumas características fundamentais, tais como:

- confiança em si;



- crença no que faz;
- visão clara de aonde quer chegar;
- capacidade de comunicação; e
- expectativas elevadas e reconhecimento do mérito



#### FILME: Alexandre

Cinebiografia sobre Alexandre, o Grande, um dos maiores conquistadores da História. Sua vida pessoal é retratada paralelamente com seus avanços, ajudando a entender melhor a personalidade deste grande mito, desde seu nascimento, passando pela sua tentativa de unificação de povos ocidentais e orientais, até o declínio do império que construiu.

Fonte: PETERNELA (2006, p 194)

Se você teve a oportunidade de assistir ao filme, reflita sobre como Alexandre se posicionava quanto aos seus liderados a partir do pressuposto de que um líder deve procurar conhecer as pessoas que compõem sua equipe, enxergando-as além do aspecto profissional, e de que ele pode contribuir, de alguma forma, com os objetivos pessoais de cada membro, ajudando a criar um vínculo mais forte entre líder e liderado (PETERNELA, 2007, p. 194).

## Resumo

Nesta aula, você pôde conhecer a definição da palavra líder, assim como os estilos que pode adotar e as formas como se deve comportar em diferentes situações, mais especificamente dentro de uma organização, local que exige um trabalho organizado e requer empenho.

Prezado (a) estudante,

Chegamos ao final da nossa aula. Informações sobre liderança, característica fundamental em um bom gestor, foram o enfoque do conteúdo. No próximo e último capítulo, você terá contato com informações referentes ao ambiente da empresa e sua organização, assunto que objetiva apresentar-lhe o ambiente de trabalho e os princípios adotados por cada empresa para seu funcionamento.

Continue seus estudos, sempre com atenção e dedicação.

Boa leitura!



# Aula 5. O ambiente da empresa

## Objetivo:

- compreender os conceitos de cultura organizacional, clima organizacional e comunicações na empresa.

Prezado(a) estudante,

Você já parou para pensar no seu ambiente de estudos e trabalho? O que faz dele um local adequado e agradável para a realização das suas atividades? É sobre esse tema que esta aula trata nas próximas páginas: como a empresa, constitui seu ambiente de trabalho, seja o espaço físico, seja nas crenças e valores adotados e compartilhados pela equipe.

Aproveite bem a leitura e bom trabalho!

## 5.1 Cultura organizacional

Para o Chiavenato (2003), cultura organizacional é o sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro da organização ou dentro de uma subunidade e que guia e orienta o comportamento de seus membros.

Para ficar mais fácil, vamos imaginar um grupo de surfistas ou um grupo de jogadores de basquete. Observem que todos usam a mesma marca de roupa, utilizam uma linguagem própria, frequentam os mesmos lugares e têm gostos muito semelhantes na hora de consumir. Este “fenômeno” também acontece dentro das empresas e até mesmo dentro de departamentos. Podemos observar que isto vai além do uniforme. As pessoas passam a se comportar de modo similar em decorrência da cultura ali existente.

A cultura organizacional baseia-se nas crenças em relação ao que é importante na vida, nas expectativas sobre o comportamento dos membros da organização e no conjunto de valores em vigor na empresa, suas relações e



sua hierarquia, em que é definido o padrão de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com a cultura que nela é praticada. Quando a cultura é bem definida, garante coerência nas ações e decisões, proporcionando condições para alcançar os objetivos e metas estipuladas.

A cultura é constituída por meio do conjunto de políticas e normas da organização. Quando a cultura é conhecida por todos, temos uma cultura oficial. Quando a cultura que é praticada não coincide com a oficial, o que vale é a cultura praticada.

A melhor maneira de se identificar a cultura praticada na empresa é observar as preocupações, as decisões e as prioridades da alta administração.

A cultura se manifesta de várias formas e pode ser usada para alcançar os objetivos do mesmo modo que os demais recursos (matéria-prima, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos).

Se uma empresa desenvolve uma cultura muito diferente da que é habitualmente utilizada no setor ao qual ela pertence, pode encontrar dificuldades para operar de forma adequada.

Muitas vezes os responsáveis por setores ou divisões, criam subculturas dentro dessas áreas funcionais, o que pode vir a comprometer a cultura da empresa.

As empresas podem difundir sua cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará clara, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os colaboradores. Contudo, são as ações e as decisões administrativas a melhor forma de ensinar a cultura.

Uma das maiores dificuldades encontradas pela empresa é a mudança da sua cultura. Deve-se levar em conta que as decisões sobre as pessoas que foram admitidas basearam-se na cultura existente e que estas pessoas permaneceram na empresa.

Mudar a cultura da empresa significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, mudar as pessoas, pois desafia hábitos já assi-





milados de pensamentos e ações.

Uma cultura forte que deu certo durante muito tempo pode dificultar a mudança, quanto for necessária. Geralmente, são as mudanças no ambiente externo e a necessidade de se adaptar a elas que forçam as mudanças de cultura.

Para que esta mudança de cultura aconteça, serão necessários esforços concentrados e não ocorrerá do dia para noite.

## 5.2 Clima organizacional

Quando falamos de clima organizacional, fica difícil visualizá-lo, mas vamos tentar explicar. Vamos recapitular algumas cenas do nosso dia a dia. Quando, por exemplo, desobedecemos a alguma ordem de nossos pais ou do nosso chefe, como fica o ambiente quando chegamos? Lembrou? Pois é, isto é o clima. O mesmo vale para nossa casa, para o trabalho e para qualquer outro lugar onde estejam envolvidas pessoas.

O clima organizacional, nas informações de Lacombe, demonstra o grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno da empresa. Esta relação está intimamente relacionada à motivação, à identificação com a empresa, à colaboração entre os membros da empresa, ao interesse no trabalho, à forma como se dá a comunicação interna, aos relacionamentos entre as pessoas e à integração da equipe, entre outros.

Um bom administrador tem como prioridade criar um ambiente na organização que propicie às pessoas que nela trabalham unirem-se em prol de um esforço comum, desenvolvendo suas competências, se realizando profissionalmente e obtendo reconhecimento e recompensas.

Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, se for ruim, provocará descrença e revolta, aumentando a rotatividade (troca de pessoal) e o absenteísmo (faltas por diversos motivos) na empresa.

O clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.





## 5.3 As comunicações na empresa

A comunicação é o mecanismo pelo qual existem e se desenvolvem as relações humanas. Quando a comunicação é interrompida ou desorganizada, pode ocasionar graves problemas às pessoas envolvidas e à empresa.

Hoje é requisito indispensável saber se comunicar. A comunicação é dividida da seguinte forma:

- **55% FORMA NÃO VERBAL**

Contato visual – variar o olhar, mas olhar sempre.

Postura corporal – nem muito relaxado, nem muito tenso.

Contato físico – equilíbrio para não distanciar demais, nem invadir.

Expressão facial – coerente com a fala.

Gestos – equilíbrio -, o excesso demonstra nervosismo, a falta retira o brilho da fala.

Vestuário – demonstra seriedade ou vulgaridade, sendo responsável pela primeira impressão.

- **38% pela VOZ**

Tom de voz, fluência, ritmo, volume, inflexão.

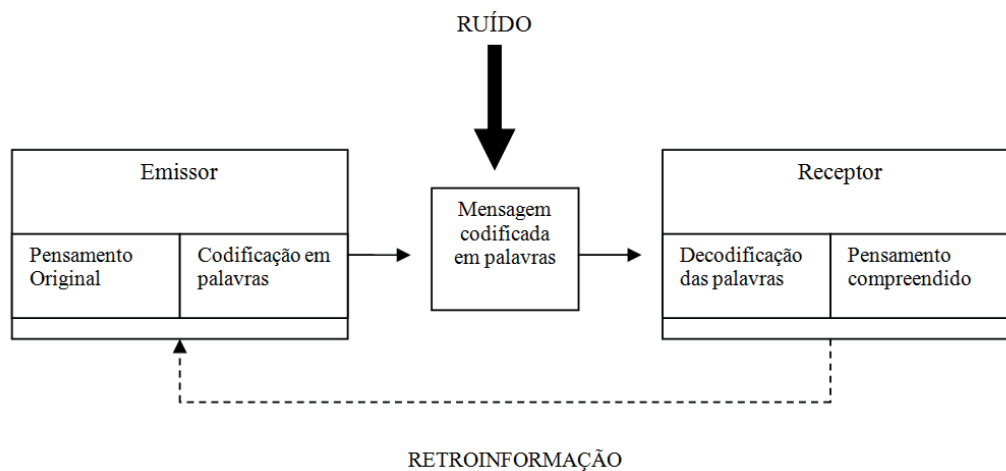
- **7% pelas PALAVRAS.**

Todos esses itens devem ser trabalhados para que a fala atinja os ouvintes de forma harmoniosa e agradável.

A comunicação é uma mensagem que envolve não só a transmissão de conteúdos emocionais, mas também intelectuais; na maioria dos casos ocorrem ambos.

A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, que recebe a informação e responde a ela de imediato ou após algum tempo e boa parte de nossos problemas ocorre devido às comunica-

ções falhas, inoportunas ou ineficientes.



**Figura 9 - O processo de comunicação**

Fonte: autora

Para o administrador saber se comunicar, é imprescindível que, acima de tudo, saiba lidar com as pessoas. A boa comunicação com essas pessoas é fundamental para obter os resultados desejados.

A comunicação torna a vida mais simples.

Fica claro que a comunicação requer não só uma boa capacidade para traduzir o pensamento correto nas palavras, mas também a capacidade de saber ouvir.

Leia e observe no exemplo abaixo, como os desvios da comunicação podem alterar as mensagens enviadas.

O Cometa Halley e as pérolas da comunicação

**De: Diretor Presidente**

**Para: Gerente**

Na próxima sexta-feira, aproximadamente às 17:00 horas, o cometa Halley estará nesta área. Trata-se de um evento que ocorre a cada 78 anos. Assim, por favor, reúnam os funcionários no pátio da Fábrica, usando capacete de segurança, quando eu explicarei o fenômeno a eles. Se estiver chovendo, não poderemos ver o raro espetáculo a olho nu, sendo assim, todos deverão se dirigir ao refeitório, onde será exibido um filme "Documentário sobre o Cometa Halley".



VIDEO - Problemas na Comunicação –

Fonte: [http://www.youtube.com/watch?v=h\\_qNU4RwlvU](http://www.youtube.com/watch?v=h_qNU4RwlvU)



**De: Gerente**

**Para: Supervisor**

Por ordem do Diretor-Presidente, na sexta-feira às 17:00 horas, o cometa Halley vai aparecer sobre a Fábrica, a olho nu. Se chover, por favor, reúnam os funcionários, todos com capacete de segurança e os encaminhem ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 78 anos.

**De: Supervisor**

**Para: Chefe de Produção**

A convite do nosso querido Diretor, o cientista Halley, 78 anos vai aparecer nu às 17:00 horas no refeitório da Fábrica, usando capacete, pois vai ser apresentado um filme sobre o raro problema da chuva na segurança. O diretor levará a demonstração para o pátio da Fábrica.

**De: Chefe de Produção**

**Para: Mestre**

Na sexta-feira às 17:00 horas, o Diretor pela primeira vez em 78 anos, vai aparecer nu no refeitório da Fábrica, para filmar o Halley, o cientista famoso e sua equipe. Todo mundo deve estar lá de capacete, pois vai ser apresentado um show sobre a segurança na chuva. O diretor levará a banda para o pátio da Fábrica.

**De: Mestre**

**Para: Funcionários**

Todo mundo nu, sem exceção, deve estar com os seguranças no pátio da Fábrica na próxima sexta-feira, às 17:00 horas, pois o Sr. Diretor e o Sr. Halley, guitarrista famoso, estarão lá para mostrar o raro filme "Dançando na Chuva". Caso comece a chover mesmo, é para ir pro refeitório de capacete na mesma hora. O show ocorre a cada 78 anos.

**AVISO GERAL**

Na sexta-feira o chefe da Diretoria vai fazer 78 anos e liberou geral pra festa às 17:00 horas, no refeitório. Vão estar lá, pagos pelo manda-chuva, Bill Halley e seus cometas. Todo mundo deve estar nu e de capacete, porque a banda é muito louca e o rock vai rolar até o pátio, mesmo com chuva.

Fonte: Desconhecida.



Através do exemplo citado acima, pudemos ver como a comunicação final se tornou diferente da comunicação inicial, o que pode acarretar problemas na empresa. Outro aspecto importante nas comunicações são os termos específicos da profissão. Todas as profissões usam algumas palavras que definem conceitos e ideias específicas. O domínio dos termos técnicos da especialidade é indispensável a qualquer profissional.

Podemos ver abaixo algumas formas utilizadas pelas empresas para se comunicar com seus colaboradores entre outros.

- Contato direto - Através de palestras, encontros pessoais, conversas formais e informais, reuniões, grupos de trabalho, conversas no almoço, encontros não programados e até festas e comemorações internas na organização.
- Documentos escritos - Têm a vantagem de permitir uma recuperação completa e precisa da informação. Os mais comuns são relatórios, atas de reunião, cartas, boletins, memorandos e circulares.
- Meios eletrônicos - Ocorrem nas grandes empresas, sendo a forma mais usual e importante de comunicação, expandindo-se rapidamente a todas as empresas independentemente do seu tamanho. Este tipo de comunicação favorece a recuperação das informações de forma mais rápida e fácil.

Todos esses tipos de comunicação compõem o ambiente interno da empresa, o qual é caracterizado principalmente pela sua cultura.

A forma como os superiores se comunicam com seus colaboradores é uma das formas mais estudadas de comunicação nas organizações.

A essência da autoridade é o direito do chefe de dar ordens aos colaboradores, porém é preciso atentar para dois pontos:

- a habilidade na maneira de dar essas ordens varia conforme a cultura da empresa e o tipo de maturidade do colaborador;
- a habilidade na maneira de cobrar seu cumprimento.

Tão importante quanto saber cobrar as ordens é saber dá-las. Dependendo





da cultura da empresa, do nível e da maturidade do colaborador, deverá se estabelecer a comunicação.

Quanto à comunicação nos grupos informais da empresa, não há obstáculos, pois esta flui mais facilmente, seus membros sentem-se mais valorizados e respeitados pelos demais.

Além das comunicações informais, a empresa utiliza diversos canais para se comunicar com os colaboradores, tais como:

1. quadro de avisos ou murais;
2. reuniões periódicas;
3. boletins oficiais;
4. relatórios anuais;
5. jornais internos da empresa;
6. correio eletrônico;
7. intranet etc.

Cada um destes canais é utilizado para determinado tipo de comunicação. É importante que a empresa não perca de vista a necessidade de promover comunicações periódicas e frequentes com seu pessoal.

Para uma empresa ser eficaz na comunicação, não basta comunicar bem de cima para baixo. É preciso saber ouvir os colaboradores, proporcionando-lhes os canais adequados.

Os mais usados são:

1. visitar as pessoas no local de trabalho;
2. andar pelos corredores parando para falar com as pessoas sobre o trabalho;
3. conversar livremente com colegas e clientes;





4. obter *feedback* das reuniões periódicas de equipe;
5. almoçar com os colegas de trabalho;
6. deixar a porta da sala aberta;
7. implantar um sistema de sugestões; e
8. efetuar pesquisas de opinião periódicas para colher sugestões e obter *feedback* das atividades.

Na possibilidade de assistir ao filme indicado, você poderá observar que, apesar de convivermos no mesmo ambiente e com as mesmas pessoas, interpretamos e agimos de modo diferente. Temos dificuldade em nos colarmos no lugar do outro e nos sensibilizarmos com seus problemas. Por que isto acontece?

## Resumo

O ambiente da empresa foi o tema desta aula, na qual você, estudante, pôde-se informar sobre o que é a cultura organizacional, o clima organizacional e as comunicações na empresa, identificando posteriormente o que motiva um bom ambiente de trabalho.

Caro(a) estudante,

Estamos chegando ao fim dos nossos estudos nesta disciplina. Na próxima e última aula, o tema será os **Novos conceitos de administração e os recursos humanos**. Você irá receber informações sobre as tendências mais recentes nessa área de atuação. Siga em frente, realizando suas leituras e dedicando-se à compreensão do texto.

Bons estudos!



### FILME: Se eu Fosse Você

Cláudio (Tony Ramos) é um publicitário bem sucedido, dono de sua própria agência, que é casado com Helena (Glória Pires), uma professora de música que cuida de um coral infantil. Acostumados com a rotina do dia a dia e do casamento de tantos anos, eles, volta e meia, têm uma discussão. Um dia, eles têm uma briga maior do que o normal, que faz com que algo inexplicável aconteça: eles trocam de corpos. Apavorados, Cláudio e Helena tentam aparentar normalidade até que consigam reverter a situação. Mas, até lá, terão que assumir por completo a vida do outro.

Fonte: PETERNELA (2006, p 60).



# Aula 6. Novos conceitos de administração e os recursos humanos

## Objetivo:

- conhecer os novos conceitos de administração em diferentes cenários e como eles podem influenciar a estrutura da empresa.

Caro(a) estudante,

Parabéns por você chegar até a última aula. Aqui você estudará os novos conceitos de administração e os recursos. Não se esqueça de que o mercado de trabalho necessita de pessoas proativas e dinâmicas e daí a necessidade de se conhecerem esses novos conceitos de administração que podem atender às necessidades apresentadas pelos diversos cenários da atualidade.

Bons estudos!

## 6.1 Desburocratização

A desburocratização veio para diminuir a importância dos que realizam trabalhos repetitivos e que executam somente o que está estipulado na descrição de cargo. Surgiu para aumentar a importância dos que criam, dos que sabem lidar com os clientes, que agregam valor aos produtos e serviços.

## 6.2 Reengenharia

A reengenharia significa fazer uma nova engenharia da estrutura organizacional e não simplesmente uma reforma total ou parcial da empresa.

Com a reengenharia haverá também uma mudança na cultura da empresa, com necessidade de se reformularem os valores e, em consequência, se trocarem algumas pessoas. Esta mudança criará sérios problemas em termos de lealdade, identificação com a empresa e comprometimento por parte dos colaboradores. Deverá haver uma preocupação em recriar um ambiente de segurança para reconquistar a lealdade dos que ficaram.



VIDEO : Reengenharia  
Fonte: [http://www.youtube.com/watch?v=Tu-\\_GC8ngBk](http://www.youtube.com/watch?v=Tu-_GC8ngBk)



### **6.3 Downsizing**

O *downsizing* promove a redução de níveis hierárquicos e um forte enxugamento organizacional para reduzir as operações que não fazem parte da essência do negócio. Neste caso, o essencial é mantido e o acidental é transferido para terceiros que saibam fazê-lo melhor e mais barato (terceirização).

Vamos dar um exemplo para ficar mais fácil o entendimento. Numa escola, o importante são os alunos e os professores que são a razão da empresa existir. Já as equipes de limpeza e segurança são secundárias, podendo ser terceirizadas.

Trata-se de adaptar a quantidade de pessoas às necessidades e possibilidades da empresa. As vantagens do *downsizing* aparecem imediatamente no curto prazo, ao passo que a maior parte das desvantagens só é percebida a longo prazo.

É preciso haver uma comunicação adequada sobre as razões do *downsizing*, de modo a ficar claro que as demais medidas necessárias para recuperar a empresa também foram aplicadas.

Necessita-se que o *downsizing* seja bem planejado e que sejam poupadas as pessoas que têm as habilidades e competências importantes para a estratégia e para a vantagem competitiva da empresa.

### **6.4 Empowerment**

O *empowerment* significa proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar as decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes, ou seja, conceder aos colaboradores autoridade para resolverem os problemas sem gastar tempo solicitando a aprovação do gerente.

Os processos reformulados requerem pessoas mais qualificadas e com capacidade de aprender a aprender. Para que isto ocorra, há a necessidade de implementar a educação continuada nas empresas, atitude esta que enfatiza a procura de generalistas e diminui a procura de especialistas.

### **6.5 Terceirização**

A terceirização se dá quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga realizar melhor, mais barato e





mediante contrato atividades não essenciais da empresa. Representa basicamente uma transformação de custos fixos em custos variáveis.

A terceirização pode incluir serviços de transporte, de restaurante, de limpeza, de segurança, contábeis etc.

Uma consequência da terceirização em relação às pessoas é que diminui a responsabilidade da empresa em relação aos contratados, especialmente por seu desenvolvimento. Em contrapartida, diminui o comprometimento destas pessoas com a empresa.

## 6.6 Qualidade total

A qualidade total é outro processo que também repercute sobre as pessoas. Ela é aplicada a todas as áreas e níveis da organização e deve começar pelo nível estratégico da empresa. O comprometimento da alta administração é indispensável, pois há uma profunda mudança na cultura da organização.

**Qualidade** são todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer às necessidades explícitas ou implícitas dos que utilizam esse produto ou serviço.

Já qualidade total não se refere a um produto perfeito, sem defeito algum e sim a um sistema de administração visando a obter qualidade em todas as áreas em que atua.

Qualidade total pode ser entendida como o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade e baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso a longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e da sociedade.

Na gestão da qualidade total, todas as pessoas são responsáveis pela qualidade e, se bem planejada e implementada, aumentará a participação e o comprometimento de todos os envolvidos.

## 6.7 Gestão do conhecimento e seus reflexos sobre o pessoal

Com a velocidade das mudanças, o conhecimento torna-se a principal vantagem competitiva da organização, de acordo com o pensamento de La-

### A-Z

Para que entendamos melhor, é primordial saber o que é **qualidade**. Segue abaixo algumas definições.

Para Chiavenato (2000), é o atendimento das exigências do cliente.

Para Maximiano (2004), significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.



combe. O autor informa, ainda, que a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõem. Por isto, quanto maior sua qualificação mais valorizadas as pessoas serão.

O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser administrados a fim de gerar riqueza e vantagem competitiva.

Com a globalização, em que a mão de obra não qualificada está cada vez mais disponível e os recursos naturais precisam apenas de recursos financeiros para serem explorados, o conhecimento passou a fazer a diferença para os países e as organizações.

Grande quantidade do conhecimento utilizado na organização pertence aos indivíduos que a compõem e não à organização. Cada pessoa que sai leva embora parte do conhecimento empresarial, que deveria estar registrado em algum lugar na organização.

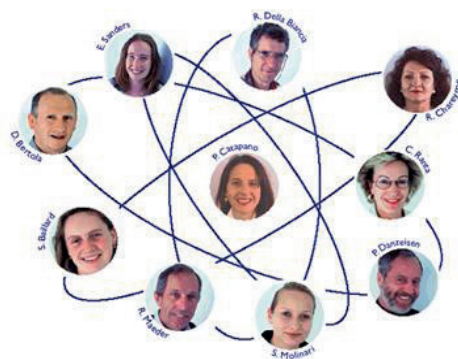
Gerir esse conhecimento significa ordenar e sistematizar os esforços, visando a criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que o utilizam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo quanto ao uso indevido.

Com o aumento da competitividade em decorrência da globalização, as empresas se veem obrigadas a minimizar seus custos e aumentar sua produção. Em decorrência desta competitividade, as empresas passaram a utilizar a reengenharia, o downsizing e a terceirização.

A globalização aumenta a exigência de pessoal qualificado, pois fica mais evidente a divisão do trabalho, exigindo pesados investimentos em educação. A globalização requer pessoal mais qualificado.



## 6.8 Equipes multidisciplinares



**Figura 10**  
Fonte: autora

As organizações atuais valorizam o trabalho em equipe sobre o individualismo. As equipes multidisciplinares tendem a desempenhar um papel cada vez maior nas organizações. A razão disso é simples: o aumento do conhecimento leva a especializações maiores. Por outro lado, aumenta a complexidade dos problemas e das oportunidades, abrangendo, cada vez mais, aspectos e especialidades diferentes.

As equipes são formadas e alteradas de acordo com a necessidade e, muitas vezes, têm poder para decidir e implantar soluções. Essas equipes podem ser temporárias ou permanentes.

Resultados positivos pela utilização dessas equipes dependem da cultura da empresa. É necessário dar responsabilidade às pessoas, estimular a iniciativa e os esforços que visem aos objetivos desejados.

Os membros se ajudam, usam técnicas modernas de solução de problemas, comunicam-se abertamente e proporcionam inovações nos processos e produtos, desde que todo o sistema de administração dos recursos humanos seja coerente com o uso de equipes com certo grau de autonomia.

Os esforços individuais continuam sendo necessários e desejáveis, mas o mais importante é a contribuição aos resultados da equipe.

As empresas que oferecerem amplas possibilidades de treinamento e valorização profissional tenderão a ter boas condições de atrair e reter os melhores. Este aspecto será um dos pontos mais importantes das organizações,



senão o mais importante.

A oferta de pessoas altamente qualificadas e com grande capacidade de adaptação se tornará pequena diante da procura que já se pode visualizar para esse tipo de profissional. Assim, os recursos humanos de alto nível do tipo desejado pelas empresas estão cada vez mais raros.

## Resumo

Nesta última aula, foram apresentados os conceitos mais recentes de administração e recursos humanos, assunto que você pode ter vivenciado ou que, a partir de agora, poderá observar no dia a dia das empresas e identificar as situações expostas durante a aula.

Prezado(a) aluno(a),

Espero que você tenha tido o máximo de aproveitamento nesta disciplina e que ela o tenha auxiliado na compreensão das rotinas administrativas referentes ao pessoal nas mais diferentes empresas. Através das aulas, você pôde receber informações sobre como trabalha o departamento de recursos humanos, os cargos, gestão, remuneração, benefícios e incentivos, entre outros temas abordados. Sua dedicação às leituras com certeza influenciou positivamente seu aprendizado.

Parabéns por chegar até esta última etapa.

Até a próxima!





## Referências

CARVALHO, Antonio V; NASCIMENTO, Luiz P. **Administração Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PONTELO, J. e CRUZ, L. **Gestão de Pessoas – Manual de Rotinas Trabalhistas**. São Paulo: Senac, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

Missão. Disponível em: <[http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_missao.htm](http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia_corpo_capitulos_missao.htm)> Acesso em: 27 mar. 2013.

Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <[www.mtecbo.gov.br](http://www.mtecbo.gov.br)> Acesso em: 27 mar. 2013.

Sapateado e Liderança. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=sXfyU5PRitQ>> Acesso em: 27 mar. 2013.

Liderança: O Monge e o Executivo. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=S1P51oFKREQ>> Acesso em: 27 mar. 2013.

Trailer Reengenharia. Disponível em: <[http://www.youtube.com/watch?v=Tu-\\_GC8ngBk](http://www.youtube.com/watch?v=Tu-_GC8ngBk)> Acesso em: 27 mar. 2013.

<http://revistamelhor.uol.com.br/textos.asp?codigo=12766> Acesso em: 27 mar. 2013.



## **Currículo da Professora-autora**

### **Tânia Cristina Lemes Soares**

Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Módulo (2004) e especialização em Educação Ambiental (2009). Atualmente, é professora titular do Instituto Federal de Educação de Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) nos cursos de Técnico em Administração e Técnico em Comércio. Tem experiência nas áreas administrativa, de gestão comercial, de gestão pública e de turismo.

