

FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

TRADUÇÃO DA 2ª EDIÇÃO

IAN ROTHMANN
CARY L. COOPER

Tradução

Luiz Claudio de Queiroz
Christiane Simyss

Revisão Técnica

Ianni Regia Scarcelli

Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo. Professora Doutora do Instituto de Psicologia da USP.

Maria Inês Assumpção Fernandes

Livre-Docente e Professora Titular do Instituto de Psicologia da USP.

ELSEVIER

Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho

2ª EDIÇÃO

Tradução

Luiz Claudio de Queiroz

Christiane Simyss

Revisão Técnica

Ianni Regia Scarcelli

*Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo. Professora
Doutora do Instituto de Psicologia da USP.*

Maria Inês Assumpção Fernandes

Livre-Docente e Professora Titular do Instituto de Psicologia da USP.

Ian Rothmann

Cary L. Cooper

ELSEVIER

Sumário

Capa

Folha de rosto

Copyright

Prefácio

Sobre os autores

1: Introdução à psicologia organizacional e do trabalho

Definição de psicologia organizacional e do trabalho

O desenvolvimento do campo da psicologia organizacional e do trabalho

As tarefas dos psicólogos organizacionais e do trabalho

Desafios para os psicólogos organizacionais e do trabalho

O perfil de competência dos psicólogos organizacionais e do trabalho

Carreiras em psicologia organizacional e do trabalho

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

Parte 1: Psicologia Organizacional

2: Gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade

Personalidade

História da teoria e da pesquisa da personalidade

Conceituação da personalidade

Valores

Atitudes

Capacidades

Diversidade

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

3: Motivação e satisfação

Definição de motivação

Teorias da motivação

Implicações das teorias motivacionais

Satisfação no trabalho

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

4: Comportamento de grupo

Definição dos termos

Importância dos grupos

Tipos de grupo

Explicando o comportamento do grupo de trabalho

Condições externas impostas ao grupo

Criando um grupo eficiente

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

5: Comunicação

Definição de comunicação

A importância da comunicação nas organizações

A natureza do processo de comunicação

Métodos de comunicação nas organizações

Habilidades interpessoais

Fatores que facilitam ou inibem a comunicação nas organizações

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

6: Liderança

Teorias da liderança

Abordagens recentes para a liderança

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

Parte 2: Psicologia no trabalho

7: Planejamento de recursos humanos e análise de cargo

Planejamento de recursos humanos

O processo de planejamento de recursos humanos

Análise de cargo

Descrições de cargo

Especificação do cargo

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

8: Recrutamento e seleção

Recrutamento

Seleção

Requisitos dos indicadores de seleção

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

9: Integração, treinamento e desenvolvimento

Definição dos termos

Integração

Treinamento e desenvolvimento

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

10: Avaliação da compensação

O papel da compensação na administração de recursos humanos

Requisitos de um sistema de compensação eficiente

Influências sobre a compensação

Avaliação de cargos

Sistemas de pagamento de incentivos

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

11: Avaliação do desempenho

Definição dos termos

A importância da avaliação do desempenho

A legislação que afeta as avaliações de desempenho

Condições para implementação bem-sucedida da avaliação do desempenho

Treinamento dos avaliadores

Fontes de avaliação

A entrevista de avaliação do desempenho

A entrevista de administração pessoal

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

12: Desenvolvimento profissional

Definição dos termos

A importância do desenvolvimento profissional

Teoria da carreira

A gestão da carreira como componente do desenvolvimento profissional

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

Parte 3: Aspectos Adicionais de Psicologia Organizacional

13: Bem-estar no trabalho e comportamento disfuncional nas organizações

Bem-estar no trabalho

Comportamento disfuncional no trabalho

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

14: Planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais

Planejamento organizacional

Desenvolvimento organizacional

Cultura organizacional

Resumo

Exemplos de títulos de dissertação

Referências

Índice

Copyright

Do original *Work and Organizational Psychology, second edition*

Tradução autorizada do idioma inglês publicada por Routledge, membro do grupo de Taylor & Francis Group

Copyright © 2015, by Ian Rothmann and Cary L. Cooper all Rights Reserved

Authorised translation from the English language edition published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group

© 2017, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

ISBN Original: 978-1-84872-220-0

ISBN: 978-85-352-8639-7

ISBN (versão digital): 978-85-352-8640-3

Copidesque: Augusto Coutinho

Revisão tipográfica: Marco Antonio Corrêa

Editoração Eletrônica: Thomson Digital

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800 026 53 40

atendimento1@elsevier.com

Consulte nosso catálogo completo, os últimos lançamentos e os serviços exclusivos no site www.elsevier.com.br

Nota

Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso serviço de Atendimento ao Cliente para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Para todos os efeitos legais, nem a editora, nem os autores, nem os editores, nem os tradutores, nem os revisores ou colaboradores assumem qualquer responsabilidade por qualquer efeito danoso e/ou malefício a pessoas ou propriedades envolvendo responsabilidade, negligência etc. de produtos, ou advindos de qualquer uso ou emprego de quaisquer métodos, produtos, instruções ou ideias contidos no material aqui publicado.

A Editora

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

R755f

2. ed.

Rothmann, Ian

Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho / Ian

Rothmann, Cary L. Cooper ; tradução Luiz Claudio de Queiroz. -- 2. ed. --
Rio de Janeiro : Elsevier, 2017.

il. ; 24 cm.

Tradução de: Work and organizational psychology

Inclui bibliografia e índice

ISBN: 978-85-352-8639-7

1. Psicologia industrial. 2. Trabalho - Aspectos psicológicos. 3. Comportamento organizacional. 4. Qualidade de vida no trabalho. I. Cooper, Cary. L. II. Queiroz, Luiz Claudio de. III. Título.

17-40702

CDD: 158.7

CDU: 005.32



Prefácio

Psicologia organizacional e do trabalho é um tema acadêmico e uma profissão que se concentra no comportamento humano relacionado com as organizações, o trabalho e a produtividade e que aplica princípios psicológicos ao ambiente de trabalho. Este livro tem o propósito de apresentar ao aluno de graduação em psicologia os aspectos acadêmicos e profissionais da psicologia organizacional e do trabalho.

O livro começa com um capítulo que proporciona ao leitor uma percepção do domínio da psicologia organizacional e do trabalho, do desenvolvimento desse campo, das tarefas e competências dos psicólogos e das carreiras na psicologia organizacional e do trabalho. O restante do livro é dividido em 13 capítulos, que abordam os campos da psicologia organizacional e da psicologia do trabalho. A psicologia organizacional inclui diferenças individuais e diversidade ([Capítulo 2](#)), motivação ([Capítulo 3](#)), comportamento do grupo ([Capítulo 4](#)), comunicação ([Capítulo 5](#)), liderança ([Capítulo 6](#)), bem-estar e comportamento disfuncional no trabalho ([Capítulo 13](#)) e planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais ([Capítulo 14](#)). A psicologia do trabalho inclui planejamento de recursos humanos e análise de cargo ([Capítulo 7](#)), recrutamento e seleção ([Capítulo 8](#)), integração, treinamento e desenvolvimento ([Capítulo 9](#)), avaliação da compensação ([Capítulo 10](#)), avaliação do desempenho ([Capítulo 11](#)) e desenvolvimento profissional ([Capítulo 12](#)).

O texto foi escrito como apoio para um semestre do curso de psicologia organizacional e do trabalho, e contém todas as características apropriadas de ensino e aprendizagem, incluindo boxes para foco em métodos de pesquisa da psicologia organizacional e do trabalho e questões de interesse teórico, ético ou contemporâneo, e boxes de atividades que fornecem ao aluno a oportunidade de se envolver na aprendizagem ativa. Cada capítulo

também termina com amplo apoio para leitura adicional, incluindo artigos de periódicos e livros, o que permite ao aluno interessado se envolver no assunto com profundidade.

Ian Rothmann

Cary Cooper

Sobre os autores

IAN ROTHMANN é professor de Psicologia Industrial e diretor do Optentia Research Focus Area na North-West University, Potchefstroom, África do Sul. A pesquisa de interesse de Ian é a avaliação e o desenvolvimento do potencial e prosperidade humanos em instituições. É autor e coautor de 165 artigos em periódicos com revisão por pares e de capítulos de manuais.

CARY L. COOPER é renomado professor de Psicologia Organizacional e Saúde na Escola de Administração da Lancaster University, Reino Unido. É autor e editor de mais de 125 livros e um dos especialistas em negócios mais citados da Grã-Bretanha. Foi premiado com o CBE pela Rainha em 2001, por suas contribuições para a saúde organizacional e segurança; e, em 2014, foi premiado com o título de *Sir* por suas contribuições para as Ciências Sociais.

1

Introdução à psicologia organizacional e do trabalho

Este primeiro capítulo apresenta ao leitor o campo e a história da **psicologia organizacional e do trabalho**, bem como as tarefas e habilidades dos psicólogos organizacionais e do trabalho. A primeira seção descreve o campo da psicologia organizacional e do trabalho em termos de seus dois subcampos principais: a **psicologia do trabalho** (classificada muitas vezes como “**gestão de recursos humanos**”) e a **psicologia organizacional** (classificada muitas vezes como “**comportamento organizacional**”). Vemos, então, como as várias escolas de pensamento sobre o comportamento humano no contexto do trabalho e da organização se desenvolveram desde o início dos anos 1900, incluindo a gestão científica, a teoria organizacional clássica, os estudos de Hawthorne, a abordagem de relações humanas, a **abordagem dos sistemas sociotécnicos**, as teorias de contingência, as teorias sobre a **transformação organizacional**, a **cultura organizacional**, a organização que aprende, o trabalho em equipe, o **gerenciamento da qualidade total** e a **psicologia positiva**. O capítulo evolui, então, para as tarefas dos psicólogos organizacionais e do trabalho. Finalmente, vemos as habilidades e os desafios dos psicólogos organizacionais e do trabalho.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir psicologia organizacional e do trabalho.
2. Descrever as tarefas do psicólogo organizacional e do trabalho.
3. Analisar o desenvolvimento da área da psicologia organizacional e do trabalho.
4. Resumir as atividades do psicólogo organizacional e do trabalho.

5. Explicar os desafios dos psicólogos organizacionais e do trabalho.
6. Debater as habilidades de um psicólogo organizacional e do trabalho.
7. Identificar os atrativos e os inconvenientes das carreiras dos psicólogos organizacionais e do trabalho.

Definição de psicologia organizacional e do trabalho

A psicologia organizacional e do trabalho é definida como uma divisão aplicada da psicologia preocupada com o estudo do **comportamento** humano relacionado com o trabalho, as organizações e a produtividade (Cascio, 2001). Os psicólogos organizacionais e do trabalho estão envolvidos na pesquisa sobre os funcionários e na aplicação dos princípios de psicologia dessa pesquisa ao ambiente de trabalho para ajudar a otimizar o sucesso de uma organização (Schultz e Schultz, 2014).

Os psicólogos organizacionais e do trabalho ajudam as pessoas a realizarem suas tarefas e as organizações a alcançarem seus objetivos das seguintes maneiras:

- Desenvolvendo, validando e aplicando métodos para recrutar e selecionar *peessoas* que se encaixarão às funções; orientando-as, treinando-as, desenvolvendo-as e munindo-as com o conhecimento, as habilidades e o comportamento exigidos pela função; motivando-as, liderando-as e recompensando-as; mantendo e estimulando sua saúde, segurança e bem-estar; participando do desenvolvimento de suas carreiras.
- Aplicando o conhecimento do psicólogo organizacional e do trabalho para beneficiar organizações ao promover eficiência, melhorando o moral e aumentando os lucros. Por exemplo: os psicólogos organizacionais e do trabalho diminuem os custos das empresas reduzindo faltas de funcionários e rotatividade voluntária, lentidão no trabalho, produtos defeituosos, serviço de má qualidade e acidentes.

A psicologia organizacional e do trabalho é composta de dois ramos: a **Psicologia do Trabalho** (classificada também como Gerenciamento de Recursos Humanos) e a **Psicologia Organizacional** (também conhecida

como comportamento organizacional). O Gerenciamento de Recursos Humanos é uma filosofia sobre como as pessoas devem ser gerenciadas. É uma abordagem estratégica, integrada e coerente com o trabalho, desenvolvimento e bem-estar dos funcionários das organizações (Armstrong e Taylor, 2014). O **comportamento organizacional** é definido como o estudo do que as pessoas fazem nas empresas e como seus comportamentos afetam o funcionamento e o desempenho da organização (Robbins e Judge, 2013).

A psicologia organizacional é direcionada para o comportamento das pessoas, grupos e organizações na situação de trabalho. Ela se concentra nos seguintes tópicos (veja na [Figura 1.1](#) os capítulos nos quais esses subcampos são discutidos):

- *Gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade.* As diferenças individuais referem-se às diferenças entre as pessoas em relação a qualquer característica, como um traço de personalidade, por meio da qual uma pessoa poderia ser distinguida das demais. A **diversidade** inclui a mistura de muitas dimensões que torna as pessoas únicas e diferentes.

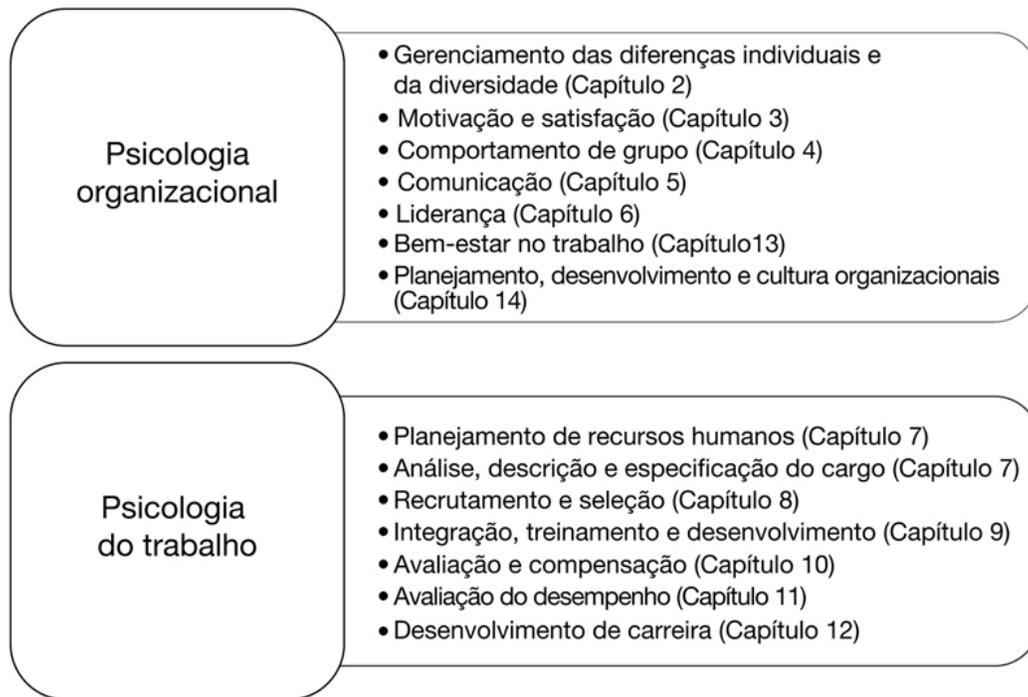


FIGURA 1.1 Campos da psicologia organizacional e do trabalho.

- *Motivação*. O termo motivação refere-se aos fatores que determinam ou regulam o comportamento.
- *Comunicação*. A comunicação é definida como o processo pelo qual uma pessoa, grupo ou organização transmite a informação para outra pessoa.
- *Liderança*. A liderança é o processo pelo qual alguém influencia outros membros do grupo em direção ao cumprimento dos objetivos definidos do grupo ou da organização.
- *Dinâmica de grupo*. A dinâmica de grupo refere-se à interação nos grupos sociais.
- *Saúde e bem-estar*. Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que não há doenças. Bem-estar é um estado no qual as pessoas se sentem e funcionam bem em diferentes situações na vida.
- *Planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais*. O planejamento organizacional é definido como o sistema formal de comunicação, autoridade e responsabilidade adotado por uma organização que constitui sua estrutura interna. O desenvolvimento organizacional é definido como um esforço de longo prazo para melhorar a capacidade de uma organização para lidar com a mudança e

seus processos de solução de problemas e renovação através do gerenciamento efetivo da cultura organizacional.

A [Figura 1.1](#) mostra que a Psicologia do Trabalho se concentra nos tópicos frequentemente cobertos nos livros didáticos sobre gestão de recursos humanos, incluindo:

1. *Planejamento de recursos humanos.* O planejamento de recursos humanos é uma análise planejada das necessidades humanas presentes e futuras de uma organização e a implementação de planos de ação visando assegurar o fornecimento adequado dos recursos humanos.
2. *Análise, descrição e especificações de cargos.* A análise de cargos é definida como o processo de coleta de informações desses cargos por meio de sua fragmentação em componentes. Uma descrição de cargo é um resumo escrito das áreas-chave de desempenho de uma tarefa específica. Uma especificação de cargo é uma explanação por escrito dos requisitos mínimos necessários para o desempenho efetivo em determinado cargo.
3. *Recrutamento e seleção.* O recrutamento é definido como o processo de atrair candidatos adequados que se apliquem às vagas existentes em uma organização. A seleção envolve a classificação dos candidatos a uma função disponível e a eliminação dos candidatos que não se ajustam aos requisitos da função e/ou da organização.
4. *Integração, treinamento e desenvolvimento.* A integração é definida como a introdução dos novos empregados na organização, unidade de trabalho e função. O treinamento é uma aplicação sistêmica de processos formais para ajudar as pessoas a adquirir e desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes. O desenvolvimento é definido como o crescimento da capacidade e do potencial de uma pessoa por meio das experiências educacionais e de ensino.
5. *Desenvolvimento de carreira.* O desenvolvimento de carreira é o processo de orientação da colocação, movimento e crescimento dos funcionários pela avaliação das atividades de treinamento planejadas e das atribuições de tarefa planejadas. Inclui o planejamento pessoal da carreira e o gerenciamento da carreira na organização.
6. *Avaliação de cargo e compensação.* A avaliação de tarefa envolve a classificação das tarefas através do uso de um plano de avaliação funcional e da conversão dos valores relativos das tarefas em uma

taxa de remuneração clara. A remuneração total que os empregados recebem pelo trabalho é chamada compensação. Compensação significa a provisão de um retorno apropriado pelos serviços.

7. *Avaliação de desempenho*. É o processo pelo qual a organização determina o quão eficaz o empregado é na sua função.

O desenvolvimento do campo da psicologia organizacional e do trabalho

Várias abordagens e teorias contribuíram para o campo da psicologia organizacional e do trabalho, assim como para sua identidade. As primeiras contribuições (incluindo a abordagem da gestão científica) enfatizaram o desempenho eficiente de acordo com os princípios econômicos. A **teoria clássica da organização** preocupava-se com a organização efetiva das pessoas. Os estudos de Hawthorne, por sua vez, enfatizaram a natureza social dos seres humanos. A isto se seguiu o **movimento das relações humanas**, que prestou atenção a aspectos como necessidades humanas, atitudes, motivos e relações. Em contraste a uma ênfase basicamente na estrutura ou no lado humano das organizações, o pensamento organizacional nas últimas décadas enfatizou a integração dessas duas perspectivas. Os avanços mais recentes no campo do desenvolvimento organizacional (incluindo a *abordagem de sistemas* e a **teoria de contingência**) também contribuíram para o campo da psicologia organizacional e do trabalho. Finalmente, os avanços na *psicologia positiva* também impactaram o campo da psicologia organizacional e do trabalho. A seguir, esses avanços serão revistos mais detalhadamente.

Primeiras contribuições

Desde a Revolução Industrial do século XIX, um número relativamente grande de pessoas começou a trabalhar em conjunto, voluntariamente, nas relações administrador–subordinado. A Revolução Industrial trouxe muita mudança tecnológica ao local de trabalho. Durante essa era, a ênfase foi no trabalho sendo realizado, e não na pessoa que realizava o trabalho. Os engenheiros se concentraram no desenvolvimento de máquinas eficientes.

Eles argumentavam que, se as máquinas utilizadas para a produção de bens pudessem ser melhoradas, o resultado seria uma eficiência maior. Os problemas de eficiência levaram os engenheiros a começarem a considerar as pessoas que operavam as máquinas. Isso, por sua vez, levou à implementação dos estudos de tempos e movimentos. Por meio desses estudos, foram feitas tentativas de planejar tarefas de modo que pudessem ser realizadas da maneira mais eficiente ([Schultz e Schultz, 2014](#)).

Administração científica

Administração científica é o nome da abordagem da psicologia organizacional e do trabalho iniciada por Frederick Winslow Taylor. A administração científica concentrava-se na maximização da eficiência e na obtenção da maior produção possível dos empregados ([Armstrong e Taylor, 2014](#)). Por ser engenheiro industrial, ele se preocupava com as ineficiências nas tarefas de trabalho manual e acreditava que, estudando cientificamente os movimentos específicos que perfaziam a tarefa total, poderia determinar um método mais racional, objetivo e efetivo de realizar essa tarefa. Essa abordagem enfatizou o planejamento das funções de modo a assegurar que as tarefas de trabalho fossem planejadas de modo sistemático. A administração científica tinha dois aspectos. O primeiro aspecto foi que o empregado era cuidadosamente selecionado e treinado para suas funções. Taylor também percebeu que a motivação nos ambientes de trabalho era muito importante. Durante esse período, os gerentes consideravam que suas funções eram aumentar a eficiência e estavam menos interessados no bem-estar dos trabalhadores ([Schultz e Schultz e Schultz, 2014](#)).

As ideias de Taylor tiveram uma influência profunda nas práticas gerenciais e no pensamento empresarial de seu tempo porque facilitaram a especialização das funções e a produção em massa. Entretanto, os sindicatos se opuseram a suas ideias porque o objetivo da gestão científica foi extrair mais resultados dos empregados. Alguns membros do governo acharam que a implementação de suas ideias levaria à desumanização do ambiente de trabalho, transformando os trabalhadores em robôs.

Teoria clássica da organização

A teoria clássica da organização preocupava-se com a questão de como a grande quantidade de trabalhadores e gerentes poderia ser organizada efetivamente em uma estrutura organizacional global. Max Weber foi um dos colaboradores mais proeminentes do pensamento relacionado com a teoria clássica da organização. Ele era da opinião de que uma forma burocrática de estrutura organizacional funcionaria para todos os tipos de organização ([Armstrong e Taylor, 2014](#)).

No início dos anos 1900, Hugo Munsterberg, psicólogo alemão que posteriormente emigrou para os Estados Unidos e é respeitado por alguns como um dos “pais” da psicologia organizacional e do trabalho, argumentava que o campo da psicologia poderia proporcionar percepções importantes nas áreas como a seleção de novos empregados e sua motivação. Ao mesmo tempo, uma especialista em orientação vocacional chamada Mary Parker Follett argumentava que as organizações deveriam se esforçar bem mais para satisfazer as necessidades humanas de seus empregados e que a gestão deveria ser mais democrática ao lidar com os empregados ([Schultz e Schultz, 2014](#)).

Os estudos de Hawthorne

Os estudos de Hawthorne foram feitos entre 1924 e 1932 na fábrica de Hawthorne da Western Electric, em Chicago, Estados Unidos. Dois membros da equipe da Harvard University, Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, estiveram envolvidos nos estudos de Hawthorne, a partir de 1927. Os estudos de Hawthorne levaram a psicologia organizacional e do trabalho além da seleção e colocação de problemas complexos de motivação, relações interpessoais e dinâmica organizacional ([Hsueh, 2002](#)). As conclusões do estudo surpreenderam os pesquisadores: fatores sociais e psicológicos eram potencialmente mais importantes no ambiente de trabalho que a iluminação, temperatura e / ou umidade. Os estudos de Hawthorne abriam novas áreas de investigação a serem exploradas, como motivação e liderança. Embora tais estudos tenham sido criticados por falta de rigor científico, não há como negar que tiveram grande impacto no campo da psicologia organizacional e do trabalho.

O movimento de relações humanas

O movimento de relações humanas prestou atenção a aspectos como necessidades humanas, motivos e relações. De acordo com essa abordagem, as pessoas respondem basicamente ao ambiente social, a motivação depende mais das necessidades sociais do que das necessidades econômicas, e empregados satisfeitos trabalham mais arduamente que empregados insatisfeitos (Schultz e Schultz, 2014). Os valores do movimento de relações humanas são, até certo ponto, mais bem espelhados pela Teoria Y de Douglas McGregor (1960), estipulada em seu livro *The Human Side of Enterprise*.^{*} Nesse livro, ele identificou duas perspectivas opostas que acreditava tipificar as visões gerenciais dos empregados. A Teoria Y representa uma visão otimista e positiva da natureza humana. McGregor também se refere à Teoria X, a qual representa uma visão muito mais pessimista e negativa da natureza humana.

O movimento de relações humanas também foi criticado. Por exemplo, um trabalhador feliz (satisfeito) não é necessariamente um trabalhador produtivo. Em alguns casos, isso pode acontecer, porque, se um trabalhador é capaz de ser produtivo, ele pode estar satisfeito. O movimento de relações humanas em alguns casos levou os administradores a acreditarem que os trabalhadores queriam que eles agissem como mães/pais em relação a eles. Essa prática é conhecida como paternalismo. Os trabalhadores muitas vezes se ofendem com um gerente *paternalista*. Muitos dos pressupostos do movimento de relações humanas também foram um tanto simplistas e específicos a uma situação.

Métodos de pesquisa 1.1

Os estudos de Hawthorne

O primeiro dos estudos de Hawthorne foi concebido por engenheiros industriais que queriam estudar os efeitos dos diferentes níveis de iluminação sobre a produtividade. Nesse ensaio, usaram um grupo experimental e um grupo de controle de trabalhadoras. O grupo de controle trabalhou em uma sala de controle na qual a iluminação se manteve constante. O grupo experimental trabalhou em uma sala de teste na qual o nível de iluminação foi manipulado sistematicamente. Em

primeiro lugar, a iluminação na sala de teste foi sistematicamente aumentada. Como era esperado, a produtividade na sala de teste aumentou. Entretanto, aconteceu o inesperado no sentido de que a produtividade na sala de controle também aumentou. O que surpreendeu foi o fato de que, quando a iluminação na sala de teste foi posteriormente diminuída, a produtividade em ambas as salas continuou a aumentar. Era óbvio que havia outro fator, junto com os níveis de iluminação (por exemplo, o fator humano).

Elton Mayo iniciou uma série de estudos que receberam o nome de estudos da Sala de Vigilância. Os sujeitos nesses experimentos foram mais uma vez as trabalhadoras que trabalharam em uma sala especial de teste. Nesses estudos, foi examinado o impacto de 13 fatores diferentes sobre a produtividade. Esses fatores incluíram a duração dos intervalos de descanso, a duração do dia de trabalho, a duração da semana de trabalho, o método de pagamento, o local de trabalho e uma refeição gratuita no meio da manhã. Os resultados mostraram que a produtividade do grupo aumentou quase a cada mudança nas condições de trabalho. Mesmo quando as condições-padrão iniciais foram instituídas novamente, a produtividade continuou a aumentar.

Pergunta: Em pesquisas, o que significa a expressão “efeito Hawthorne”? Leia o artigo a seguir antes de responder.

Wickström G. e Bendix, T. (2000) ‘The “Hawthorne effect” – what did the original Hawthorne studies actually show?’ *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 26(4), 363–367.

Perspectivas inclusivas

Em oposição à ênfase básica na estrutura do lado humano das organizações, o pensamento organizacional nas últimas décadas tem enfatizado a integração dessas duas perspectivas.

A abordagem dos sistemas sociotécnicos

Trist e Bamforth (1951) descreveram uma mudança tecnológica em uma mina de carvão britânica. Na mina, os trabalhadores costumavam trabalhar de forma independente em pequenas unidades autocontidas nas quais eles

próprios organizavam o trabalho. Porém, a tecnologia de mineração do carvão evoluiu de tal modo que requereu da gerência o aumento da especialização das funções e a diminuição da participação dos trabalhadores nas atribuições de tarefa. Os mineradores de carvão odiaram a especialização porque preferiam trabalhar mais próximos dos outros e realizar várias tarefas. Os pesquisadores compararam o desempenho de grupos de trabalho, cujas tarefas se tornaram especializadas pela nova tecnologia, com grupos de trabalho que mantiveram a estrutura social formal. Descobriram que o absenteísmo no grupo especializado era muitas vezes maior, e a produtividade, muito menor que nos grupos que mantiveram sua organização de grupo. Os pesquisadores de sistemas sociotécnicos concluíram que nem a tecnologia nem as relações humanas poderiam ser excluídas quando se tenta entender um sistema de trabalho (Armstrong e Taylor, 2014).

Teoria de sistemas

A teoria de sistemas proporciona uma visão integrada e abrangente do funcionamento organizacional. O modelo de sistemas geral (Katz e Kahn, 1978) representa uma organização como um sistema aberto, que interage com as forças e fatores ambientais. Um sistema possui quatro características, a saber (Clegg *et al.*, 2005):

1. Consiste em vários subsistemas interdependentes e inter-relacionados (por exemplo, empregados individuais, equipes de trabalho, departamentos).
2. É aberto e dinâmico. A organização recebe continuamente novas energias na forma de novos recursos (pessoas, materiais e dinheiro) ou informações (relativas a estratégia, ambiente e história) do ambiente. Esses inputs são transformados em resultados. A transformação dos inputs gera mudanças no comportamento e nas atitudes individuais, do grupo e da organização (por exemplo, desempenho, moral, satisfação, rotatividade de pessoal e absenteísmo).
3. Ele se esforça pelo equilíbrio. Quando as organizações se tornam desequilibradas ou vivenciam o desequilíbrio, como acontece quando as mudanças no ambiente tornam inadequada a equipe atual, elas

tentam voltar à condição estável, a qual pode ser diferente do estado de equilíbrio original.

4. Tem diversos propósitos, objetivos e funções, alguns em conflito. As organizações que sobrevivem se adaptam à determinada situação. Elas respondem às mudanças no ambiente com as alterações apropriadas no sistema.

Teoria da contingência

Nas organizações, a teoria de contingência enfatiza o ajustamento entre os processos organizacionais e as características da situação. Portanto, *não há* modo melhor de gerenciar pessoas ou situações. A melhor maneira de gerenciar pessoas ou situações depende da situação na qual a organização se encontra ([Armstrong e Taylor, 2014](#)). As primeiras pesquisas em contingência buscaram o ajuste entre a estrutura da organização e seu ambiente. [Burns e Stalker \(1961\)](#) descreveram dois diferentes tipos de sistemas de gestão: mecanicista e orgânico. Os sistemas mecanicistas têm características como as descritas nas tradições gerenciais científicas e clássicas. Os sistemas orgânicos são muito mais flexíveis e pouco estruturados, permitindo mais influência do empregado sobre as decisões que os sistemas mecanicistas. Os sistemas mecanicistas são apropriados para condições ambientais estáveis, enquanto os orgânicos são apropriados para organizações em mutação. [Mintzberg \(1983\)](#) enfatizou a importância de ajustar a estrutura da organização a várias contingências. Assim, a teoria de contingência também se estendeu para a liderança, a dinâmica de grupo, as relações de poder e o planejamento do trabalho. [Fiedler \(1967\)](#) desenvolveu uma teoria de contingência da liderança, a qual declara que a eficiência da liderança depende da situação na qual o líder se encontra (incluindo as características dos seguidores).

Avanços na área de desenvolvimento organizacional

Vários avanços no campo do desenvolvimento da organização contribuíram para o campo da psicologia organizacional e do trabalho. Eles incluem interesse na transformação organizacional, na cultura organizacional, na

organização lucrativa, nas equipes e na **gestão da qualidade total** (Anderson, 2012).

A literatura sobre desenvolvimento organizacional faz uma distinção entre mudanças de primeira ordem e de segunda ordem. Mudanças de primeira ordem referem-se a modificações dentro de um modelo ou de um método operacional (por exemplo, implementar um sistema de informática que automatize processos de trabalho existentes). Mudanças de segunda ordem dizem respeito a mudanças transformacionais que modificam modelos ou métodos operacionais (Anderson, 2012). A transformação organizacional exige uma mudança de segunda ordem e é multidimensional, multinível, descontínua e radical na organização. Por exemplo, repensar o uso do sistema de informática pela empresa, incluindo a redefinição de papéis, processos, objetivos e valores, seria considerado uma mudança de segunda ordem.

Os esforços para definir, medir e modificar a cultura organizacional se tornaram mais sofisticados. Schein (1985) trabalhou muito na cultura organizacional e planejou intervenções para auxiliar os líderes e empregados a identificarem os pressupostos culturais que ajudarão a organização a atingir seus objetivos. A estratégia e cultura organizacionais devem ser alinhadas para que a organização obtenha sucesso (Anderson, 2012).

Estimulado pelos trabalhos de Argyris *et al.*, (1985), Argyris e Schön (1978) e Senge (1990), tem havido muito interesse nas condições sob as quais pessoas, equipes e organizações aprendem. Está claro que algumas organizações aprendem melhor que outras (Anderson, 2012). Uma **organização que aprende** é aquela que desenvolveu a capacidade contínua de se adaptar e mudar. Argyris (1990) concentrou-se nas rotas defensivas dos membros da organização. Senge (1990) escreve sobre as deficiências de aprendizagem, uma praga nas organizações. Uma deficiência de aprendizagem é se concentrar exclusivamente na própria função com pouco senso de responsabilidade em relação ao produto coletivo. Outra é responsabilizar o “inimigo lá fora” pelo erro.

Embora o estudo das equipes sempre tenha sido importante na psicologia organizacional e do trabalho, existe hoje em dia um interesse mais aprofundado nas equipes autogeridas ou autodirecionadas. Esse interesse foi provocado pela pressão sobre as organizações para aumentarem a

qualidade, se tornarem mais flexíveis, reduzirem as camadas de gerenciamento e melhorarem o moral do empregado (Anderson, 2012). Descobriu-se que os métodos de treinamento em laboratório são úteis para treinar os membros de equipe em relação a seu comportamento na participação e na liderança e no treinamento de supervisores e gerentes na delegação e no empoderamento.

A gestão da qualidade total é um esforço no nível de toda a empresa para instaurar e tornar permanente um clima no qual os empregados melhoram continuamente a capacidade de fornecer produtos e serviços de acordo com o valor atribuído a eles pelos consumidores, sob demanda. Programas de gestão total de qualidade envolvem trabalho e mudança cultural tanto da organização quanto pessoal, e os psicólogos organizacionais ajudam a facilitar essas mudanças.

Psicologia positiva

No início do século XXI, a perspectiva de valores predominante na psicologia organizacional e do trabalho, enfatizando uma abordagem utilitária custo-benefício, influenciou muito a pesquisa e a prática (Wright e Wright, 2002). Uma consequência da perspectiva utilitária foi que a pesquisa aplicada tende a focar indevidamente na identificação dos custos financeiros dos funcionários angustiados, insatisfeitos e descontentes para a organização. A causa da insatisfação e do descontentamento desse funcionário era vista tipicamente como profundamente arraigada no desajuste emocional do empregado, e não nos aspectos da função em si (Wright, 2003). Como consequência, a cura desse desajuste normalmente envolve algum tipo de terapia baseada na prevenção para o funcionário (Wright e Cropanzano, 2000). O movimento rumo à psicologia positiva resultou em uma maior conscientização da felicidade das pessoas nos contextos e organizacionais de trabalho (Linley *et al.*, 2011; Rothmann, 2013; Swart e Rothmann, 2012).

A **psicologia positiva** é definida como o estudo científico daquilo que permite pessoas e instituições prosperarem focando na expressão ideal do potencial por meio do bem-estar positivo, de características positivas e de instituições positivas (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Trata-se de um movimento na psicologia que enfatiza o certo com as pessoas, ao invés do

que está errado com elas (Nelson e Cooper, 2007). O campo da psicologia positiva no nível subjetivo trata das experiências subjetivas valorizadas: bem-estar, contentamento e satisfação; esperança e otimismo; fluidez e felicidade (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

Em conformidade com o desenvolvimento da psicologia positiva, surgiram diversas disciplinas que levam uma abordagem proativa à pesquisa da psicologia organizacional e do trabalho. Essas disciplinas incluem o *positive organizational scholarship* (POS; Cameron e Spreitzer, 2012), o **comportamento organizacional positivo** (positive organizational scholarship, POB; Luthans, 2002a) e a psicologia organizacional positiva (Donaldson e Ko, 2010). Luthans (2002b: 59) define o POB como “o estudo e a aplicação de pontos fortes de recursos humanos e aptidões psicológicas orientadas positivamente que podem ser medidos, desenvolvidos e efetivamente gerenciados para a melhoria do desempenho”. A POS enfatiza as características positivas da organização que facilita sua capacidade de funcionar. A psicologia organizacional positiva (POP) é definida como “o estudo científico das experiências e das características subjetivas positivas no local de trabalho e nas organizações positivas, bem como sua aplicação para aperfeiçoar a eficácia e a qualidade de vida nas organizações” (Donaldson e Ko, 2010: 278).



FIGURA 1.2 A psicologia positiva estuda os fatores que contribuem para a prosperidade humana. Fonte: © bilderpool/Shutterstock.com.

Foco 1.1

Algumas descobertas dos estudos da psicologia organizacional e do trabalho positiva

- A liderança autêntica tem um efeito positivo no capital psicológico (isto é, os níveis dos funcionários em termos de autoeficiência, resiliência, esperança e otimismo). O capital psicológico contribui para a satisfação do emprego, a retenção de talentos e o desempenho no trabalho (Luthans, 2012).
- A disponibilidade de recursos de trabalho (por exemplo, boas relações entre supervisores, clareza sobre as funções e tarefas desafiadoras) e recursos pessoais (por exemplo, otimismo disposicional) leva ao engajamento do funcionário (Barkhuizen *et al.*, 2014).
- Os funcionários que prosperam (em comparação com os que não prosperam) estão mais satisfeitos com seus trabalhos, têm menos intenção de ir embora, demonstram mais comportamentos de cidadania organizacional, demonstram menos comportamentos contraprodutivos,

são mais comprometidos com as organizações e são mais produtivos no trabalho (Boehm e Lyubomirsky, 2008; Diedericks e Rothmann, 2014; Swart e Rothmann, 2012).

- O apoio e a confiança do gerente afetam a satisfação das necessidades psicológicas dos funcionários e as intenções de deixar as organizações (Rothmann *et al.*, 2013).

Uma revisão da literatura sobre a POS indica um foco em seis áreas de pesquisa:

1. Relações entre comportamentos de pessoas e traços de empregados e seu engajamento no trabalho e nas organizações.
2. Comportamentos positivos de líderes, por exemplo, emoções positivas e a construção de visões positivas e os efeitos disso na prosperidade dos empregados.
3. A relação entre virtude organizacional e desempenho organizacional.
4. Relacionamentos interpessoais em relação ao desempenho organizacional.
5. Capital psicológico.
6. Relações entre fenômenos positivos e negativos nas organizações.

(Glińska-Neves e Stankiewicz, 2013)

As tarefas dos psicólogos organizacionais e do trabalho

A tarefa básica dos psicólogos organizacionais e do trabalho é aplicar os princípios de psicologia e pesquisa aos fenômenos do ambiente de trabalho usando uma abordagem científica. A ciência é definida por seus métodos e procedimentos, não pelo assunto estudado (Schultz e Schultz, 2014). Quando os psicólogos organizacionais e do trabalho lidam com o comportamento das pessoas no trabalho, o fazem de um modo objetivo e sistemático. Eles usam a observação qualitativa, bem como a medição quantitativa e a estatística, para conduzir pesquisas e intervir no local de trabalho (Brewerton e Millward, 2004). Além disso, eles se concentram na eficiência da organização e no bem-estar das pessoas. Finalmente, os psicólogos organizacionais e do trabalho operam com um modelo

multinível implícito, isto é, eles reconhecem que, além das influências individuais no comportamento e na atitude individuais, as unidades de ordem mais elevada, como as equipes e o contexto organizacional, têm influência (Ryan, 2003). As tarefas dos psicólogos organizacionais e do trabalho são apresentadas no Quadro de [Foco 1.2](#).

Foco 1.2

Tarefas de um psicólogo organizacional e do trabalho

Distinguem-se quatro tarefas amplas dos psicólogos organizacionais e do trabalho, que são:

1. Explicar o comportamento da pessoa, do grupo e da organização.
2. Mensurar o comportamento e prever o potencial.
3. Contribuir para o desenvolvimento do indivíduo, do grupo e da organização.
4. Traduzir as descobertas da pesquisa e outorgá-las aos usuários potenciais.

Explicar o comportamento da pessoa, do grupo e da organização

A primeira tarefa do psicólogo organizacional e do trabalho é explicar o funcionamento individual, do grupo e o organizacional com base em teorias e modelos. Por exemplo, o psicólogo organizacional e do trabalho pode se reunir com clientes ou administradores para discutir a natureza de um problema (por exemplo, a taxa de rotatividade de empregados é muito elevada), conduzir entrevistas ou enviar questionários aos empregados para determinar a natureza de suas tarefas, conduzir um estudo para identificar qual treinamento se faz necessário, entrevistar os empregados para determinar como eles se sentem em relação a suas funções e identificar soluções para um problema da organização (por exemplo, muitas faltas dos empregados).

Mensurar o comportamento e prever o potencial

Os psicólogos organizacionais e do trabalho observam e registram o comportamento dos funcionários sob condições sistemáticas e bem controladas. Através dos anos, as medidas psicológicas se tornaram ferramentas essenciais para a implementação de mudanças. O termo “teste” refere-se a medidas padronizadas administradas em grupo ou individualmente das atitudes, realizações, inteligência, personalidade e habilidades sociais, de linguagem, de percepção ou motoras (Oakland, 2004). Existem fortes indícios apoiando o mérito dos testes para proporcionar aos elaboradores de políticas informações para a tomada de decisão, auxiliar os psicólogos na triagem individual e nos processos de diagnóstico, credenciar e licenciar candidatos em profissões e especialidades e fornecer dados às organizações para a seleção, promoção e avaliação do treinamento de funcionários (Hambleton e Oakland, 2004). Os psicólogos organizacionais e do trabalho deveriam garantir que os materiais e as medidas de avaliação sejam confiáveis, válidas, equivalentes e imparciais (Smith *et al.*, 2001). Os materiais e as medidas de avaliação podem ser não equivalentes ou parciais em função da **cultura** e de outras diferenças (Bryson e Hosken, 2005).

Contribuir para o desenvolvimento da pessoa, do grupo e da organização

Os psicólogos organizacionais e do trabalho devem lidar com a resistência dos empregados a novas ideias e apoiar os funcionários e seus supervisores ou gerentes (Schultz e Schultz, 2014). Eles precisam planejar e implementar intervenções que contribuirão para o desenvolvimento da pessoa, do grupo e da organização. Para contribuir para o desenvolvimento da organização, os psicólogos organizacionais e do trabalho precisam conceituar a eficiência organizacional e desenvolver medidas disso. As características das organizações eficientes incluem lucratividade, retorno sobre o investimento, participação de mercado, crescimento, adaptabilidade e inovação e, talvez, o objetivo definitivo: sobrevivência. Uma organização é competente quando

oferece a seus consumidores os serviços e produtos desejados com condições razoáveis de preço, qualidade e prazo de entrega.

Do ponto de vista da POS, os psicólogos organizacionais e do trabalho devem contribuir com a construção e a manutenção de instituições positivas. De acordo com [Cameron e Spreitzer \(2012\)](#), organizações positivas têm um propósito e uma visão compartilhada (do objetivo moral da organização), oferecem segurança (proteção contra ameaça, perigo e exploração) e asseguram justiça (regras equitativas na determinação de recompensas e punições), humanidade (cuidado e preocupação) e dignidade (tratamento de todos como pessoas a despeito da posição que ocupam).

Traduzir as descobertas da pesquisa e outorgá-las aos usuários potenciais

Embora exista uma grande massa de resultados de pesquisa, os usuários potenciais muitas vezes não atuam sobre ela. Isso poderia ser atribuído a uma falta de conhecimento e entendimento dos resultados de pesquisa, a uma falta de capacidade de implementação, a uma falta de motivação e/ou a limitações criadas pela cultura organizacional predominante. Muitos líderes industriais preservam paradigmas deficientes que podem diminuir profundamente a eficiência do ensino, prática e pesquisa da psicologia organizacional e do trabalho ([Watkins, 2001](#)). Reagir às opiniões dos líderes industriais, sem ao menos considerar os fatores de sucesso organizacional e do trabalho que apoiam seu raciocínio, pode ser potencialmente devastador para o assunto. Os psicólogos organizacionais e do trabalho devem apresentar suas contribuições de uma forma que possa ser compreendida por aqueles que utilizam seus serviços ([Schultz e Schultz, 2014](#)).

Desafios para os psicólogos organizacionais e do trabalho

O ambiente no qual pessoas e organizações se encontram está mudando rapidamente. Os avanços tecnológicos, as populações mais diversas, as transformações nos negócios e nas condições econômicas e a natureza mutável do trabalho acarretam exigências e responsabilidades mais

numerosas e diferentes para os psicólogos organizacionais e do trabalho (Robbins e Judge, 2013; Schultz e Schultz, 2014).

Locais de trabalho virtuais

Devido aos avanços tecnológicos, um grande número de empregados trabalha remotamente. Computadores e telefones móveis podem ser usados para se trabalhar a partir de home offices, e os funcionários podem se comunicar por telefone e enviar mensagens de texto de e-mails de dentro de carros, quartos de hotéis, até mesmo durante as férias. Muitos trabalhos podem ser realizados através de conexões eletrônicas com o escritório. Materiais on-line podem ser baixados e impressos, bancos de dados podem ser acessados, e empregados e suas tarefas podem ser rastreados a qualquer momento. O lado negativo desses avanços tecnológicos é o fato de que os empregadores muitas vezes esperam que os funcionários estejam disponíveis fora do horário de trabalho. Assim, os empregados podem ter dificuldade para escapar das exigências de seu cargo.

Funcionários virtuais

É menos provável que os funcionários trabalhem sob contratos de período integral, e a segurança de um emprego para o resto da vida não é mais garantida pelas organizações. Mais funcionários eventuais, freelancers, fornecedores independentes ou trabalhadores sazonais de meio período. Muitos preferem o trabalho eventual porque oferece independência, desafios e oportunidades para adquirir novos conhecimentos e competências.

Comprometimento do funcionário

Os empregados de hoje querem autonomia, engajamento e participação. Espera-se que os funcionários dominem as tarefas de um trabalho específico, mas eles também devem ter competências pessoais e interpessoais que possam transferir de um emprego para outro. Precisam atualizar suas habilidades constantemente e participar de equipes multidisciplinares. Essas mudanças acarretam certas implicações para as

formas como os supervisores e gerentes desempenham suas funções. Supervisores e gerentes muitas vezes dependem da capacidade de instrução para influenciar suas equipes. Pesquisas mostraram que supervisores e gerentes passam quase 85% do tempo dizendo às pessoas o que fazer (Daniels, 2000). Dizer às pessoas o que fazer não basta: oferecer apoio e confiança demanda outros comportamentos dos supervisores e gerentes. Quando os funcionários participam da tomada de decisões e sentem satisfação, o trabalho atende mais às suas necessidades de autonomia e eles têm menos propensão a se demitir (Rothmann *et al.*, 2013). Um dos principais desafios para os psicólogos organizacionais e do trabalho é preparar e apoiar supervisores e gerentes para que eles deleguem poderes aos empregados e aumentem seu engajamento.

Novas habilidades

Computadores, faxes, telefones celulares, notebooks, e-mails e a Internet mudaram a natureza e as funções de muitos cargos e geraram novos tipos de ocupações. Empregos modernos exigem conhecimento de informática e funcionários com boa instrução. No entanto, inúmeras pessoas nos países industrializados e em desenvolvimento são analfabetos funcionais e não têm conhecimentos básicos de leitura, escrita e matemática. A falta de pessoas que dominem competências básicas apresenta um importante desafio para os psicólogos organizacionais e do trabalho que precisam garantir que os funcionários tenham os conhecimentos e as habilidades necessários para desempenhar funções de alta tecnologia.

Globalização

A globalização é definida como o processo de crescimento da conectividade e interdependência das empresas e mercados mundiais (Berry *et al.*, 2002). Graças à globalização, as companhias que antes atuavam apenas em mercados domésticos podem começar a vender produtos e/ou serviços para outros países. Algumas consequências disso são a transferência de empregos para locais com custos trabalhistas e concorrência menores, um escoamento internacional de trabalhadores imigrantes empregados por organizações multinacionais e um aumento nos contatos interculturais

(Mathews, 2012). Os psicólogos organizacionais e do trabalho têm como desafio a necessidade de “retreinamento” dos funcionários que perderão seus empregos por causa da globalização, assim como a preparação de pessoal para lidar com atribuições internacionais.

Diversidade do local de trabalho

A globalização e os avanços na tecnologia da informação, nos meios de comunicação e no transporte levaram à maior exposição de pessoas em uma cultura ao modo de vida das pessoas em outras culturas. Uma pesquisa feita pela Gallup mostrou que cerca de 700 milhões de adultos escolheriam migrar para outro país permanentemente caso recebessem a oportunidade (www.gallup.com/poll/124048/700-Million-Worldwide-Desire-Migrate-Permanently.aspx). Mais de 150 milhões de adultos no mundo inteiro relataram que desejavam morar nos Estados Unidos no futuro, enquanto 7% dos entrevistados escolheram o Reino Unido. Outros destinos desejados eram Canadá, França, Arábia Saudita, Austrália, Alemanha e Espanha. Além disso, grandes mudanças na composição da força de trabalho em termos de gênero e etnia vêm ocorrendo nas organizações. Como consequência, as companhias precisam se tornar mais sensíveis a diferenças de culturas, línguas, experiências e expectativas. Os desafios para os psicólogos organizacionais e do trabalho são selecionar e treinar funcionários, reelaborar cargos, otimizar práticas de gestão e de lidar com o moral.

Outro aspecto da diversidade diz respeito ao valor de empregados. Distinguimos três gerações com valores diferentes, os Baby Boomers, a Geração X e a Geração Y (Schultz e Schultz, 2014). Os Baby Boomers nasceram entre 1946 e 1964. Como precisavam ser extremamente competitivos para obterem empregos e promoções, muitos tornaram-se workaholics. Eles trabalham por horas a fio e muitas vezes deixam de lado compromissos com a família. As pessoas classificadas como a Geração X nasceram entre 1965 e 1979 e optaram por não seguir o comprometimento de seus pais com o trabalho. São usuários avançados de computadores, valorizam a autonomia e a independência e tendem a questionar a autoridade. Os indivíduos da Geração Y nasceram depois de 1980, são caracterizados como autocentrados e exigem feedback e reconhecimento

constantes. São empreendedores e querem fazer um trabalho significativo. Os psicólogos organizacionais e do trabalho devem compreender as expectativas dos funcionários das diferentes gerações.

O perfil de competência dos psicólogos organizacionais e do trabalho

O perfil de competência dos psicólogos organizacionais e do trabalho é abordado nos sites de várias associações de psicologia, incluindo a American Psychological Association (<http://www.apa.org>) e a Canadian Society for Industrial and Organizational Psychology (<http://psychology.uwo.ca/csiop>). Um perfil de **competência** pode ser definido como uma lista de capacidades necessárias para uma função ou profissão específica. As capacidades são os conhecimentos, as aptidões, as atitudes e o comportamento relacionados com o trabalho necessários para executar um papel com eficiência. O **conhecimento** é a consciência e a compreensão dos fatos, verdades ou informações obtidas através do aprendizado, da experiência e/ou da introspecção. Uma habilidade é a capacidade de realizar uma atividade relacionada com o trabalho que contribua para o desempenho efetivo no trabalho. Uma **atitude** envolve crenças, sentimentos, valores e disposições para agir de determinadas maneiras. O comportamento é a maneira de agir ou de controlar a si próprio.

A instrução e o treinamento dos psicólogos organizacionais e do trabalho estão enraizados nos diversos fundamentos, a saber: a) ciência psicológica (incluindo as bases biológicas do comportamento, as bases cognitivo-afetivas do comportamento, as bases sociais do comportamento e as diferenças individuais); b) métodos de pesquisa; c) teoria e métodos de medição psicológica e comportamental; e d) teoria estatística **avançada**. Com base nesses fundamentos, as áreas de competência dos psicólogos organizacionais e do trabalho são informadas no Quadro de [Foco 1.3](#).

Foco 1.3

Competências dos psicólogos organizacionais e do trabalho

- *Conhecimento da teoria e pesquisa da psicologia organizacional e do trabalho.* O psicólogo organizacional e do trabalho deve entender a teoria e a pesquisa psicológicas, demonstrar a capacidade de assimilar novo conhecimento psicológico e demonstrar conhecimento das considerações éticas. Esta competência inclui os seguintes aspectos: diferenças individuais; motivação no trabalho; mensuração e mudança da teoria da atitude; planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção e alocação; desenvolvimento de carreira; análise, descrição e avaliação de cargo; saúde, segurança e bem-estar nas organizações; fatores e desempenho humanos no trabalho; métodos de avaliação individual, em grupo e organizacional; teoria da decisão; treinamento e desenvolvimento; avaliação e gestão do desempenho; comportamento de grupo e equipe; liderança; compensação e benefícios; teoria organizacional; desenvolvimento organizacional; contextos ético, legal e profissional.
- *Habilidades em pesquisa e estatística.* O psicólogo organizacional e do trabalho deve demonstrar a capacidade de usar métodos de pesquisa e estatística, compreender a estatística publicada e mostrar a habilidade de raciocinar criticamente. Esta competência inclui metodologia de pesquisa e análise estatística.
- *Habilidades profissionais.* O psicólogo organizacional e do trabalho deve demonstrar a capacidade de aplicar o conhecimento às situações da vida real, demonstrar habilidades de comunicação oral e escrita efetivas e mostrar uma percepção das opções de carreira. Esta competência inclui habilidades em consultoria e negócios, conhecimento das carreiras e habilidade de comunicação oral e escrita.

Na [Figura 1.3](#), as competências dos psicólogos organizacionais e do trabalho são classificadas com base em três áreas: conhecimento da teoria organizacional e do trabalho, destreza em pesquisa e estatística e capacitações profissionais.



FIGURA 1.3 Competências dos psicólogos organizacionais e do trabalho.

O conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho inclui uma compreensão da teoria e da pesquisa (como é descrito pelo Quadro de [Foco 1.3](#)), a capacidade de assimilar novo conhecimento psicológico e o conhecimento das considerações éticas. As habilidades em pesquisa e estatística incluem a capacidade de empregar métodos de pesquisa e estatística, uma compreensão da pesquisa publicada e o raciocínio crítico. As habilidades profissionais incluem comunicação oral e escrita, a percepção das opções de carreira e a capacidade de aplicar o conhecimento às situações da vida real.

Carreiras em psicologia organizacional e do trabalho

As carreiras em psicologia organizacional e do trabalho se caracterizam por aspectos tanto recompensadores quanto frustrantes (www.wcupa.edu). Os atrativos das carreiras em psicologia organizacional e do trabalho incluem os seguintes:

- Há muitas oportunidades de carreira em psicologia organizacional e do trabalho. Pode-se trabalhar em um departamento de recursos humanos em vários tipos de organizações privadas e públicas, trabalhar em administração ou para empresas de consultoria.
- As carreiras em psicologia organizacional e do trabalho são desafiadoras porque é um campo novo e porque esse campo apresenta oportunidades de aprendizado, variedade e autonomia.
- Os psicólogos organizacionais e do trabalho estão sendo procurados, pois as organizações percebem que a gestão do potencial humano é a chave para o sucesso do negócio.
- Os psicólogos organizacionais e do trabalho poderiam trabalhar para organizações ou se tornar empreendedores, iniciando seu próprio negócio.

As desvantagens das carreiras em psicologia organizacional e do trabalho incluem:

- Muitas funções em psicologia organizacional e do trabalho requerem mestrado ou doutorado em psicologia organizacional e do trabalho.
- Os psicólogos organizacionais e do trabalho correm o risco de esgotamento devido à natureza do trabalho com pessoas.
- Os psicólogos organizacionais e do trabalho muitas vezes se tornam intensamente envolvidos com as pessoas, e aqueles que não gostam de lidar com pessoas podem achar frustrantes as carreiras nesse campo.
- As organizações e empregados muitas vezes dependem dos psicólogos organizacionais e do trabalho para ajudá-los, e eles podem sentir intensa frustração se as pessoas não quiserem mudar.

Atividade 1.1

Desafios e competências dos psicólogos organizacionais e do trabalho

Identifique os principais desafios dos psicólogos organizacionais e do trabalho nos próximos dez anos. Faça uma lista das competências necessárias aos psicólogos organizacionais e do trabalho. Compare suas competências com as que são necessárias para os psicólogos organizacionais e do trabalho e identifique as lacunas mais importantes entre seu perfil de competência e o perfil especificado.

Ética 1.1

Conduta ética

Ética são as regras básicas ou os primeiros princípios que foram propostos para assegurar uma “boa” sociedade, isto é, uma sociedade na qual as pessoas desejam cooperar para o benefício de todos. O comportamento ético obedece a padrões de conduta aceitos. O pensamento ético envolve a classificação dos princípios que ajudam a determinar o que é certo diante de um dilema humano. Um dilema ético é uma situação ou problema em face de uma pessoa, no qual estão em jogo princípios de comportamento complexos e muitas vezes conflitantes.

Orientações éticas mínimas para os psicólogos organizacionais e do trabalho

Um profissional sempre deve:

- Apoiar, promover e aplicar os *princípios de direitos humanos, equidade, dignidade e respeito* no local de trabalho, isto é, deve respeitar as pessoas como indivíduos e inerentemente com igual valor, independentemente de raça, origem, gênero, orientação sexual ou quaisquer fundamentos enunciados sob o código de direitos humanos relevante.
- Manter em *segredo estrito todas as informações confidenciais* adquiridas no curso da realização de suas responsabilidades e não divulgar informações confidenciais a menos que seja requerido pela lei e/ou onde houver prejuízo grave ou iminente.

- Esforçar-se para *equilibrar as necessidades e interesses organizacionais e dos empregados* na prática de sua profissão, isto é, um profissional deve apoiar e representar o maior interesse de seu empregador ou cliente (empregado) e reconhecer e respeitar sua responsabilidade fiduciária nessa relação com os padrões mais elevados de honestidade e integridade.
- Questionar as ações pendentes individuais, do grupo e organizacionais quando for necessário para assegurar que as *decisões sejam éticas e sejam implementadas de modo ético*.
- Evitar ou revelar um *conflito de interesses* potencial que poderia influenciar ou ser percebido como capaz de influenciar as ações ou julgamentos pessoais. Um profissional se encontra em uma situação de conflito de interesses quando tende a favorecer, por questões alheias aos interesses da organização, um cliente (empregado) que ele está representando no momento ou um curso de ação que não seja do maior interesse da organização ou do cliente.

Resumo

- A psicologia organizacional e do trabalho é definida como uma divisão aplicada da psicologia que estuda o comportamento humano relativo ao trabalho, às organizações e à produtividade.
- A psicologia organizacional e do trabalho consiste em dois ramos, que são a psicologia organizacional e a psicologia do trabalho. A psicologia organizacional foca as diferenças individuais e a gestão da diversidade, a motivação, a comunicação, a liderança, o comportamento do grupo, a saúde e o bem-estar no trabalho, o planejamento e o desenvolvimento organizacionais. A psicologia do trabalho concentra-se na gestão de recursos humanos, incluindo o planejamento de recursos humanos, a análise, descrição e especificação de cargos, o recrutamento e seleção, a integração e treinamento, o desenvolvimento da carreira, a avaliação e compensação de cargos e a análise do desempenho.
- Várias abordagens e teorias contribuíram para o campo da psicologia organizacional e do trabalho. As primeiras contribuições enfatizaram o desempenho eficiente de acordo com os princípios econômicos. A teoria

clássica da organização preocupava-se com a organização eficaz das pessoas. Os estudos de Hawthorne, por outro lado, enfatizaram a natureza social dos seres humanos. A isso seguiu-se o movimento das relações humanas, o qual prestou atenção a aspectos como necessidades humanas, atitudes, motivos e relações. Em contraste a uma ênfase basicamente na estrutura ou no lado humano das organizações, o pensamento organizacional nas últimas décadas tem enfatizado a integração dessas duas perspectivas. Os avanços mais recentes no campo do desenvolvimento da organização e o movimento da psicologia positiva também contribuíram para o campo da psicologia organizacional e do trabalho.

- Distinguem-se quatro tarefas dos psicólogos organizacionais e do trabalho, que são explicar o comportamento individual, do grupo e da organização, mensurar o comportamento e prever o potencial, contribuir para o desenvolvimento individual, do grupo e da organização e traduzir as descobertas da pesquisa e outorgá-las aos usuários em potencial.
- As competências dos psicólogos organizacionais e do trabalho são classificadas com base em três áreas, que são o conhecimento do trabalho e da teoria da psicologia organizacional, as habilidades de pesquisa e estatística e as habilidades profissionais.
- As carreiras em psicologia organizacional e do trabalho caracterizam-se por aspectos recompensadores e aspectos frustrantes.

Conceitos e palavras-chave

Abordagem de sistemas sociotécnicos

Administração científica

Atitude

Competência

Comportamento

Comportamento organizacional

Comportamento organizacional positivo

Conhecimento

Cultura

Cultura organizacional

Diversidade

Equidade
Gerenciamento de qualidade total
Gestão de recursos humanos
Gestão da qualidade total
Habilidade
Movimento de relações humanas
Organização que aprende
Psicologia do trabalho
Psicologia organizacional
Psicologia positiva
Teoria clássica da organização
Teoria da contingência
Transformação organizacional

Exemplos de títulos de dissertação

- Qual é a relevância da psicologia positiva para os psicólogos organizacionais e do trabalho?
- Quais são as principais tarefas e competências dos psicólogos organizacionais e do trabalho?

Leitura complementar

Livros

Arnold J, Silvester J, Patterson F, Robertson I, Cooper CL, Burnes B. *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. 4. Ed. Harlow, Essex: Pearson Education; 2005.

Grenville-Cleave B. *Positive Psychology: A Practical Guide*. Toronto, Ontario: Icon Books; 2012.

Steger MF, Dik BJ. Work as meaning. In: Linley PA, Harrington S, Page N, eds. *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press; 2010:131–142.

Artigos de periódico

Luthans F. Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*. 2012;23(1):1–8.

* *O Lado Humano da Empresa*. (N.T.)

PARTE 1

Psicologia Organizacional

Capítulo 2: Gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade

Capítulo 3: Motivação e satisfação

Capítulo 4: Comportamento de grupo

Capítulo 5: Comunicação

Capítulo 6: Liderança

Gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade

Este capítulo se concentra nas variáveis no nível individual que podem afetar pessoas, grupos e organizações. A primeira seção descreve a **personalidade**, levando em conta uma perspectiva intercultural. Mais especificamente, é apresentado o “**Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade**” (**Modelo Big Five**), o qual distingue cinco grandes dimensões de personalidade: **extroversão**, **neuroticismo**, **realização**, **socialização** e **abertura para novas experiências**. Em seguida, vemos os **valores** e implicações disso nas organizações. O capítulo avança, então, para as **atitudes** e como elas podem ser medidas e administradas nas organizações. A isso se segue uma discussão das capacidades mentais. Finalmente, focamos a diversidade no local de trabalho.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Saber o que quer dizer “personalidade” e avaliar os elementos do modelo de personalidade mais comumente aceito – o Modelo dos Cinco Fatores.
2. Descrever como a personalidade afeta o desempenho profissional e outros resultados relacionados com o trabalho.
3. Compreender a relação entre as atitudes e o comportamento, especialmente no que diz respeito ao desempenho no trabalho.
4. Compreender como os psicólogos organizacionais e do trabalho estão ajudando as empresas a avaliar e administrar as atitudes no trabalho e seu impacto no desempenho organizacional.
5. Saber o que são as atitudes no trabalho e se familiarizar com os pressupostos subjacentes a elas.

6. Entender por que a diversidade no local de trabalho importa, conhecer os vários tipos de diversidade e identificar como os psicólogos organizacionais e do trabalho poderiam ajudar as organizações a administrarem a diversidade.

Personalidade

Definição de personalidade

A palavra “**personalidade**” deriva da palavra *persona*, que tem raízes gregas e latinas e refere-se às máscaras teatrais vestidas pelos atores gregos (Pervin e John, 2001). No sentido mais amplo, o termo se refere às características mais duradouras e internas das pessoas e que organizam seu comportamento (Derlega *et al.*, 2005). A maior parte das utilizações do termo pode ser resumida em função de dois temas principais:

1. O primeiro significado do termo origina-se da perspectiva de um observador e envolve a presença pública e a reputação social de uma pessoa.
2. O segundo significado se refere à intensidade ou ao ser de uma pessoa: a natureza privada, vital e essencial de alguém. Com o tempo, a personalidade nesse sentido veio a significar as estruturas profundas e duradouras de uma pessoa que formam o núcleo central do eu (Derlega *et al.*, 2005).

A mensuração da personalidade se torna complicada pelo fato de que essas duas perspectivas não são facilmente integradas e requerem estratégias de medidas bem diferentes, uma vez que uma enfatiza os aspectos visíveis externos, enquanto a outra foca o todo interno e dinâmico para a perspectiva externa da personalidade.

História da teoria e da pesquisa da personalidade

Os teóricos do traço de personalidade se preocupam com a mensuração de características psicológicas (Arnold *et al.*, 1995), e essa abordagem forma a base da abordagem psicométrica da análise da personalidade, como é

retratado pelo uso da análise fatorial, cujos fatores são conceituados como mensurações dos traços de personalidade.

Nas teorias do traço, o comportamento humano é caracterizado pelos padrões de comportamento consistentes conhecidos como traços, fatores, dimensões ou tipos. Tal abordagem pode ser dividida em dois paradigmas: o ideográfico e o nomotético. Os teóricos ideográficos ([Allport, 1961](#)) acreditam que todo ser humano tem seu próprio conjunto único de traços fundamentais à sua personalidade. Os teóricos nomotéticos ([Cattell, 1965](#)), por outro lado, acreditam que exatamente o mesmo conjunto de traços existe dentro de cada pessoa, mas eles diferem uns dos outros pela maneira e pela intensidade em que cada traço é manifestado.

[Cattell \(1965\)](#) considerou a **linguagem** uma ferramenta valiosa para colher informações a respeito da personalidade. Empregou uma abordagem léxica para gerar uma lista original que nomeia os traços. Por meio de análise fatorial, ele identificou 16 traços de personalidade centrais e desenvolveu o conhecido questionário de avaliação da personalidade, o Questionário de 16 Fatores de Personalidade (16PF). O desenvolvimento do 16PF exerceu um papel importante no desenvolvimento do modelo *Big Five*.

É possível empregar uma abordagem ética, êmica ou uma combinação das duas à conceituação da personalidade ([Cheung et al., 2011](#)). A **abordagem ética** enfatiza os “universais” ou as “semelhanças centrais” em todos os seres humanos. A abordagem *êmica*, por outro lado, supõe uma orientação específica à cultura ([Berry, 1989](#)). Um comportamento cultural único pode ser detectado quando se usa uma **abordagem êmica**.

A capacidade de generalização intercultural das características de personalidade vem sendo investigada quase sempre através de uma abordagem ética imposta, o que significa que os instrumentos de avaliação desenvolvidos nos países ocidentais foram adotados em outros contextos culturais, presumindo que as teorias e ideias subjacentes são universais.

Segundo [Church e Lonner \(1998:36\)](#), uma estratégia ética pode aumentar a chance de encontrar comparabilidade intercultural e excluir as dimensões específicas à cultura. Entretanto, uma estratégia ética imposta pode ser tendenciosa no sentido da descoberta dos universais e pode perder as dimensões da personalidade específicas a determinadas culturas. Além disso, os valores e tendências específicos da cultura ocidental podem levar

involuntariamente à diminuição ou omissão de algumas ideias universais. A abordagem êmica busca identificar um meio ideal de estruturar as variáveis da personalidade que refletem os padrões nativos de cada cultura (Saucier, 2003).

Cheung *et al.* (2011) sugerem o uso de uma abordagem que combine a ética e a êmica, o que alia rigor metodológico e sensibilidade cultural. Uma abordagem assim é útil para delinear os aspectos universais e específicos da cultura dos conceitos.

Conceituação da personalidade

O modelo de personalidade Big Five

A partir de meados dos anos 1980, a pesquisa se concentrou no uso do modelo de cinco fatores (*five-factor model* — FFM) para classificar a personalidade (Barrick *et al.*, 2001). O FFM da personalidade representa uma estrutura de traços desenvolvida e elaborada nas últimas cinco décadas (McCrae e Costa, 1995). Os pesquisadores concordam que quase todas as medidas da personalidade poderiam ser categorizadas de acordo com o FFM da personalidade (também chamado de “*Big Five*” — modelo dos cinco grandes fatores de personalidade) (Goldberg, 1990). A pesquisa mostrou, também, que os cinco fatores da personalidade têm base genética (Digman, 1989) e provavelmente são herdados (Jang *et al.*, 1996).

Segundo o FFM, cinco grandes dimensões básicas da personalidade são a base de todas as outras (veja o Quadro de Foco 2.1).

A teoria e a pesquisa mostram que os Cinco Grandes fatores causam impacto na motivação, que, por sua vez, afeta o desempenho. A personalidade é expressa em atitudes e comportamentos. Uma pessoa conscienciosa não tem um alto desempenho devido à propriedade da realização. Habitualmente, presume-se que a personalidade é um indicador *distal* do desempenho, operando através dos processos mais *proximais* da motivação. A **autoeficácia** (Bandura, 1977) e os objetivos (Locke e Latham, 2002) são conceitos motivacionais importantes na psicologia organizacional e do trabalho. A autoeficácia impacta tanto os objetivos quanto o desempenho. A pesquisa mostra os efeitos do estado de

consciência e do neuroticismo na autoeficácia e nos objetivos (Judge e Ilies, 2002).

É preciso reconhecer que o FFM não é unanimemente aceito. Segundo Block (1995), a análise fatorial (que é uma técnica estatística usada para revelar as relações entre os termos descritivos da personalidade) não é uma base apropriada e adequada para decidir os conceitos teóricos da personalidade. Outros pesquisadores criticaram o modelo com base no número de fatores (Eysenck, 1992; Tellegen e Waller, 1995). Existem três, cinco, dezesseis ou mais fatores? Porém, Costa e McCrae (1995) e Barrick *et al.* (2001) responderam a essa crítica declarando que o *Big Five* foi reproduzido muitas vezes, através de diferentes métodos de análise fatorial, por diferentes pesquisadores, com diferentes instrumentos e em diferentes idiomas.

Foco 2.1

As Cinco Grandes dimensões da personalidade (modelo *Big Five*)

- *Extroversão*: dimensão da personalidade que descreve alguém sociável, falante e confiante.
- *Socialização*: dimensão da personalidade que descreve alguém de boa paz, cooperativo e confiável.
- *Realização*: dimensão da personalidade que descreve alguém responsável, confiável, persistente e voltado a realizações.
- *Neuroticismo*: dimensão da personalidade que caracteriza alguém calmo, empolgado e seguro (positivo) para alguém tenso, nervoso, deprimido e inseguro (negativo).
- *Abertura para novas experiências*: característica de personalidade que caracteriza alguém imaginativo, sensível e intelectual.

Uma questão fundamental para os psicólogos organizacionais e do trabalho interessados na mensuração da personalidade e da cultura é se os traços de personalidade são universais ou específicos à cultura. Os resultados de vários outros estudos indicaram que a estrutura do *Big Five* é

menos universal do que o suposto no início dos anos 1990 (Digman, 1997; Goldberg, 1993). Alguns pesquisadores descobriram estruturas de personalidade bem diferentes em culturas diferentes (Caprara *et al.*, 2001). Em um estudo sul-africano de grande escala, verificou-se que os traços de personalidade podem ser classificados em nove conjuntos: Realização, Neuroticismo, Extroversão, Facilitador, Integridade, Intelecto, Abertura, Harmonia das Relações e Generosidade (Nel *et al.*, 2012).

Usando uma abordagem que combinava a ética e a êmica, Valchev *et al.* (2013) investigaram semelhanças e diferenças nos conceitos de personalidade dos grupos etnoculturais nativos da África do Sul. Nove conjuntos de personalidade foram encontrados em todos os grupos, mas eles diferiam no uso dos componentes do modelo: os negros aludiam mais a descrições sociorrelacionais, manifestações de características específicas e normas sociais, ao passo que os brancos aludiam mais a descrições de crescimento pessoal e conceitos abstratos, e os indianos tinham um padrão intermediário. Os resultados sugerem que um amplo espectro de conceitos de personalidade deve ser incluído no desenvolvimento de modelos de personalidade e ferramentas de medição comuns para grupos culturais diversos.

Avaliação da personalidade como uma ferramenta de tomada de decisão

A personalidade prevê os aspectos do desempenho no trabalho que podem não estar fortemente relacionados com conhecimento, habilidades ou capacidades. Os traços de personalidade predizem o que uma pessoa fará, ao contrário do que ela pode fazer. Borman e Motowidlo (1997) fazem uma distinção entre dois tipos de desempenho: o **desempenho na tarefa** e o **desempenho contextual**.

- O *desempenho na tarefa* refere-se à “eficiência com a qual os encarregados de uma função realizam as atividades que contribuem para o núcleo técnico de uma organização” (Borman e Motowidlo, 1997:100). Para um vendedor, o desempenho na tarefa incluirá componentes como conhecimento do produto, gestão do tempo e conhecimento da tarefa.

- O *desempenho contextual* inclui “oferecer-se para executar as atividades da tarefa que não fazem parte formalmente da função, ajudar e cooperar com os demais na organização para que as tarefas sejam cumpridas” (Borman e Motowidlo, 1997:100). O desempenho contextual inclui os seguintes aspectos: a) persistir com entusiasmo e esforço extra, conforme o necessário para completar as atividades da própria tarefa; b) oferecer-se para executar atividades que não fazem parte formalmente da função; c) ajudar e cooperar com os outros; d) seguir as regras e procedimentos organizacionais; e e) endossar, apoiar e defender os objetivos da organização. Os **comportamentos de cidadania organizacional**, que indicam desempenho contextual, são definidos como a disposição de “ir além” do chamado do dever. Ao contrário de outras ferramentas de seleção, pouca ou nenhuma evidência de impacto adverso (proporções de seleção diferentes entre os grupos demográficos) foi demonstrada quando os traços de personalidade foram empregados para prever o comportamento de cidadania organizacional.

Existem várias razões para considerar a importância da personalidade no ambiente de trabalho (Barrick e Mount, 2005:359):

- Os administradores se preocupam com a personalidade – poucos administradores estarão dispostos a indicar uma pessoa ansiosa, instável e irresponsável.
- As técnicas meta-analíticas auxiliaram os pesquisadores a desenvolverem uma compreensão da relação entre a personalidade e o desempenho.
- A personalidade contribui com validade incremental para a predição do desempenho profissional além daquela proporcionada por outros meios.
- As estimativas derivadas da meta-análise da relação entre um traço de personalidade específico e o desempenho é uma subestimação.
- Existem pequenas diferenças entre os grupos raciais e étnicos.
- Os dados longitudinais mostraram que os traços de personalidade previram facetas múltiplas do sucesso na carreira ao longo de um período de 50 anos.
- Os traços de personalidade são preditores significativos do comportamento de cidadania organizacional, da rotatividade, do absenteísmo, da segurança e da eficiência da liderança.

Valores

Definição de valores

Os valores estão entre as características mais estáveis e duradouras das pessoas. São a base sobre a qual são formadas as atitudes e as preferências pessoais. Uma organização também tem um sistema de valores, geralmente chamado cultura organizacional.

Os valores são tipos de **crenças**, que têm lugar central no sistema de crenças de uma pessoa, sobre como alguém deveria ou não se comportar, ou sobre alguma condição final da existência que vale a pena ser atingida (Rokeach, 1973). Os valores são crenças gerais sobre formas desejáveis ou indesejáveis de comportamento e sobre objetivos ou condições finais desejáveis ou indesejáveis (Lonner e Malpass, 1994). Schwartz (1994a) define os valores como constructos hipotéticos que determinam pelo que as pessoas se esforçarão em suas vidas e o que elas estão preparadas para sacrificar. Os valores são critérios ou objetivos trans-situacionais ordenados por importância como princípios orientadores na vida.

Atividade 2.1

Emprego dos testes de personalidade na seleção de pessoal

Estude o artigo a seguir e responda às perguntas que o seguem:

Meiring, D.; Van de Vijver, F.J.R.; Rothmann, S.; Barrick, M. Construct, item and method bias of cognitive and personality tests in South Africa, *South African Journal of Psychology*, 31(1), 1-8, 2005. (Artigo disponível on-line em

<http://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/182>)

Perguntas:

1. Quais foram as descobertas mais importantes de Meiring *et al.* (2005) no que diz respeito ao emprego de testes de personalidade importados da Europa para serem utilizados na África do Sul?
2. Você acha que o Departamento de Polícia sul-africano poderia usar o teste de personalidade descrito no estudo com o propósito de seleção? Dê os motivos de sua resposta.

Métodos de pesquisa 2.1

Estudos meta-analíticos da relação entre personalidade e resultados do trabalho

Os primeiros pesquisadores acreditavam que a relação personalidade-desempenho no trabalho era fraca. As razões para isso eram as frágeis técnicas analíticas empregadas, as medidas inapropriadas da personalidade que foram utilizadas, a inexistência de qualquer arcabouço teórico no qual se pudessem basear as descobertas da pesquisa e o fato de se acreditar que o comportamento era determinado mais pelas situações do que pelos traços de personalidade. Algumas pessoas argumentaram que as situações guiam o comportamento. Porém, os psicólogos agora concordariam que o comportamento é mais bem compreendido levando-se em consideração tanto a pessoa quanto a situação. Parece que a personalidade tem um efeito muito maior no desempenho do que se supunha anteriormente.

Os resultados de vários estudos mostraram que várias dimensões da personalidade, descritas pelo modelo *Big Five*, estão relacionadas com o desempenho no trabalho. Nos Estados Unidos, [Barrick e Mount \(1991\)](#) descobriram que a Realização é um preditor válido entre as ocupações e entre os critérios e que os demais fatores da personalidade apenas generalizam sua validade para algumas ocupações e alguns critérios. Barrick e Mount descobriram que a Extroversão é um preditor válido para os administradores; o Neuroticismo é um preditor válido para a polícia; e a Socialização é um preditor válido para a polícia e os administradores. A Abertura para novas experiências não mostrou validade para nenhum grupo ocupacional. A Extroversão é um preditor válido da capacidade de treinamento, como o são o Neuroticismo, a Socialização e a Abertura para novas experiências. A não validade relativa do Neuroticismo pode ter sido devido a um tipo de restrição de intervalo baseada em um processo de “seleção” no grupo de candidatos, onde os candidatos com baixo Neuroticismo já haviam sido excluídos do grupo ([Barrick e Mount, 1991](#)).

[Tett et al. \(1991\)](#) concluíram que todas as dimensões da personalidade são preditores válidos do desempenho profissional. Entretanto, a

Extroversão e a Realização possuem coeficientes de validade inferiores, enquanto o Neuroticismo, a Abertura para novas experiências e a Socialização possuem validades mais elevadas. [Salgado \(1997\)](#) conduziu uma *meta-análise* das dimensões do *Big Five* em relação ao desempenho de três critérios (isto é, índices de supervisão, índices de treinamento e dados de pessoal) e de cinco grupos ocupacionais usando 36 estudos de validade conduzidos na Europa. Os resultados indicaram que a Realização e o Neuroticismo eram preditores válidos para todos os critérios de desempenho e para a maioria dos grupos ocupacionais. A Abertura para novas experiências e a Socialização mostraram validade para o critério de treinamento. A Extroversão mostrou validade generalizada para os administradores e a polícia, embora a validade para os administradores tenha sido muito baixa.

[Barrick et al. \(2001\)](#) resumiram os resultados de 15 estudos meta-analíticos. Eles descobriram que a validade da Realização na predição do desempenho profissional foi a mais elevada (dentre os traços de personalidade estudados) e que se generalizava através de todos os tipos de critério e de todas as ocupações estudadas. A validade do Neuroticismo foi distinguível de zero, mas sua relação global com o desempenho foi menor do que o efeito para a Realização. [Barrick et al.](#) sugeriram que uma razão para a validade relativamente baixa do Neuroticismo é que este poderia ser um conceito consideravelmente mais amplo do que se considerava anteriormente e que deveria incluir aspectos como a autoestima, a autoeficiência e o centro de controle. A Extroversão, a Socialização e a Abertura para novas experiências previram alguns aspectos do desempenho em algumas ocupações.

Valores e cultura

Os valores podem ser vistos como culturalmente ligados. Isso fica claro quando se observam os diferentes valores e atitudes de grupos culturais diferentes. Segundo [Smith e Bond \(1993\)](#), as pessoas em determinada cultura também estão ligadas a determinado ambiente social. Esse ambiente social é o lar de suas normas, linguagem, sistemas e valores únicos. Disso resulta que os membros de grupos culturais similares compartilham muitos

valores culturais e sociais. Os valores individuais e as prioridades de valor são, todavia, formados também pela experiência pessoal única do indivíduo (Schwartz, 1999). Isso pode resultar em pessoas dentro de determinado grupo cultural com valores e prioridades de valor diferentes e únicos.

Estudos recentes mostraram que os valores e as prioridades de valor não são exibidos apenas pelas pessoas, mas que as nações, países e outras categorias sociais também exibem perfis de valor ou padrões distintos (Roe e Ester, 1999). Segundo a pesquisa, as dimensões culturais dos valores refletem os temas básicos ou problemas que as sociedades devem encarar para regular as atividades humanas (Hofstede, 1980; Schwartz, 1999). Os valores são a base das normas culturais e definem o padrão de comportamento apropriado em situações específicas (Schwartz, 1999).

Os valores culturais se manifestam em duas áreas principais: o coletivismo e o individualismo. O pensamento ocidental tradicional tende a classificar o sucesso e a realização de forma muito elevada, sendo um bom exemplo de individualismo típico (Duckitt e Foster, 1991). O oposto pode ser encontrado em um padrão de pensamento africano, no qual a ênfase recai sobre as tradições e a conformidade. O coletivismo é, portanto, mais importante. Nessas sociedades, as necessidades do grupo são mais importantes que as do indivíduo (Smith e Bond, 1993; Triandis, 1994).

Modelos de valores

Vários pesquisadores desenvolveram diferentes modelos de valores, e todos esses modelos são indícios de que os valores fazem parte da cultura. Kluckhohn e Strodtbeck (1961) foram os primeiros a desenvolver um modelo de valores. Segundo seu modelo, diferentes sistemas de valores podem ser encontrados em diferentes grupos culturais. Eles identificaram cinco problemas principais que podem ser encontrados através de todos os grupos culturais:

- Qual é a essência do ser humano?
- Qual é a relação entre os seres humanos, a natureza e o sobrenatural?
- Qual deve ser o foco de tempo dos seres humanos?
- O que é aceitável para a atividade humana?
- Qual é a essência das relações interpessoais humanas?

De acordo com Kluckhohn e Strodtbeck (1961), esses cinco problemas estão presentes em todas as culturas. No entanto, as prioridades podem variar dentro de diferentes grupos.

Rokeach (1973) colocou os valores em ordem hierárquica dentro de cada pessoa. Ele distinguiu entre dois conjuntos principais de valores: os finais e os instrumentais. Os valores finais são aqueles que as pessoas acham importantes para viver uma vida com sentido. Para alcançar os valores terminais de alguém, devem ser aplicados os valores instrumentais. Os valores instrumentais são aqueles que as pessoas usam para alcançar a condição final de seus objetivos. Em todos os grupos culturais está presente um total de 36 valores terminais e instrumentais, mas a ordem hierárquica pode variar (Hoag e Cooper, 2006).

Atividade 2.2

Artigo sobre uma teoria de valores culturais

Acesse o endereço eletrônico abaixo e estude as informações nele encontradas. Depois responda às perguntas a seguir:
<http://usdkexpats.org/theory/schwartzs-culture-model>.

Perguntas:

1. Quais valores culturais são diferenciados por Schwartz?
2. Quais são as implicações desses valores nos contextos de trabalho?

Resultados dos valores nas organizações

Os empregados que mantêm valores congruentes com os valores de sua organização são mais produtivos e satisfeitos. Manter valores que sejam inconsistentes com os valores da empresa é uma fonte importante de conflito, frustração e não produtividade. Às vezes, as pessoas perdem o contato com seus próprios valores, se comportando de maneiras inconsistentes com eles. Não ter consciência das próprias prioridades de valor pode levar a decisões na direção errada e à frustração no longo prazo. Como os valores raramente são desafiados, as pessoas esquecem das prioridades de valor e se comportam de maneira que não se ajustam aos valores. Até que as pessoas encontrem uma ameaça a seus valores, elas

raramente buscam esclarecê-los. Tornar-se maduro no desenvolvimento de valores requer que as pessoas desenvolvam um conjunto de princípios internalizados pelos quais podem governar seu comportamento. O desenvolvimento desses princípios é incrementado e a maturidade do valor é aumentada conforme os temas baseados em valor são confrontados, debatidos e refletidos.

Atitudes

Definição de atitudes

Uma atitude representa uma predisposição a responder de modo favorável ou desfavorável às pessoas ou objetos no próprio ambiente (Fishbein e Ajzen, 1975). Quando dizemos que “gostamos” de algo ou “desgostamos” de algo, estamos, na verdade, expressando uma atitude direcionada à pessoa ou objeto. Fishbein (1967) define uma atitude como uma resposta implícita aprendida que varia em intensidade e que tende a guiar (mediar) as respostas manifestas de um indivíduo a um objeto. Na conceituação de Fishbein, a atitude refere-se apenas à avaliação de um conceito e há uma resposta avaliatória mediadora para todo estímulo. Consequentemente, as pessoas têm atitudes dirigidas a todos os objetos que podem ser positivas, negativas ou neutras.

As pesquisas mostraram que as atitudes profissionais dos empregados foram muito estáveis em um período de cinco anos (Staw e Ross, 1985). Os empregados com atitudes profissionais negativas tenderam a permanecer negativos, mesmo os que mudaram de emprego ou de ocupação. Em contraste, os empregados com atitudes profissionais positivas se mantiveram positivos após cinco anos.

As atitudes não devem ser confundidas com os valores. Estes representam crenças globais que influenciam o comportamento em todas as situações, enquanto as atitudes se relacionam apenas com o comportamento direcionado a objetos específicos, pessoas ou situações. Os valores e atitudes geralmente, porém, nem sempre estão em harmonia. Três pressupostos importantes fundamentam o conceito das atitudes:

1. Uma atitude é um constructo hipotético. Na verdade, não podemos ver as atitudes, embora possamos ver com frequência suas consequências.

Portanto, a existência de atitudes deve ser inferida a partir das afirmações e comportamentos das pessoas.

2. Uma atitude é um conceito unidimensional. Pode ser medida ao longo de uma sequência contínua que varia de muito positiva a muito negativa.
3. Acredita-se que as atitudes estejam relacionadas de certa forma com o comportamento subsequente.

Atitudes e intenções comportamentais

Uma atitude é definida como uma avaliação de um objeto psicológico (Ajzen, 2001). O trabalho de [Ajzen e Fishbein \(1977, 1980\)](#) é citado frequentemente como um arcabouço teórico relacionado com a formação de atitude, intenções comportamentais e predição de comportamentos claros. Segundo esse trabalho, as crenças sobre os aspectos de um emprego (por exemplo, “Não tenho oportunidades de progresso suficientes em meu emprego”) levam a uma atitude (por exemplo, “Estou insatisfeito com meu emprego”), que, por outro lado, resulta em intenções comportamentais (por exemplo, “Estou pretendendo largar meu emprego”). As intenções comportamentais quase sempre são traduzidas em comportamento real, tal como deixar a organização, supondo que a pessoa é capaz de realizar tal intenção. O modelo de **intenção comportamental** é fornecido pela [Figura 2.1](#).

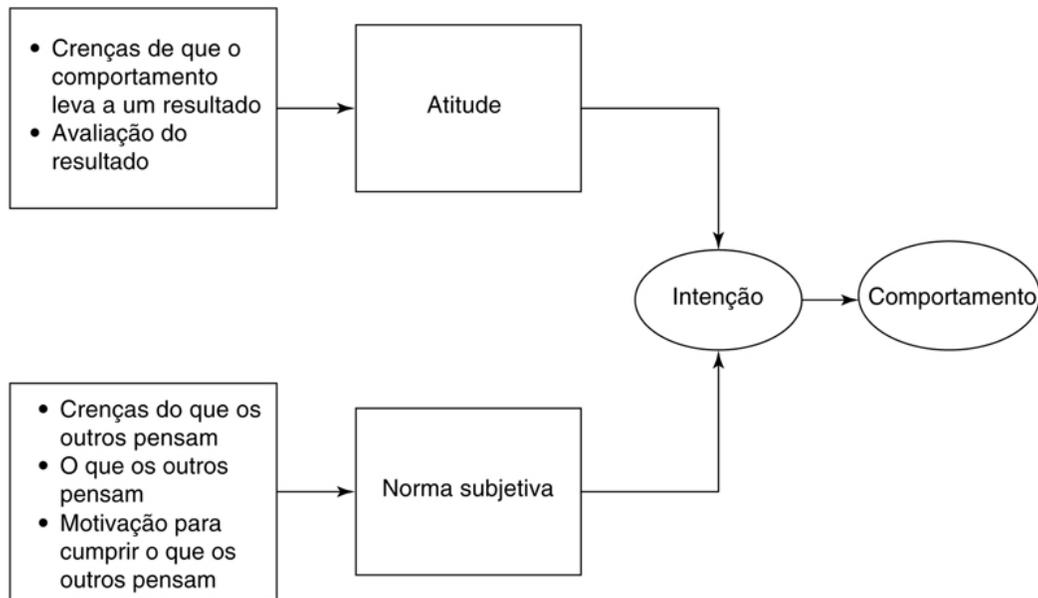


FIGURA 2.1 Um modelo de intenção comportamental. Fonte: Baseada em Ajzen e Fishbein, 1980.

A [Figura 2.1](#) mostra que as intenções comportamentais são influenciadas pela atitude dirigida ao comportamento, bem como às normas observadas sobre a exibição do comportamento. As atitudes e normas subjetivas são influenciadas pelas crenças pessoais.

- *Crenças influenciam atitudes.* As crenças são o resultado da observação e das inferências a partir de relações aprendidas previamente. As atitudes baseiam-se em crenças importantes que podem mudar conforme são recebidas informações relevantes. A [Figura 2.1](#) mostra que uma pessoa terá atitudes positivas para ter um comportamento quando ela acredita que o comportamento está associado a resultados positivos. Se o empregado acredita que sair de um emprego levará a resultados positivos (por exemplo, melhores oportunidades de progresso), ele terá mais probabilidade de sair.
- *Crenças influenciam normas subjetivas.* As normas subjetivas são resultado das crenças em que pessoas ou grupos específicos acham que o indivíduo deveria (ou não) ter o comportamento. As normas subjetivas podem exercer uma influência poderosa nas intenções comportamentais das pessoas sensíveis às opiniões de modelos a serem imitados.

Segundo [Breckler \(1984\)](#), que apresentou um modelo alternativo de atitudes, essas atitudes têm três componentes diferentes: afetivo,

comportamental e cognitivo. O componente afetivo consiste nos sentimentos que determinado tópico desperta. O componente comportamental consiste em uma tendência a agir de determinado modo no que diz respeito a um tópico em particular. O componente cognitivo consiste em um conjunto de crenças sobre um tópico – crenças que podem ser expressas em palavras. Os componentes afetivos das atitudes podem ser muito fortes e predominantes. Como em outras reações emocionais, esses sentimentos podem ser muito influenciados pelo condicionamento direto ou indireto. O componente afetivo das atitudes tende a ser um pouco resistente à mudança. Os componentes cognitivos podem ser adquiridos diretamente pela leitura de um fato ou opinião ou pelo reforço de outras pessoas. Os componentes comportamentais das atitudes não são tão claros quanto se acreditava. As pessoas nem sempre se comportam como suas atitudes e crenças declaradas nos levariam a esperar.

Mudança de atitude

Embora se possa considerar que as atitudes são causas do comportamento, este pode ser afetado também pelas atitudes. A teoria da dissonância cognitiva de [Festinger \(1957\)](#) tenta explicar o impacto do comportamento na formação e na mudança da atitude. Segundo Festinger, quando uma pessoa percebe uma discrepância entre suas atitudes e nosso comportamento, entre o comportamento e a autoimagem ou entre uma atitude e outra, resulta uma condição de dissonância desagradável, uma condição que as pessoas são motivadas a eliminar. Uma pessoa pode reduzir a dissonância: a) ao reduzir a importância de um dos elementos dissonantes; b) adicionando elementos consonantes; ou c) mudando um dos elementos dissonantes. Por exemplo, um empregado acredita que tem um bom desempenho, mas recebe avaliações de desempenho ruins. Devido à predição óbvia de que aquele que tem bom desempenho recebe boas avaliações, a discrepância faz com que o empregado vivencie a dissonância. Para reduzir a dissonância, o empregado pode decidir que as notas de desempenho não são importantes e que esse desempenho não está muito relacionado com as notas. Ele está usando a estratégia 1, reduzindo a importância de um dos elementos dissonantes. Ou o empregado pode acreditar que o supervisor é injusto ou que ele teve problemas em casa que

afetaram seu desempenho. Nesse caso, ele está usando a estratégia 2, reduzindo a dissonância ao adicionar elementos consonantes. Por fim, o empregado pode usar a estratégia 3 para mudar um dos elementos dissonantes (apresentando um desempenho melhor ou revendo sua opinião a respeito do próprio desempenho).

Avaliando e administrando atitudes

Os psicólogos organizacionais e do trabalho podem ajudar os administradores a avaliarem as relações dinâmicas entre crenças, atitudes, normas subjetivas e intenções comportamentais quando tentam estimular o comportamento produtivo (Conner e Clawson, 2004). Embora muitas vezes as atitudes sejam resistentes à mudança, elas podem repousar em crenças incorretas, as quais podem ser influenciadas diretamente pela educação e pelo treinamento. As normas subjetivas também podem ser redirecionadas através da comunicação clara e verossímil e pelos modelos a serem seguidos.

Os psicólogos organizacionais e do trabalho podem exercer os seguintes papéis na avaliação e administração das atitudes nas organizações:

- *Levantamento das atitudes.* A atividade dos psicólogos organizacionais e do trabalho mais óbvia relacionada com a atitude é desenvolver, administrar, analisar e comunicar os resultados dos levantamentos de atitude. As organizações usam os levantamentos para aprender sobre as atitudes dos empregados nos assuntos de trabalho, como compensação, qualidade da supervisão e equilíbrio trabalho/descanso. Um ponto fraco dos levantamentos de atitude é que a administração das organizações muitas vezes não consegue usar os dados e implementar as mudanças recomendadas.
- *Planejamento de função.* Os psicólogos organizacionais e do trabalho ajudam as organizações a planejarem funções de modo que atitudes positivas possam ser construídas.
- *Seleção de pessoal.* Os psicólogos organizacionais e do trabalho são úteis para desenvolver ferramentas de predição confiáveis e válidas que incorporam componentes da atitude.
- *Gestão da mudança.* Os psicólogos organizacionais e do trabalho auxiliam na gestão da mudança nas organizações usando levantamentos

de atitude para avaliar como os empregados veem as mudanças e suas atitudes dirigidas a elas.

Capacidades

Definição de uma capacidade

Uma **capacidade** é uma característica ampla e estável que é responsável pelo máximo de uma pessoa, e não um desempenho típico nas tarefas mentais e físicas. Uma capacidade é uma potência para realizar uma função física ou mental.

Inteligência e capacidades cognitivas

A **inteligência** é considerada uma capacidade cognitiva. Wechsler (1994) definiu inteligência como “a capacidade agregada ou global de o indivíduo agir intencionalmente, pensar racionalmente e lidar efetivamente com o ambiente”. É descrita como a capacidade geral de realizar tarefas cognitivas. Sternberg (1994) definiu inteligência como a capacidade cognitiva de uma pessoa para aprender a partir da experiência, raciocinar bem, lembrar informações importantes e lidar com as exigências da vida diária. A inteligência é afetada pelo ambiente e, mais especificamente, pela educação, pela condição socioeconômica, pela nutrição saudável e pela sociedade tecnologicamente complexa (Azar, 1996).

Segundo Sternberg (1994), a inteligência consiste em três capacidades inter-relacionadas: analítica, criativa e prática. A capacidade analítica soluciona problemas familiares usando estratégias que manipulam os elementos de um problema ou a relação entre esses elementos (por exemplo, comparando e analisando). A capacidade criativa soluciona novos tipos de problemas que requerem o raciocínio sobre o problema e seus elementos de maneira nova (por exemplo, inventando e planejando). A capacidade prática soluciona problemas que aplicam a contextos diários o que as pessoas sabem (por exemplo, aplicar e usar).

A **inteligência** é considerada um conjunto de **habilidades** que consiste em comportamentos modificáveis. Distinguem-se três capacidades: resolução de problemas práticos, verbal e competência social.

- A *capacidade de resolução de problemas práticos* inclui comportamentos como o raciocínio bom e lógico, a identificação de conexões entre as ideias, a visão de todos os aspectos de um problema, a manutenção de uma mente aberta e a resposta ponderada às ideias alheias, assim como uma boa avaliação das situações.
- A *capacidade verbal* inclui comportamentos como falar claramente e articular bem, estudar bastante, ler amplamente com alta compreensão, escrever sem dificuldade, separar um tempo para a leitura e exibir um bom vocabulário.
- A *competência social* inclui comportamentos como aceitar os outros pelo que são, admitir os erros, exibir interesse no mundo como um todo, ser pontual nos compromissos, pensar antes de falar e agir, fazer julgamentos justos e avaliar bem a relevância das informações para um problema em mãos.

Dunette (1976) fez a distinção entre sete capacidades mentais que sustentam o desempenho dos empregados: compreensão verbal (isto é, a capacidade de entender o sentido das palavras e de compreender material verbal), fluência de vocabulário (isto é, a capacidade de produzir palavras específicas que preenchem determinados requisitos), capacidade numérica (isto é, a capacidade de fazer operações aritméticas rápida e precisamente), capacidade espacial (isto é, a capacidade de visualizar como as formas geométricas pareceriam se fossem transformadas), memória (ter uma boa memória para símbolos e palavras), velocidade de percepção (isto é, a capacidade de perceber semelhanças e diferenças) e raciocínio indutivo (isto é, a capacidade de raciocinar a partir das especificidades até as conclusões gerais).

Capacidade e desempenho

Os testes de capacidade são preditores válidos do desempenho no trabalho e podem ser usados na seleção de empregados (Schmidt e Hunter, 1981). Em um estudo posterior, descobriu-se que a capacidade mental geral é um dos melhores preditores do desempenho no trabalho (Schmidt e Hunter, 1998).

Diversidade

Refere-se a uma multiplicidade de diferenças e semelhanças individuais que existem entre as pessoas. A diversidade inclui a mistura de muitas dimensões que fazem as pessoas únicas e diferentes umas das outras (Thomas, 1996).

Dimensões da diversidade

A diversidade tem dimensões primárias e secundárias (Loden, 1996). Essas dimensões são descritas no Quadro de Foco 2.2.

Foco 2.2

Dimensões primárias e secundárias da diversidade

As dimensões *primárias* da diversidade referem-se às diferenças humanas que afetam a socialização incipiente dos indivíduos e têm um impacto profundo e contínuo no decorrer de suas vidas. As dimensões primárias da diversidade incluem gênero, etnia, raça, capacidades mental e física, orientação sexual e idade.

As dimensões *secundárias* da personalidade referem-se às características pessoais que incluem um elemento de escolha pessoal. Essas dimensões são menos visíveis para os outros, e seu poder para influenciar a vida das pessoas é menos constante e mais individualizado. As dimensões secundárias da diversidade incluem educação, linguagem, religião, renda, experiência, localização geográfica, papel organizacional e estilo de comunicação.



FIGURA 2.2 A força de trabalho das organizações está se tornando cada vez mais diversa. Fonte: © Konstantin Chagrin/Shutterstock.com.

Também existe uma diferença entre avaliar a diversidade e administrá-la. **Avaliar a diversidade** refere-se a ter consciência, reconhecer, entender e avaliar as diferenças humanas (Thomas, 1996). Ocorre através do treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores para melhorar as relações interpessoais entre grupos diversos (Nemetz e Christensen, 1996). Por outro lado, **administrar a diversidade** exige deixar as pessoas terem desempenho máximo mudando a cultura e a infraestrutura de uma organização para permitir que as pessoas sejam produtivas.

Gerenciar a diversidade é diferente de **ação afirmativa**. Gerenciar a diversidade enfoca a maximização da capacidade de todos os empregados de contribuírem para os objetivos organizacionais. A ação afirmativa concentra-se em grupos específicos devido à discriminação histórica, como negros e mulheres. A ação afirmativa é uma intervenção artificial que almeja dar à organização uma chance de corrigir injustiças, desequilíbrios e erros do passado. A ação afirmativa enfatiza a necessidade legal e a responsabilidade social; administrar a diversidade enfatiza a necessidade do negócio. Ao mesmo tempo que administrar a diversidade também é se preocupar com a sub-representação das mulheres e dos negros na força de

trabalho, ela é mais inclusiva e reconhece que a diversidade deve funcionar para todos.

Importância da administração da diversidade

A administração da diversidade é importante porque permite que as organizações cresçam e sejam sustentáveis em um mercado cada vez mais competitivo (Agars e Kotke, 2005). As razões mais importantes para a administração da diversidade no trabalho incluem:

- *Uma força de trabalho diversa.* Mais mulheres estão adentrando a força de trabalho, os negros representam uma fatia crescente da força de trabalho, há um descompasso entre o nível educacional e os requisitos ocupacionais das funções, a força de trabalho está envelhecendo, mais pessoas com deficiência estão adentrando o mercado de trabalho e a orientação sexual e as visões políticas também podem criar tensões no local de trabalho.
- *A economia de serviços.* Nos Estados Unidos, estima-se que 75% dos empregados trabalham na indústria de serviços (Janoski et al., 2014). A natureza interpessoal das transações de serviços torna mais importantes as semelhanças entre empregado e cliente. Conforme a população em geral se torna mais diversa, os empregados que podem se comunicar mais eficientemente com esses clientes se transformam em uma vantagem competitiva.
- *Globalização.* A globalização tem aumentado o contato com clientes e colegas de trabalho de outros países. Uma compreensão das diferenças culturais pode não apenas facilitar a comunicação, mas também evitar situações potencialmente embaraçosas ou até mesmo ofensivas.
- *O mercado de trabalho em mutação.* Para lidar com o mercado de trabalho em mutação, os empregadores estão desenvolvendo novas estratégias de recrutamento para atingir os empregados mais velhos, as minorias e os imigrantes. Eles estão desenvolvendo pacotes de benefícios flexíveis (horas mais flexíveis, trabalho em casa, licenças periódicas) para se ajustarem à nova diversidade que devem administrar.

Em cenários com diversidade racial, é importante ter um ambiente de trabalho psicologicamente seguro onde os funcionários se sentem confiantes para se mostrarem de verdade sem medo de serem considerados

inferiores ou incompetentes (Singh *et al.*, 2013). A segurança psicológica é um dos principais motivadores de comportamentos de desempenho dos funcionários em um ambiente de trabalho racialmente diversificado. Contextos organizacionais positivos (como o clima de diversidade e a segurança psicológica) têm um maior valor para as minorias e são mais eficazes na formação de seus comportamentos de desempenho.

O papel dos psicólogos organizacionais e do trabalho na administração da diversidade

A intervenção mais comum empregada pelos psicólogos organizacionais e do trabalho para ajudar as organizações a administrarem a diversidade é o *treinamento em diversidade*. O treinamento dos administradores concentra-se em como recrutar e contratar uma força de trabalho mais diversificada. Esse treinamento muitas vezes exige a consciência crescente das novas fontes e saídas que permitem aos empregadores acharem uma concentração maior de candidatos. O treinamento do administrador também se concentrará em como lidar com a diversidade dos trabalhadores recém-contratados. Especificamente, o treinamento focará em como integrar os novos empregados na força de trabalho existente e como despertar a consciência dos atuais empregados em relação aos benefícios da maior diversidade. Isso quase sempre requer uma mudança no estilo de administração. O foco da administração se desloca do tratamento igualitário para todos para o tratamento de cada um com justiça, dadas às diferenças que cada empregado traz para o trabalho. O treinamento para todos os empregados passa por várias etapas. A primeira etapa exige a consciência crescente de que as diferenças existem. A segunda etapa concentra-se em como essas diferenças influenciam o trabalho em conjunto para que a tarefa seja realizada. A terceira etapa foca em como essas diferenças podem ser empregadas para aumentar a produtividade sem tratar as pessoas injustamente.

Atividade 2.3

Diferenças individuais e administração da diversidade

As diferenças individuais influenciarão a experiência de uma pessoa no local de trabalho. Por exemplo, os introvertidos e os extrovertidos poderiam experimentar os desafios no local de trabalho de modo bem diferente.

1. Identifique uma pessoa que exerce sua função em uma equipe de uma organização de médio a grande porte e que seja considerada **introvertida**. Marque uma entrevista com essa pessoa. O que você deseja aprender com essa entrevista é como o indivíduo vivencia seu ambiente de trabalho. Dentre os vários temas a explorar, temos:
 - Como o indivíduo prefere interagir com os demais na equipe?
 - Como o indivíduo prefere que os demais interajam com ele?
 - Ele se sente estimado pelos outros no local de trabalho? Explique.
 - Que desafios ele vivencia no local de trabalho devido à introversão?
 - Que estratégias ele aplica para vencer esses desafios?
2. Identifique uma pessoa que trabalhe em uma equipe de uma organização de média a grande e que seja considerada **extrovertida**. Marque uma entrevista com essa pessoa. O que você deseja aprender com essa entrevista é como o indivíduo vivencia seu ambiente de trabalho. Dentre os vários temas a explorar, temos:
 - Como o indivíduo prefere interagir com os demais na equipe?
 - Como o indivíduo prefere que os demais interajam com ele?
 - Ele se sente estimado pelos outros no local de trabalho? Explique.
 - Que desafios ele vivencia no local de trabalho devido à extroversão?
 - Que estratégias ele aplica para vencer esses desafios?

Apresente suas descobertas à turma.

Resumo

- A personalidade foi definida como as características duradouras e internas dos indivíduos e que organizam seu comportamento. Pode ser empregada uma abordagem ética ou êmica à conceituação da personalidade. O modelo de cinco fatores da personalidade apresenta uma estrutura de traços, incluindo extroversão, socialização, realização,

neuroticismo e abertura para novas experiências. A personalidade prediz aspectos do desempenho no trabalho que podem não estar fortemente relacionados com conhecimentos, dons e capacidades. Existem várias razões pelas quais a personalidade importa no local de trabalho. Os resultados de diversos estudos mostraram que várias dimensões da personalidade descritas pelo *Big Five* estão relacionadas com o desempenho no trabalho.

- Os valores são conceitos que determinam pelo que as pessoas lutarão em suas vidas e o que estão prontas a sacrificar. Os valores podem ser vistos como culturalmente ligados. Os valores e as prioridades de valor não são exibidos apenas pelas pessoas; as nações, países e outras categorias sociais também exibem perfis de valor ou padrões diferentes. Os valores culturais se manifestam em duas áreas principais: o coletivismo e o individualismo. Vários pesquisadores desenvolveram modelos de valor diferentes que evidenciam que esses valores fazem parte da cultura. Os empregados que mantêm valores congruentes com os valores de suas organizações são mais produtivos e satisfeitos.
- Uma atitude representa uma predisposição a responder de modo favorável ou desfavorável às pessoas ou objetos em seu ambiente. A pesquisa mostrou que as atitudes dos empregados no trabalho foram muito estáveis durante anos. As crenças sobre aspectos de um emprego levam a uma atitude, que, por sua vez, resulta em intenções comportamentais. As intenções comportamentais são traduzidas muitas vezes em comportamento real. Apesar de as atitudes serem quase sempre resistentes à mudança, elas podem repousar sobre crenças incorretas, o que pode ser indiretamente influenciado pela educação e pelo treinamento.
- Uma capacidade é uma característica ampla e estável responsável pelo máximo de uma pessoa em vez de um desempenho típico em tarefas mentais e físicas. A inteligência é considerada uma capacidade cognitiva. Sete capacidades sustentam o desempenho dos empregados: compreensão verbal, fluência do vocabulário, capacidade numérica, capacidade espacial, memória, velocidade de percepção e raciocínio indutivo. Os testes de capacidade são preditores válidos do desempenho no trabalho.

- A diversidade refere-se à multiplicidade de diferenças e semelhanças individuais que existem entre as pessoas. A diversidade possui dimensões primárias e secundárias. A administração da diversidade é importante porque permite que as organizações cresçam e sejam sustentáveis em um mercado cada vez mais competitivo. A intervenção mais comumente usada para ajudar as organizações a administrarem a diversidade é o treinamento em diversidade.

Conceitos e palavras-chave

Abertura para novas experiências
Abordagem êmica
Abordagem ética
Atitudes
Autoeficácia
Capacidade
Comportamento de cidadania organizacional
Crenças
Desempenho na tarefa
Desempenho contextual
Extrovertida
Inteligência
Intenção comportamental
Introvertida
Levantamento de atitude
Modelo dos cinco grandes fatores de personalidade (*Big Five*)
Mudança de atitude
Neuroticismo
Personalidade
Realização
Socialização
Valores

Exemplos de títulos de dissertação

- A personalidade é um preditor dos resultados relacionados com o trabalho? Dê os motivos de sua resposta.
- Qual é o conteúdo e a metodologia de um programa de treinamento em diversidade?

Leitura complementar

Livro

Chamorro-Premuzic T. *Personality and Individual Differences*. London: Blackwell; 2007.

Artigos de periódicos

Barrick MR, Mount MK, Li N. The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *Academy of Management Review*. 2013;38(1):132–154.

Cheung FM, Van de Vijver FJR, Leong FTL. Toward a new approach to the study of personality in culture. *American Psychologist*. 2011;66(7):593–603.

Pendry LF, Driscoll DM, Field SCT. Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2007;80:27–50.

Valchev VH, Van de Vijver FJR, Nel JA, Rothmann S, Meiring D. The use of traits and contextual information in free personality descriptions of ethno-cultural groups in South Africa. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2013;104(6):1077–1091.

Motivação e satisfação

Este capítulo concentra-se na motivação e na satisfação no trabalho. A primeira seção descreve a motivação e suas teorias. São apresentadas as primeiras teorias da motivação, seguidas das teorias contemporâneas. As primeiras teorias são a **teoria da hierarquia de necessidades** de Maslow, a **teoria de dois fatores** de Herzberg, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor e a teoria das necessidades de McClelland. Essas teorias tentavam explicar o que motiva as pessoas. As teorias contemporâneas são a **teoria da equidade**, a **teoria da expectativa**, a **teoria de definição de objetivos**, a teoria da autodeterminação, a teoria do engajamento, a teoria da autoeficácia e a teoria do reforço. O capítulo prossegue, então, com os princípios motivacionais e sua aplicação nas organizações. Por fim, focamos a satisfação profissional.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir motivação.
2. Comparar e avaliar as diferentes teorias da motivação.
3. Explicar como as diferentes teorias da motivação podem ser empregadas para influenciar o comportamento das pessoas nas organizações.
4. Definir satisfação profissional e explicar os fatores que a influenciam.
5. Fornecer uma descrição das consequências da satisfação profissional.
6. Explicar a relação entre satisfação profissional, motivação e desempenho.

Definição de motivação

A **motivação** é um conjunto de forças energéticas que se origina tanto dentro quanto fora de um indivíduo para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar sua direção, intensidade e duração ([Latham e Pinder, 2005](#)).

A definição de motivação envolve três elementos-chave: intensidade, direção e persistência ([Robbins e Judge, 2013](#)). A intensidade descreve com quanto empenho uma pessoa tenta; a direção implica se o esforço é canalizado para áreas que beneficiam a organização; e a persistência se refere a por quanto tempo uma pessoa consegue manter o esforço.

Teorias da motivação

Um modo de “classificar” as teorias de motivação no trabalho é pela distinção entre as primeiras teorias e as teorias contemporâneas ([Robbins e Judge, 2013](#)).

Primeiras teorias

A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

[Maslow \(1971\)](#) propôs que as necessidades de uma pessoa estão dispostas em uma ordem de importância hierárquica. As necessidades mais importantes aparecem na parte de baixo da hierarquia. Uma vez que é satisfeito um determinado nível, ele não serve mais para motivar. É feita a distinção das seguintes necessidades ([Greenberg, 2011](#)):

1. *Necessidades fisiológicas*. Necessidades fisiológicas (por exemplo, fome, sede e sono) são as mais básicas de todas.
2. *Necessidades de segurança/proteção*. Envolve a proteção contra o perigo físico e a instabilidade econômica. Os estímulos apropriados nessa esfera são condições de trabalho estáveis, possibilidade da crescente elevação do custo de vida ser coberta por um aumento salarial, que se deve fazer uma provisão para o caso de doença, invalidez e idade avançada contribuindo com esquemas médicos, de seguro e aposentadoria.

3. *Necessidades sociais*. Referem-se à necessidade de se afiliar a outras pessoas; refere-se à necessidade de ter amigos, ser amado pelos outros e ser aceito pelas outras pessoas. O grupo que o indivíduo faz parte exerce um papel muito importante na satisfação dessas necessidades.
4. *Necessidades de estima/ego*. Podem ser divididas em dois grupos: necessidades de autoestima e necessidades em relação à estima dos outros (receber). O primeiro grupo diz respeito às necessidades relacionadas com a autovalorização e o autorrespeito da pessoa (por exemplo, realização, independência e liberdade). O segundo grupo diz respeito às necessidades relacionadas com a reputação e ao prestígio que os demais atribuem à pessoa (por exemplo, status, reconhecimento e respeito).
5. *Necessidades de autorrealização*. As necessidades de autorrealização se encontram no topo da hierarquia de necessidades. Estão associadas ao desejo de se tornar tudo o que alguém é capaz de ser.

A teoria de Maslow não foi muito submetida à pesquisa. Nos casos em que foi pesquisada nas organizações, os dados colhidos parecem não sustentar muito a teoria. Parece haver uma sobreposição entre as diferentes categorias de necessidade. Algumas pessoas são da opinião de que as necessidades psicológicas e de segurança/proteção deviam ser reunidas em uma categoria e que as necessidades de ordem mais elevada deviam ser reunidas em uma outra categoria. Também é possível que muitas necessidades diferentes das pessoas possam ser parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas ao mesmo tempo.



FIGURA 3.1 O dinheiro pode ser usado para satisfazer várias necessidades Fonte: © Edler von Rabenstein/Shutterstock.com.

A teoria de dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg propôs essa teoria, que também é conhecida como teoria da motivação-higiene (Herzberg *et al.*, 1959). Herzberg queria saber a resposta para a seguinte questão: o que as pessoas querem de seus trabalhos? Herzberg e seus colegas entrevistaram 200 engenheiros e contadores. Aos participantes foi solicitado que descrevessem ocasiões em que se sentiram particularmente bem em relação a seus empregos e a descreverem outras em que se sentiram mal. Os fatores de trabalho com tendência a estarem consistentemente relacionados com a satisfação no emprego foram: realização, reconhecimento, o próprio emprego, responsabilidade, progresso e crescimento. Aqueles com tendência a estarem consistentemente relacionados com a insatisfação no trabalho foram: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais com o supervisor, condições de trabalho, salário, fatores na vida privada, status e segurança no trabalho.

Herzberg e seus colegas fizeram uma distinção entre os fatores **motivacionais** e os **higiênicos** porque os fatores que levam à satisfação e,

portanto, ao comportamento motivado (os fatores motivacionais, caso estejam presentes) são diferentes daqueles que levam à insatisfação (os fatores higiênicos, caso estejam ausentes). Também com base nesses achados, os pesquisadores foram levados a acreditar que o oposto da satisfação (quando os fatores motivacionais estão presentes) não é a insatisfação, mas sim a “não satisfação” (quando os fatores motivacionais estão ausentes) e que o oposto da insatisfação (quando os fatores higiênicos estão presentes) não é a satisfação, mas sim a “não insatisfação” (quando os fatores higiênicos estão presentes). Uma vez que os fatores higiênicos estejam em ordem, eles formam um tipo de base ou plataforma sobre a qual se erguem os fatores motivacionais.

Embora os fatores motivacionais pareçam diferentes dos fatores higiênicos (81% dos fatores que contribuíram para a satisfação do emprego eram fatores motivacionais e 69% dos fatores que contribuíram para a classificação eram fatores higiênicos), os fatores higiênicos às vezes levam à satisfação (19% dos fatores que contribuíram para a satisfação no trabalho eram fatores higiênicos) e os fatores motivacionais às vezes levam à insatisfação (31% dos fatores que contribuíram para a insatisfação eram motivacionais). Aspectos como um bom pagamento, uma boa supervisão e um ambiente de trabalho agradável são importantes para impedir que os empregados se tornem insatisfeitos. Se eles ficarem insatisfeitos, tenderão a se desmotivar. Por outro lado, a motivação do empregado resulta de fatores como a natureza do trabalho que executam, o reconhecimento que recebem pelas tarefas bem-feitas, a responsabilidade que carregam, a oportunidade que têm de se realizar e a promoção que recebem. Na prática, então, deve-se cuidar tanto dos fatores motivacionais quanto dos fatores higiênicos.

Herzberg colocou bastante ênfase no crescimento pessoal como um fator motivacional. No entanto, existem limites para o que se pode alcançar nas organizações em relação a fazer uso dos fatores motivacionais (por exemplo, mudar a natureza das funções dos empregados). Pode haver trabalhadores que não desejam ter suas funções aprimoradas ou modificadas. Alguns deles não possuem as aptidões necessárias para lidar com essas funções aprimoradas ou modificadas. A crítica dirigida à teoria é que o procedimento que Herzberg empregou é limitado pela metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a reivindicar o crédito para si mesmas. Caso contrário, culpam o ambiente externo pela falha. Além disso,

a teoria fornece uma explicação da satisfação no trabalho, e não da motivação (Robbins e Judge, 2013).

Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor (1960) propôs duas visões diferentes dos seres humanos: Teoria X e Teoria Y. A Teoria X representa uma visão negativa e pessimista da natureza humana, que de várias formas é coerente com os conceitos da gestão científica. A Teoria Y representa uma visão otimista e positiva da natureza humana.

Na Teoria X, os gestores pressupõem que:

- as pessoas não gostam de trabalhar e tentam evitar trabalhar;
- os gestores precisam controlar, dar ordens, coagir e ameaçar os funcionários para fazê-los trabalhar para alcançar os objetivos organizacionais;
- as pessoas preferem receber ordens, evitar responsabilidades, querer segurança: elas têm pouca ambição.

Na Teoria Y, os gestores pressupõem que as pessoas:

- não desgostam do trabalho por natureza: o trabalho é uma parte natural de suas vidas;
- são internamente motivadas a alcançar os objetivos com os quais são comprometidas;
- são comprometidas com os objetivos na medida em que recebem recompensas pessoais quando alcançam seus objetivos;
- buscam e aceitam responsabilidades sob condições favoráveis;
- têm a capacidade de serem criativos na solução de problemas organizacionais;
- são inteligentes, mas na maioria dos ambientes organizacionais seus potenciais são subutilizados.

McGregor (1960) acreditava que os pressupostos da Teoria Y são mais válidos que os da Teoria X. Ele propôs práticas como tomada de decisões participativa, boas relações e uma função desafiadora que permite que os empregados assumam responsabilidades. No entanto, não existem evidências que validem os pressupostos da Teoria X e da Teoria Y ou evidências de que a Teoria Y leva a um aumento da motivação no trabalho (Robbins e Judge, 2013).

Teoria das necessidades de McClelland

McClelland (1955, 1984, 1987) pesquisou muito as necessidades de poder, afiliação e realização. Vejamos mais de perto cada uma dessas necessidades.

- *Necessidade de poder.* Caracteriza-se por um desejo de causar impacto, de ser influente e de ter o controle sobre o ambiente de alguém. Indivíduos com muita **necessidade de poder** gostam de estar no comando, lutam por ter influência sobre os demais, preferem ser colocados em situações competitivas e dirigidas ao status e tendem a ser mais preocupados com o prestígio e em ganhar influência sobre os outros do que no desempenho efetivo.
- *Necessidade de afiliação.* Tem a ver com o desejo de formar fortes laços interpessoais e de estar próximo (psicologicamente falando) de outras pessoas. Portanto, é uma necessidade de companhia humana e de ser ligado às pessoas e aceito por elas. Esses indivíduos lutam pela amizade, preferem situações cooperativas em vez das competitivas e desejam relacionamentos que envolvam alto grau de compreensão mútua.
- *Necessidade de realização.* Tem a ver com o desejo de atingir objetivos ou de realizar tarefas mais efetivamente do que no passado. Uma pessoa com uma alta necessidade de realização se atribui objetivos que não sejam fáceis demais (porque então haveria pouco desafio envolvido) ou difíceis demais (porque então haveria pouca chance de alcançar o objetivo). Ao mesmo tempo, esses objetivos deviam constituir um desafio para a pessoa, de modo que ela precisa usar suas capacidades. Uma pessoa assim também quer retorno imediato e concreto sobre seu desempenho. Alguém com alta necessidade de realização tende a ser preocupada com o trabalho, mesmo quando distante da situação de trabalho. A última característica principal de uma pessoa com alta necessidade de realização é a tendência de assumir pessoalmente a responsabilidade para que as coisas sejam feitas.

Pessoas com alta necessidade de realização são altamente motivadas por funções que têm um alto grau de responsabilidade e feedback e um grau moderado de risco. Contudo, indivíduos com alta necessidade de realização não necessariamente dão bons gestores, pois estão interessados em se sair

bem e não em influenciar os outros a se saírem bem. Além disso, alta necessidade de poder e baixa necessidade de realização estão relacionadas com o sucesso em gestão (Robbins e Judge, 2013). As necessidades dependem de motivações inconscientes que podem ser mais bem avaliadas com testes projetivos (isto é, pelo uso de imagens e de narração de histórias). Entretanto, para os gestores pode ser difícil avaliar essas motivações dada a complexidade do teste usado para medir as motivações.

Atividade 3.1

Utilidade

Se pensarmos nas teorias de Maslow, Herzberg e na teoria “da necessidade” de McClelland, quais são as semelhanças entre elas?

Teorias contemporâneas

Teoria da equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por J.S. Adams (1963). A essência da teoria é que a iniquidade é uma condição motivadora, ou seja, quando as pessoas acreditam que foram tratadas injustamente em comparação a outras, elas tentam eliminar o desconforto e restaurar o senso de equidade da situação. A teoria da equidade baseia-se no princípio de que as pessoas querem ser tratadas justamente. A equidade é definida como a crença de que a pessoa está sendo tratada justamente em relação às outras e a iniquidade é definida como a crença de que uma pessoa está sendo tratada injustamente em relação às outras (Moorhead e Griffin, 2012). Quando os empregados trabalham para uma organização, eles basicamente trocam seus serviços por salários e outros benefícios. A teoria da equidade propõe que os indivíduos tentem diminuir qualquer injustiça resultante dessa relação de troca que possam perceber.

Os indivíduos se comparam a outras pessoas/situações para decidir se foram tratados com justiça. Essa comparação leva em consideração a resposta que a pessoa tem em relação às reações que ela recebe a partir das primeiras impressões, e essa proporção (reação às primeiras impressões) é comparada ao que a pessoa vê como proposição entre resposta às primeiras

impressões de pessoas com as quais ela se compara. As características que as pessoas trazem consigo são, por exemplo: raça, sexo, idade, educação ou experiência. É importante observar que essas características são percebidas subjetivamente pela pessoa. Os resultados equivalem àquilo que os indivíduos recebem do trabalho, tal como pagamento/salário, promoções e benefícios extras (Robbins e Judge, 2013).

O que é um pouco complicado em relação à teoria da equidade é o papel da pessoa ou situação específica que o indivíduo escolhe para se comparar (essa pessoa/situação é chamada referente). Isso implica, portanto, que o referente escolhido exerce um papel importante na teoria da equidade. Uma comparação de equidade ocorre sempre que as organizações estabelecem **recompensas** extrínsecas, especialmente os incentivos monetários ou os aumentos de salário. A injustiça é percebida sempre que as pessoas sentem que as recompensas recebidas por seu trabalho são injustas em relação ao que outras pessoas estão recebendo. Aqueles com quem se compara podem ser colegas de equipe, trabalhadores em quaisquer outros lugares da organização e até mesmo pessoas empregadas por outras organizações. Segundo Adams (1963), essas comparações podem resultar em qualquer um de três estados (veja o Quadro de Foco 3.1).

O que acontece quando uma pessoa sente a injustiça? Ela é motivada a reduzir essa iniquidade (Armstrong e Taylor, 2014). Por outro lado, se uma pessoa sente a equidade, ela tende a tentar manter a situação atual. Os dois primeiros métodos de reduzir a iniquidade são um tanto diretos. Uma pessoa pode aumentar/diminuir seu esforço, dependendo do tipo de iniquidade que perceba. Uma pessoa poderia tentar alterar os resultados. Isso pode impor uma demanda por pagamento/salário mais elevado, buscar outras maneiras de se desenvolver e crescer ou poderia chegar a ponto de roubar. Dessas duas maneiras, uma pessoa altera sua própria proporção. Uma situação mais complexa surge quando uma pessoa quer alterar as percepções de si mesma e dos demais. Isso significa que uma pessoa tem de mudar sua visão original da proporção entre seus próprios resultados e seus esforços ou mudar sua visão original da proporção daquele com quem se está comparando em relação aos resultados e esforços dessa pessoa. Um outro modo de reduzir a iniquidade é trocar aquele com quem se está comparando no momento por um outro, o que proporcionaria uma base mais válida para comparação. Naturalmente, uma pessoa poderia, como

último recurso, simplesmente decidir abandonar a situação, resignando-se ou pedindo para ser transferida para outra função ou departamento (Moorhead e Griffin, 2012).

Foco 3.1

Estados de iniquidade

- A iniquidade do *salário alto* demais ocorre quando a proporção resultados/esforços de uma pessoa é maior do que a proporção correspondente da outra pessoa com a qual está se comparando. De acordo com a teoria da equidade, uma pessoa como essa tenderá a se sentir culpada.
- A iniquidade de *baixo salário* ocorre quando a proporção resultados/esforços de uma pessoa é menor do que a proporção correspondente da outra pessoa com a qual está se comparando. Segundo a teoria da equidade, tal pessoa tenderá a se sentir com raiva.
- O *pagamento justo* ocorre quando a proporção resultados/esforços de uma pessoa é igual à proporção correspondente da outra pessoa com a qual está se comparando. De acordo com a teoria da equidade, tal pessoa tenderá a se sentir satisfeita.

Descobriu-se que as pessoas que se sentem bem pagas (iniquidade positiva) aumentam a quantidade ou a qualidade de seu trabalho. As que se sentem mal pagas (iniquidade negativa) diminuem o esforço no trabalho para compensar a falta de recompensa, o que significa que são menos motivadas a trabalhar arduamente no futuro. O modo como são percebidas as recompensas pelos recebedores determinará, em grande parte, como elas afetam a satisfação e o desempenho. Como os sentimentos de iniquidade se baseiam em percepções individuais, o que conta não é o valor da recompensa ou o que o administrador pensa. O que determina os resultados motivacionais é o que os recebedores pensam. As recompensas percebidas como justas devem ter um resultado positivo; aquelas percebidas como injustas podem criar insatisfação e diminuir o desempenho.

Dos métodos de redução da iniquidade citados, está claro que alguns envolvem respostas comportamentais (como roubar), enquanto outros

envolvem respostas psicológicas (como pensar de modo diferente sobre a situação). Já que muitas pessoas se sentiriam desconfortáveis com o roubo na organização, elas poderiam tentar diminuir a iniquidade pensando de modo diferente sobre a situação. Isso implica algum tipo de processo psicológico de alteração de suas percepções.

A maior parte da pesquisa sobre a teoria da equidade até agora tem se concentrado em pagamento/salário com equidade/iniquidade. Descobriu-se muita sustentação para a teoria da equidade. Porém, as pesquisas recentes sugerem que as pessoas respondem às iniquidades criadas não apenas pelo dinheiro que recebem, mas por outras recompensas (Greenberg, 2011). Os psicólogos organizacionais e do trabalho deviam entender em que base as pessoas recebem recompensas, seja qual for a forma dessas recompensas. Deve-se lembrar que as pessoas têm uma visão multifacetada de suas recompensas; elas percebem e vivenciam uma variedade de recompensas, algumas tangíveis e outras intangíveis. Além disso, os sentimentos das pessoas em relação à equidade e à iniquidade se baseiam em percepções subjetivas da realidade (Moorhead e Griffin, 2012).

Teoria da expectativa

Trata das expectativas que as pessoas mantêm e como essas esperanças influenciam seu comportamento nos ambientes organizacionais. A teoria da expectativa é considerada uma das teorias que talvez proporcione a melhor explicação para as complexidades da motivação humana nas organizações.

Existem diferentes teorias da expectativa. A primeira pessoa a desenvolver uma teoria da expectativa orientada diretamente para a motivação no trabalho foi Victor Vroom (1964). Segundo a teoria da expectativa, a motivação resulta de três tipos diferentes de crença que as pessoas têm. Cada uma dessas crenças também implica determinada relação. A teoria da expectativa faz uma pergunta central: o que determina a propensão de um indivíduo em trabalhar arduamente nas tarefas importantes para o sucesso da unidade de trabalho e da organização? Para respondê-la, a teoria da expectativa se baseia na lógica: “As pessoas farão o que podem quando quiserem.” Vroom (1964) sugere que as relações entre os três fatores de expectativa devem ser entendidas. São eles:

- *Expectativa (E)*: Uma crença de que trabalhar arduamente resultará na obtenção de um nível de desempenho desejado na tarefa (expectativa esforço-desempenho). Se uma pessoa acredita que, quanto mais intensamente ela trabalhar mais ela conseguirá, pode-se dizer que essa pessoa mantém uma expectativa de esforço-desempenho elevada. Por outro lado, uma pessoa poderia estar apta e se dispor a trabalhar arduamente, mas poderia não ter a habilidade ou o treinamento necessários, ou ter de trabalhar com equipamento defeituoso. Nesse caso, tal pessoa tem mais chance de manter uma expectativa esforço-desempenho muito baixa.
- *Instrumentalidade (I)*:* A crença de que o desempenho bem-sucedido será seguido de recompensas e outros resultados potenciais (expectativa desempenho-resultado). Mesmo que uma pessoa trabalhe intensamente e tenha um desempenho de alto nível, sua motivação tem chance de diminuir se o desempenho não for adequadamente recompensado pela organização. Nesse caso, a pessoa provavelmente manterá pouca crença de que o desempenho elevado é útil para trazer recompensas. Um caso a ser apreciado é quando uma pessoa alcançou o topo de sua escala salarial e não existem oportunidades de progresso adicionais para ela.
- *Valência (V)*: O valor que uma pessoa atribui às possíveis recompensas e a outros resultados relacionados com o trabalho (relação recompensas-objetivo pessoal). A **valência** refere-se ao grau em que as recompensas organizacionais satisfazem os objetivos ou necessidades pessoais de um indivíduo e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo. Se uma pessoa preferia receber uma promoção como recompensa por seus esforços, mas sabe que a recompensa será (apenas) na forma de um bônus, ela provavelmente mantém uma crença recompensa-objetivo pessoal baixa. A motivação de uma pessoa como essa provavelmente é baixa.

$$\text{Motivação} = E \times I \times V$$

Repare que um zero em qualquer lugar do lado direito da equação resultará em motivação zero. O administrador deve dar atenção a cada um

dos componentes da motivação. Considere as seguintes maneiras (veja o Quadro de [Foco 3.2](#)):

Foco 3.2

Aplicando a teoria da expectativa

- *Maximize a expectativa:* Faça com que a pessoa se sinta competente e capaz de atingir um nível de desempenho desejado. Isso pode ser feito selecionando os trabalhadores, treinando-os a usarem suas capacidades, apoiando os esforços de trabalho e esclarecendo os objetivos de desempenho.
- *Maximize a instrumentalidade:* Torne a pessoa confiante em compreender quais recompensas e resultados virão em seguida às realizações de desempenho. Esclareça os contratos psicológicos, comunique as possibilidades de resultado do desempenho e explique que as recompensas são uma contingência do desempenho.
- *Maximize a valência:* Faça com que a pessoa entenda o valor das várias recompensas possíveis e dos resultados do trabalho. Identifique as necessidades individuais e ajuste as recompensas para satisfazer essas necessidades.

Segundo a teoria da expectativa, a motivação não é igual ao desempenho no trabalho. A motivação é apenas um dos vários fatores que influenciam o desempenho no trabalho. As habilidades e capacidades, assim como a percepção de seu papel, exercem uma função importante no desempenho profissional. Em um dos exemplos, já mencionamos algo sobre o papel das habilidades e capacidades. A percepção do papel tem a ver com o que as pessoas pensam que se espera delas. Se uma pessoa acha que se espera que ela execute determinadas tarefas, mas o supervisor espera que ela realize outras tarefas, então essa pessoa poderia ser vista como não cumpridora de seu trabalho de forma adequada ([Greenberg, 2011](#)).

Em seguida, será discutida uma versão “estendida” da teoria da expectativa, que é a de [Porter e Lawler \(1968\)](#). Inicialmente, o esforço do indivíduo depende em grande parte da atratividade (valência) da recompensa em potencial que ele pode esperar ao se empenhar e da

probabilidade percebida (expectativa) de que o esforço levará a determinada recompensa. Junto com as habilidades individuais, traços e percepções de papel, o esforço leva ao desempenho, que, por sua vez, leva ao recebimento de recompensas. O indivíduo julga, então, o quão justas são as recompensas. Se as recompensas forem percebidas como justas, o indivíduo se sentirá satisfeito. Numa próxima vez, o grau de satisfação com as recompensas (um bônus) influenciará o valor que o indivíduo associa às recompensas. Além disso, o desempenho que se seguiu ao esforço influencia o modo como o indivíduo percebe a probabilidade de que determinado esforço levará a determinadas recompensas.

Segundo a teoria “estendida” da expectativa, o desempenho leva às recompensas, e estas, por sua vez, levam à satisfação com as recompensas. Também está claro que a satisfação influencia diretamente o desempenho (futuro). Também está claro que esta versão da teoria da expectativa incorpora algumas das noções da **teoria da equidade**. [Porter e Lawler \(1968\)](#) recomendaram que se deve tentar medir os valores das possíveis recompensas, as percepções das probabilidades de esforço-recompensa e as percepções de papel. As organizações deviam adotar, também, uma visão crítica do modo como os empregados são recompensados. Eles também enfatizam que se deve olhar mais de perto a relação entre os níveis de satisfação e os de desempenho.

Quando se trata da relação entre motivação e desempenho, as barreiras ao desempenho devem ser sobrepujadas assegurando-se que: a) as pessoas possuam capacidades, habilidades e conhecimento necessários às suas funções; b) seja física e praticamente possível as pessoas executarem suas funções; c) a interdependência das funções com outras pessoas ou atividades seja levada em conta; e d) a ambiguidade que circunda os requisitos da função seja mantida em um nível mínimo. Falando da relação entre desempenho e satisfação, foram sugeridas as seguintes orientações: a) determine quais recompensas cada empregado valoriza; b) defina qual é o nível desejado de desempenho; c) possibilite que os empregados atinjam o nível de desempenho desejado; e d) associe as recompensas valorizadas aos níveis de desempenho atingidos.

Teoria do estabelecimento de metas

Os objetivos das tarefas em metas de desempenho claras e desejáveis formam a base da teoria de atribuição de objetivos de [Locke e Latham \(1984\)](#). Segundo essa teoria, estabelecer metas nas tarefas pode ser altamente motivador, se as metas forem específicas e não muito difíceis. Os objetivos afetam o desempenho através de quatro mecanismos ([Locke e Latham, 2002](#)):

- direcionam a atenção e o esforço para as atividades com metas relevantes e a distância das atividades irrelevantes a ela;
- têm uma função energizante;
- afetam a persistência; e
- afetam a ação indiretamente levando ao despertar, à descoberta e/ou ao uso do conhecimento e das estratégias relevantes para a tarefa.

Os moderadores da relação meta/desempenho incluem os seguintes ([Locke e Latham, 2002](#)):

- *Comprometimento com meta*. A relação meta/desempenho é mais forte quando as pessoas estão comprometidas com as metas. Os trabalhadores tendem a se comprometer com os objetivos quando os consideram importantes e quando seus níveis de autoeficácia são altos.
- *Feedback*. Para que os objetivos sejam efetivos, as pessoas precisam de um feedback que revele o progresso em relação aos objetivos.
- *Complexidade da tarefa*. Os efeitos do objetivo dependem da capacidade de descobrir estratégias apropriadas para as tarefas.

Os elementos essenciais da teoria do estabelecimento de metas e do alto desempenho são ilustrados na [Figura 3.2](#).

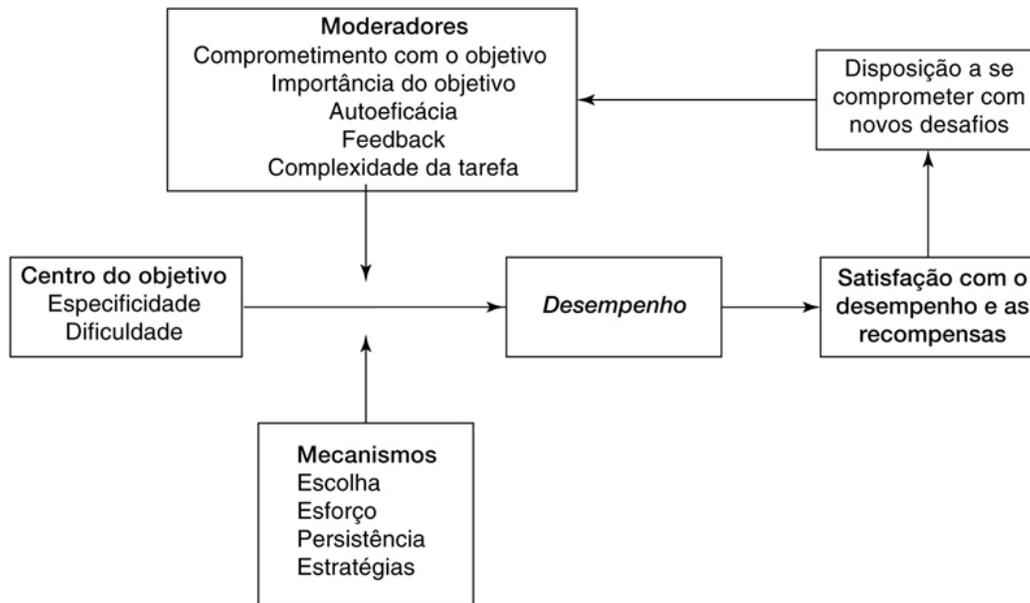


FIGURA 3.2 Elementos da teoria do estabelecimento de metas e do desempenho elevado. Fonte: [Locke and Latham \(2002\)](#). Copyright © American Psychological Association. Reproduzido com permissão.

Um administrador deve trabalhar com os subordinados para atribuir as metas corretas de maneiras certas. Podem ser usadas as seguintes orientações:

- *Estabeleça metas específicas.* Elas levam a um desempenho mais elevado do que os declarados de forma mais geral, tal como “dê tudo de si”.
- *Estabeleça metas desafiadoras.* Mas que ainda sejam vistas como realistas e atingíveis. Os objetivos mais difíceis levam a um desempenho mais elevado do que os objetivos fáceis.
- *Construa a aceitação da meta e o comprometimento.* As pessoas trabalham mais intensamente em direção às metas que elas aceitam e nos quais acreditam; elas tendem a resistir aos objetivos que pareçam impostos.
- *Esclareça as prioridades das metas.* Certifique-se de que as expectativas estejam claras em relação a quais objetivos devem ser cumpridos primeiro e por quê.
- *Recompense o cumprimento do objetivo.* Não deixe que as realizações positivas passem em branco; recompense as pessoas por fazerem aquilo a que se propuseram.

Teoria da autodeterminação

Segundo a teoria da autodeterminação (*self-determination theory* – SDT), motivação varia de autônoma e originada dentro de si (*self-concordant*) a controlada e originada por pressões exteriores (Deci e Ryan, 2008b). A motivação intrínseca ocorre quando uma atividade é realizada por interesse, prazer ou satisfação inerente, e é dividida em três partes: motivação intrínseca em aprender, motivação intrínseca em realizar e motivação intrínseca em experimentar o estímulo. A premissa básica da SDT é que a satisfação das três necessidades psicológicas, ou seja, a autonomia, a competência e a afinidade (ver Quadro de Foco 3.3), é um pré-requisito para a motivação intrínseca (Deci e Ryan, 2008a, 2008b). Satisfazer todas as três necessidades é importante para o funcionamento e o bem-estar ideais.

Atividades que não são intrinsecamente motivadoras requerem motivação externa. A **motivação externa** refere-se a atividades realizadas por outras razões além do interesse na atividade e podem ser classificadas como integração, identificação, introjeções e regulação externa (Ryan e Deci, 2002). A *regulação integrada* ocorre quando uma atividade é reconhecida como útil, pois é vista como um meio para um fim. A *identificação* ocorre quando os indivíduos identificam que uma atividade é útil por uma razão específica. A *regulação introjetada* é regida por recompensas e restrições aplicadas pelos próprios indivíduos. A *regulação externa* é regida por recompensas e restrições implementadas pelos outros. O último tipo de motivação é o mais baixo na sequência da autodeterminação.

Foco 3.3

Necessidades psicológicas

- A necessidade de *autonomia* se refere ao desejo de experimentar liberdade e escolhas ao realizar uma atividade.
- A necessidade de *competência* se refere ao desejo inerente aos indivíduos de se sentir eficiente ao interagir com o ambiente.
- A necessidade de *afinidade* se refere à necessidade inata dos indivíduos de se sentir conectado aos outros, de amar e cuidar dos outros e de ser amado e ser cuidado. Essa necessidade é satisfeita quando os

indivíduos experimentam um sentimento de comunhão e desenvolvem relações próximas e íntimas com os outros.

A satisfação da necessidade psicológica aumenta a motivação intrínseca dos empregados e promover a interiorização da motivação externa (Gagné e Deci, 2005). Um ambiente de trabalho caracterizado por incentivar a autonomia provoca a satisfação da necessidade total (isto é, de todas as três necessidades) e resulta em maior engajamento ao trabalho e bem-estar. Os funcionários que consideraram que seus gestores incentivavam mais a autonomia exibiram maior satisfação no trabalho e maior bem-estar (Rothmann *et al.*, 2013). A competência e a afinidade são necessárias para a motivação, seja uma motivação autônoma ou controlada, e estão implícitas no incentivo à autonomia (Deci e Ryan, 2000). O Quadro de Foco 3.4 mostra exemplos de comportamentos de supervisores e gerentes que incentivam a satisfação da necessidade psicológica.

A motivação intrínseca e a internalização da motivação externa dos funcionários contribuem para dois componentes do comprometimento organizacional: a identificação com uma organização e internalização de seus valores. Assim, a satisfação da necessidade psicológica pode ser considerada um importante mediador entre o incentivo à autonomia de gestão e a intenção de rotatividade (Van den Broeck *et al.*, 2008).

Teoria do engajamento

Segundo a teoria do engajamento pessoal de Kahn (Kahn e Heaphy, 2014), os indivíduos investem energias pessoais nos comportamentos das funções e se expressam (Kahn e Heaphy, 2014) fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante o desempenho de funções. O engajamento é caracterizado por três dimensões: uma dimensão física (ter um alto nível de energia), uma dimensão emocional (ser dedicado) e uma dimensão cognitiva (ser absorvido pelo trabalho).

De acordo com a teoria do **engajamento** pessoal de Kahn (1990), diversos fatores podem moldar o engajamento dos funcionários por meio de três condições psicológicas que são a relevância, a segurança e a

disponibilidade (Kahn e Heaphy, 2014). O Quadro de Foco 3.5 mostra as definições das três condições psicológicas.

Foco 3.4

Comportamento que incentiva a satisfação da necessidade psicológica

Incentivo à autonomia

- Encoraja funcionários a falarem quando discordarem de uma decisão.
- Encoraja funcionários a participar de decisões importantes.
- Oferece orientação quando necessário.
- Oferece uma justificativa relevante para uma tarefa.
- Enfatiza a escolha em vez do controle.

Incentivo à competência

- Apóia as tentativas dos funcionários de obter treinamento ou educação complementar.
- Fornece feedback útil sobre o desempenho dos funcionários.
- Encoraja os funcionários a desenvolverem novas habilidades e/ou fortalecer as habilidades atuais.
- Elogia o bom trabalho e inspira os funcionários.
- Deixa claro o que os funcionários devem fazer.

Incentivo à afinidade

- Trata as pessoas de forma justa e humana.
- Protege os interesses dos empregados.
- É acessível e confiável.
- Se comunica de uma maneira que o funcionário entende.
- Escuta atentamente os pontos de vista diferentes antes de chegar às conclusões.

Foco 3.5

Condições psicológicas para o engajamento pessoal

- A **relevância psicológica** se refere ao valor que as pessoas atribuem a uma meta de trabalho em comparação com suas metas pessoais.
- A **segurança psicológica** é definida como a experiência de ser capaz de agir de uma forma natural e ser capaz de usar e empregar todas as habilidades e os conhecimentos em uma função sem ter medo do ridículo ou de consequências negativas.
- A **disponibilidade psicológica** é a capacidade de se engajar como resultado de ter os recursos físicos, emocionais e cognitivos.

Segundo o modelo de [Kahn \(1990\)](#), o ajustamento pessoa-ambiente, o enriquecimento do trabalho e as relações entre colegas de trabalho afetam o engajamento pessoal por meio de experiências de relevância psicológica. As relações com supervisores e colegas afetam o engajamento pessoal por meio de experiências de segurança psicológica. Os recursos pessoais e as interferências trabalho/vida privada afetam o engajamento pessoal através de experiências de disponibilidade psicológica ([May et al., 2004](#); [Rich et al., 2010](#); [Rothmann e Welsh, 2013](#)).

Uma vez que as organizações são definidas pelas relações entre as pessoas que coordenam suas próprias atividades a serviço das tarefas, objetivos e missões, os contextos relacionais moldam o engajamento pessoal nas funções do trabalho ([Kahn e Heaphy, 2014](#)). Os relacionamentos moldam a relevância aprofundando as experiências dos indivíduos quanto aos propósitos de seu trabalho (em equipes, em situações de líderes-seguidores e nas relações com aqueles beneficiados pelo trabalho) e aumentando seu sentimento de pertencimento (identificação social) no trabalho. A segurança experiente é moldada através do reconhecimento empático e uma perspectiva capacitadora. As relações moldam a disponibilidade através de interações energizantes e apoio emocional ([Kahn e Heaphy, 2014](#)).

De acordo com o modelo Demandas-Recursos do Trabalho (Job Demands-Resources – JD-R) ([Demerouti et al., 2001](#)), toda ocupação tem características específicas (demandas do trabalho e recursos do trabalho) associadas com o bem-estar das pessoas. O engajamento dos funcionários ocorre quando há recursos do trabalho (por exemplo, apoio do supervisor e do colega) disponíveis e quando os recursos do trabalho excedem as

demandas do trabalho (Schaufeli e Bakker, 2004). Os recursos pessoais (por exemplo, o otimismo) também foram estudados nas relações com modelos de engajamento dos funcionários (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Por exemplo, as pesquisas mostraram que os funcionários otimistas estão inclinados a perceber que os recursos de emprego estão disponíveis, enquanto os pessimistas estão inclinados a enxergar a falta de recursos de trabalho (Barkhuizen *et al.*, 2014).

O engajamento dos funcionários está associado a vários resultados organizacionais positivos, incluindo maior fidelidade do cliente, menor absenteísmo, maior produtividade e rentabilidade, bem como menores taxas de rotatividade de pessoal (Harter *et al.*, 2002). O engajamento dos funcionários prevê resultados organizacionais positivos, por exemplo, em produtividade, satisfação no trabalho, motivação, comprometimento, baixa intenção de rotatividade, satisfação do cliente, retorno sobre ativos, lucros e valor para o acionista (Rich *et al.*, 2010).

Teoria da autoeficácia

A autoeficácia refere-se a uma crença na probabilidade de que se pode realizar com sucesso alguma ação ou tarefa para obter algum resultado. O conceito autoeficácia está ligado à teoria social cognitiva (Wood e Bandura, 1989). Em situações difíceis, é provável que as pessoas com baixa autoeficácia reduzam seu esforço ou desistam. Já as pessoas com autoeficácia elevada se esforçam mais para superar um desafio.

A autoeficácia é um poderoso motivador do comportamento porque as expectativas de eficácia em um determinado momento determinam a decisão inicial de realizar uma tarefa, o esforço empreendido e o nível de persistência que surge perante a adversidade. A autoeficácia também pode ser vista como uma cognição estável e geral (traço) que os indivíduos possuem e trazem consigo, que reflete a expectativa de que eles têm a capacidade de realizar tarefas com sucesso em diversas situações de realização.

As crenças na eficácia podem ser reforçadas por experiências de domínio, experiência indireta, persuasão verbal e estados emocionais positivos. Por isso programas motivacionais devem incluir esses elementos, por exemplo, exercícios práticos para proporcionar experiências de sucesso

profissional (experiências de domínio), modelos de bom desempenho (experiências indiretas), coaching e encorajamento (persuasão verbal) e redução do medo de rejeição ou fracasso (gestão de estados emocionais). O domínio enativo (isto é, experiência com uma tarefa ou trabalho) é a fonte mais importante de aumento da autoeficácia. Os funcionários que realizaram uma tarefa com sucesso no passado serão mais confiantes para executá-la com segurança no futuro.

Teoria do reforço

A teoria do reforço implica uma abordagem behaviorista da motivação. Os behavioristas acreditam que os sistemas vivos funcionam de acordo com os princípios de condicionamento operante. Em outras palavras, o comportamento vem seguido de uma consequência e a natureza da consequência modifica a tendência do organismo em repetir o comportamento. Estudos clássicos de Skinner realizados em laboratório mostraram que os ratos em uma gaiola aprendem a obter alimentos ao tocarem repetidamente um dispositivo mecânico.

A implicação da teoria do reforço para os psicólogos organizacionais e do trabalho é que o comportamento pode ser reforçado por suas consequências. Por exemplo, o pagamento pode motivar as pessoas a mostrar comportamentos específicos. No entanto, o processo é provavelmente muito mais difícil do que o simples estímulo e resposta. O reforço provavelmente tem uma influência importante no comportamento, mas não é a única influência sobre ele.

Implicações das teorias motivacionais

A seguir, serão discutidas as implicações das teorias motivacionais e das descobertas da pesquisa, com base nas teorias conforme foram discutidas neste capítulo, bem como as recentes revisões do tópico ([Latham e Pinder, 2005](#)).

Motivos e valores pessoais

Um ambiente motivador pode ser criado assegurando-se que os motivos e os valores do trabalhador coincidam com os da organização e da função. Isso pode ser feito fornecendo-se uma previsão realista da função ou treinando o trabalhador para aceitar esses motivos e valores. As funções poderiam ser simples, repetitivas e requererem pouca capacidade cerebral para serem realizadas. Se for encontrado alguém para esse tipo de trabalho, o candidato deve ser comunicado exatamente sobre o que a função exige e então deve ser selecionado um candidato que fique satisfeito em fazer esse tipo de trabalho.

Estabelecimento de metas

Os psicólogos organizacionais e do trabalho podem avaliar o clima motivacional do ambiente de trabalho perguntando: “Os trabalhadores entendem e aceitam as expectativas de desempenho?” A base de um programa de motivação eficaz é o estabelecimento apropriado de metas. A atribuição apropriada do objetivo possui três componentes críticos: os processos de estabelecimento, as características das metas e o feedback.

- *Processos de estabelecimento de metas.* As metas devem ser entendidas e aceitas para que possam ser efetivas. Os trabalhadores têm mais chance de aceitar os objetivos se sentirem que eles fizeram parte do processo de geração. Isso é especialmente importante se o ambiente de trabalho for desfavorável para o cumprimento da meta (por exemplo, quando esta é inconsistente com a prática aceita ou quando requer novas capacitações).
- *Características da meta.* A pesquisa mostrou que as características do objetivo afetam significativamente a probabilidade de que ele venha a ser cumprido. Veja metas específicas, consistentes e apropriadamente desafiadores. Os objetivos específicos são mensuráveis, não ambíguos e comportamentais.
- *Feedback.* O retorno proporciona oportunidades de esclarecer as expectativas, ajustando a dificuldade do objetivo e ganhando reconhecimento. Portanto, é importante fornecer aos indivíduos oportunidades de avaliação de desempenho para determinar como eles estão indo. Esses relatórios de progresso são particularmente críticos

quando o tempo requerido para completar uma tarefa ou atingir um objetivo for muito longo.

Facilitando o desempenho dos subordinados

Um ingrediente-chave de um programa de metas efetivo é um ambiente de trabalho que o apoie. Após as metas terem sido definidas, o foco dos psicólogos organizacionais e do trabalho deve se deslocar para ajudar em seu cumprimento. A ajuda pode vir em várias formas, incluindo a certeza de que o trabalhador possui a capacidade adequada para a função, proporcionando o treinamento necessário, assegurando os recursos necessários e estimulando a cooperação e o apoio de outras unidades de trabalho. Em outras palavras, os psicólogos organizacionais e do trabalho devem auxiliar os trabalhadores tornando mais fácil para eles percorrerem os caminhos que levam ao cumprimento das metas.

Uso apropriado das recompensas e da disciplina

Uma etapa importante no desenvolvimento de um programa motivacional eficaz é estimular o cumprimento das metas associando o desempenho aos resultados (recompensas e **disciplina**). Dois princípios são importantes: a) as recompensas devem ser associadas ao desempenho, em vez de à antiguidade ou à afiliação; e b) a disciplina pode ser usada para reduzir o comportamento contraproducente e as recompensas podem ser usadas para reforçar o comportamento construtivo.

Se uma organização está recompensando todas as pessoas da mesma forma ou com a mesma base que não seja o desempenho, aqueles com melhor desempenho provavelmente sentirão que estão recebendo menos do que merecem. Os indivíduos mais importantes em qualquer organização são os melhores executores. Portanto, os esquemas motivacionais devem se adequar para manter satisfeitos esses melhores executores. Esse princípio levanta uma voz de prudência em relação à prática de eliminar as diferenças entre os trabalhadores. Embora haja benefícios motivacionais óbvios para os empregados que sentem estar recebendo as mesmas recompensas

independentemente da antiguidade ou do nível de autoridade, essa filosofia, quando levada ao extremo, termina por desmotivar os grandes executores.

Os gerentes e supervisores devem reconhecer que suas interações diárias com os subordinados são motivadores importantes (Clawson, 2006). Devem ser considerados os seguintes tipos de resposta para o comportamento do empregado:

- *Extinção*. É o comportamento seguido de nenhuma resposta, mas pode ser uma estratégia difícil de executar. Muitas vezes uma não resposta é interpretada como uma resposta positiva ou negativa. Se o comportamento persistir, ela é reforçada. Assim, se um empregado chega cronicamente atrasado ou apresenta continuamente trabalho negligente, o administrador deve perguntar de onde está vindo o reforço para esse comportamento.
- *Disciplinar*. Envolve responder negativamente ao comportamento de um empregado com a intenção de desestimular ocorrências futuras. A disciplina deveria ser usada para extinguir o comportamento inaceitável. Entretanto, uma vez que o comportamento de um indivíduo tenha atingido um nível aceitável, as respostas negativas não impulsionarão o comportamento ao nível de excepcional. O fracasso em repreender e redirecionar o comportamento inapropriado pode levar a resultados indesejáveis. Isso coloca uma séria ameaça ao moral da unidade de trabalho e não melhora o comportamento do mau executor.
- *Recompensar*. Consiste em associar o comportamento desejado a resultados valorizados pelo empregado. Por exemplo, quando um trabalhador completa um relatório no prazo, o administrador elogia a pontualidade. É apenas pelo reforço positivo que os trabalhadores têm controle sobre a obtenção do que querem.

Proporcionando recompensas atraentes

É um erro supor que todos os trabalhadores valorizam os mesmos resultados. Seria possível deixar que os trabalhadores escolhessem a partir de um menu de benefícios. Um sistema de recompensas flexível ajuda os administradores a não projetarem suas próprias preferências nos subordinados.

Os motivadores externos são controlados por alguém que não o trabalhador. O gerente ou supervisor pode mostrar apreço por um trabalho bem-feito, oferecer segurança no emprego, mostrar lealdade pessoal aos trabalhadores e proporcionar boas condições de trabalho. Embora os administradores controlem os componentes de um cargo, eles não têm controle direto sobre o fato de um trabalhador achá-lo interessante. Os resultados associados a um trabalho interessante vêm dos motivadores internos – fatores inerentes ao próprio trabalho, e não de quaisquer ações particulares do gerente ou supervisor.

Não importa quantas recompensas controladas externamente os gerentes ou supervisores usem, pois, se os trabalhadores acharem seu trabalho desinteressante e insatisfatório, o desempenho sofrerá. A atenção aos motivadores internos é particularmente crítica nas situações em que os gerentes ou supervisores têm relativamente pouco controle sobre o sistema de incentivos da organização. O planejamento da função é o processo de associação das características da função com as habilidades e interesses dos trabalhadores. Segundo o modelo de [Hackman e Oldham \(1976\)](#), as tarefas que satisfazem internamente têm grande variedade de aptidões, identidade de tarefa, significância de tarefa, autonomia e feedback. Essas características centrais do emprego resultam em três estados psicológicos críticos: relevância vivenciada, responsabilidade vivenciada e conhecimento dos resultados. Esses estados psicológicos críticos promovem a satisfação no emprego, a motivação interna para o trabalho e o desempenho no trabalho. A autonomia e o retorno têm maior impacto no potencial motivacional de um emprego comparados às outras três características.

Quanto mais variedade de habilidades uma pessoa puder empregar ao realizar o trabalho, mais a pessoa perceberá a tarefa como significativa. Quanto mais um indivíduo puder realizar um trabalho do início ao fim (identidade da tarefa) e o trabalho afetar o trabalho ou a vida de outras pessoas (significado da tarefa), mais o empregado verá o trabalho como significativo. Quanto mais autonomia no trabalho (liberdade de escolher quando e como realizar a função), mais responsabilidade eles sentem por seus sucessos e fracassos. A responsabilidade elevada resulta em comprometimento elevado com o trabalho. A autonomia pode ser aumentada por horários de trabalho com início flexível, descentralizando a tomada de decisões ou removendo controles formais selecionados, tal como

o toque de uma campainha para indicar o início e o fim de um dia de trabalho. Quanto mais feedback os indivíduos recebem acerca do quão bem seus trabalhos estão sendo realizados, mais conhecimento dos resultados eles têm. O conhecimento dos resultados pode ser incrementado aumentando o contato direto dos empregados com os clientes ou lhes dando feedback acerca de como suas funções se ajustam e contribuem para a operação total da organização.

Outros modelos de planejamento do trabalho são o **modelo de demandas-controle** (Karasek, 1979) e a teoria da **autonomia psicológica**. O modelo de demandas-controle de função propõe que as exigências de uma função podem ser menos danosas e desmotivadoras quando acompanhadas de altos níveis de controle. A teoria da autonomia psicológica (Spreitzer, 1995) distinguiu as práticas de delegação de poder (por exemplo, aprimoramento da função) da autonomia psicológica (os estados cognitivo–motivacionais que emergem dessas práticas). A teoria de autonomia psicológica propõe que a competência ou a autoeficácia (que significa acreditar que os objetivos a serem alcançados são significativos), a escolha (sentir uma sensação de autodeterminação e escolha sobre as tarefas) e o impacto (acreditar que as ações fazem diferença) atuam como mediadores da associação entre as condições de trabalho objetivas e os resultados psicológicos. Esse modelo indica que os estados psicológicos (e não somente as condições de trabalho objetivas) podem ser medidos e promovidos.

Distribuição justa das recompensas

Uma vez que as recompensas apropriadas tenham sido determinadas para cada trabalhador, os psicólogos organizacionais e do trabalho devem auxiliar os gerentes e supervisores a considerarem como distribuir as recompensas. Quaisquer benefícios positivos de recompensas atraentes serão cancelados se os trabalhadores sentirem que não estão recebendo sua parcela justa. A equidade refere-se às percepções dos trabalhadores em relação à justiça das recompensas. As avaliações de justiça baseiam-se no processo de comparação social em que os trabalhadores comparam individualmente o que estão extraindo da relação de trabalho (saídas) com o que estão colocando nessa relação (entradas).

Se os trabalhadores vivenciarem sentimentos de iniquidade, eles ajustarão suas próprias entradas e/ou saídas ou as dos colegas de trabalho em termos comportamentais ou cognitivos. Isso pode levar a uma diminuição na motivação e no desempenho. Por exemplo, se os trabalhadores acreditam que são mal pagos, eles podem, como parte de uma estratégia cognitiva, racionalizar que, na verdade, não estão trabalhando tão intensamente quanto imaginavam, assim eles diminuem o valor percebido de suas próprias entradas. Ou podem convencer a si próprios que seus colegas de trabalho estão trabalhando mais do que eles imaginavam. Em termos de comportamento, os trabalhadores podem requerer um aumento de salário ou podem diminuir seus esforços saindo alguns minutos mais cedo todo dia, reduzindo seu esforço, decidindo não completar um programa opcional de treinamento ou encontrando desculpas para não aceitar tarefas difíceis.

As percepções de equidade dos subordinados devem ser monitoradas porque elas podem revelar processos de comparação falhos. Por exemplo, as pessoas podem estar usando comparações inadequadas (com indivíduos mais experientes ou com mais educação), podem entender mal o valor colocado em várias entradas (por exemplo, experiência *versus* especialidade, quantidade *versus* qualidade) ou podem ter visões irreais de seu próprio desempenho. A coisa importante a ter em mente sobre a equidade e a justiça é que estamos lidando com percepções. Se essas percepções são precisas ou distorcidas, até prova em contrário elas são precisas na mente de quem as percebe.

Proporcionando prêmios oportunos e retorno preciso

É o momento do reforço que faz com que o trabalhador saiba qual comportamento está sendo estimulado. Dar uma recompensa no momento errado pode aumentar o comportamento indesejável. Por exemplo, conceder um aumento atrasado para um trabalhador durante uma entrevista na qual ele está se queixando da injustiça do sistema de recompensas pode reforçar a queixa em vez do bom desempenho profissional. Além disso, não

conceder uma recompensa quando ocorre o comportamento desejado tornará ainda mais difícil promover esse comportamento no futuro.

O procedimento administrativo formal nas organizações muitas vezes retarda por meses o retorno sobre as consequências do desempenho do trabalhador. Esse atraso entre o desempenho e o retorno diminui a efetividade das recompensas ou da disciplina. As recompensas imediatas e espontâneas são importantes.

Fatores sociais e de grupo

O processo interpessoal e de grupo deve apoiar os esforços do trabalhador para alcançar objetivos. O uso de grupos de trabalho autogerenciados e a atribuição de responsabilidade para uma tarefa inteira podem motivar os trabalhadores. O clima motivacional no grupo pode ser melhorado dando-se atenção à composição desse grupo. A composição homogênea dos grupos, a criação de equipes e a seleção e o desenvolvimento dos líderes podem afetar a motivação.

Papel dos supervisores e gerentes

A qualidade da supervisão e gerência é um componente importante para a criação de um ambiente motivacional. A maioria dos supervisores e gerentes tem pouca compreensão de sua influência no engajamento do trabalho, no compromisso e/ou nas intenções de permanecer ou ir embora. Uma tarefa importante dos gerentes é otimizar o clima emocional de suas equipes e melhorar o engajamento dos funcionários demonstrando os seguintes comportamentos:

- Reconhecer e recompensar o bom desempenho em vez de apenas corrigir o desempenho abaixo do padrão.
- Ser justo com os funcionários, pois isso vai fortalecer o contrato psicológico.
- Pôr os problemas na pauta e discuti-los de uma forma aberta, construtiva e focando na resolução, tanto em reuniões de trabalho quanto em conversas individuais.
- Informar os funcionários regularmente, o quanto antes e da forma mais completa possível em reuniões presenciais sobre questões importantes.

- Orientar os funcionários ajudando-os a estabelecer metas, planejar o trabalho, identificar perigos e dando conselhos conforme for necessário.
- Entrevistar os funcionários regularmente a respeito de seu funcionamento pessoal, desenvolvimento profissional e desenvolvimento de carreira.

Satisfação no trabalho

Nesta seção, veremos a satisfação no trabalho e sua definição, fatores que contribuem para ela e consequências.

Definição de satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um estado emocional prazeroso ou positivo que resulta da apreciação do trabalho ou da experiência de trabalho de alguém (Locke, 1976). Essa definição incorpora tanto os elementos cognitivos (“apreciação do trabalho”), quanto os afetivos (“estado emocional” (Weiss, 2002). A maior parte dos estudos sobre a satisfação no trabalho (e especificamente sobre a mensuração dela) se concentra nos elementos cognitivos. Weiss (2002:6) define a satisfação no trabalho como “um julgamento apreciativo positivo (ou negativo) que alguém faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho”.

Fatores que influenciam a satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho depende de diversos fatores relativos à função, como a natureza do trabalho em si, a remuneração, as oportunidades de promoção, a supervisão, as relações com colegas e a segurança do emprego (Schultz and Schultz, 2014). A natureza do trabalho parece ser uma das principais fontes de satisfação, sobretudo características como feedback e um trabalho interessante e desafiador. O salário parece ser um fator importante na satisfação no trabalho, porque o dinheiro não apenas dá à pessoa a oportunidade de satisfazer as necessidades básicas, mas também de satisfazer as necessidades de ordem mais elevada. As oportunidades de promoção parecem ter efeito variado sobre a satisfação no trabalho. A

supervisão é uma fonte moderadamente importante de satisfação no trabalho.

As relações com os colegas não são uma fonte essencial para a satisfação no trabalho. Contudo, se o entendimento no grupo de trabalho for difícil, elas terão um efeito negativo sobre a satisfação. As condições de trabalho parecem ter efeito modesto sobre a satisfação no trabalho. Se elas forem boas, não haverá problemas de satisfação no trabalho: se forem ruins, isso ocorrerá. Na verdade, parece que os empregados geralmente não pensam muito nas condições de trabalho, a não ser que elas sejam extremamente ruins.

As necessidades e aspirações de uma pessoa podem afetar a satisfação. Se um funcionário quer ter uma posição de status elevado, a obtenção de tal posição provavelmente aumentará o nível de satisfação no trabalho dessa pessoa. Os benefícios úteis do trabalho ou o ponto em que ele permite ao empregado alcançar outros fins também exercem um papel importante na satisfação ([Moorhead e Griffin, 2012](#)).

As consequências da satisfação e da insatisfação no trabalho

Parece haver uma relação moderadamente inversa entre a satisfação e a rotatividade de pessoal. A alta satisfação no trabalho parece ajudar a manter a baixa rotatividade de pessoal, mas não vai, por si só, mantê-la baixa ([Robbins e Judge, 2013](#)). Se, por outro lado, houver alta insatisfação no trabalho, a rotatividade de pessoal tem probabilidade de ser elevada. A razão dessa relação moderada entre satisfação e rotatividade é o fato de outros fatores (por exemplo, a situação econômica) exercerem um papel na decisão de um empregado em permanecer ou não no emprego.

Há uma relação inversa entre satisfação e absenteísmo. Ou seja, quando os empregados estão muito satisfeitos, eles tendem a se ausentar menos do trabalho; quando estão altamente insatisfeitos, tendem a se ausentar mais do trabalho. Mais uma vez, existem outros fatores que influenciam essa relação. Um desses fatores poderia ser o grau em que um empregado sente que seu trabalho é importante. Se uma pessoa sente que seu trabalho é

importante, terá menos probabilidade de se ausentar (Robbins e Judge, 2013).

Há uma pesquisa em larga escala (Faragher *et al.*, 2005) que indica uma forte relação entre satisfação no trabalho e saúde do trabalhador. Pesquisas mostraram relações positivas entre a satisfação no trabalho e na vida, felicidade, afeto positivo e ausência de afeto negativo (Bowling *et al.*, 2010). A relação causal do bem-estar subjetivo para a satisfação no trabalho era maior do que a relação causal da satisfação no trabalho para o bem-estar subjetivo.

Uma relação mais “problemática” é a da satisfação e do desempenho. Os resultados da pesquisa mostraram que, em alguns casos, existe uma relação negativa entre satisfação e desempenho, em alguns casos existe uma relação positiva entre satisfação e desempenho e em outros casos existem muito poucos sinais de tal relação. Em meados dos anos 1950, Brayfield e Crockett (1955) descobriram que a correlação mediana entre satisfação e desempenho estava em torno de 0,12, que é um pouco baixa. No exame mais recente de Judge *et al.* (2001), foi encontrada uma correlação de 0,30 entre satisfação e desempenho (associação pequena, porém significativa). Provavelmente é melhor avaliar a relação entre satisfação e motivação, em vez de entre satisfação e desempenho. A associação entre motivação e desempenho não é simples porque existem muitos outros fatores importantes que influenciam o desempenho do empregado, junto com os níveis emocionais. Esses fatores incluem planejamento do trabalho, funcionamento das máquinas e do equipamento, normas do grupo e sua coordenação.

Aplicação 3.1

Os perigos do dinheiro e de outros motivadores externos

Katherine Lawrence argumentou durante a *Conference on Promoting Markets in Creativity: Copyright in the Internet Age* (2003) em Washington, DC, que, apesar de o dinheiro ser um modo simbólico de mostrar aos empregados que eles são valorizados, ele também poderia ser um motivador perigoso. Ela destacou que existem três maneiras pelas quais o dinheiro pode ter repercussões graves no processo criativo.

As recompensas financeiras podem distrair os empregados dos objetivos subjacentes da organização. Muitas vezes é difícil que os empregados das grandes organizações vejam conexões diretas entre seus esforços e o resultado final. Para tornar essas conexões mais claras, alguns sistemas de recompensa por bônus atam a compensação individual ao desempenho global da empresa. Por exemplo, acredita-se que as ações estimulem os empregados a trabalharem mais como “proprietários” da empresa. Porém, um estudo de Julia A. Welch (*Good Intentions Gone Awry: A Filed Study of Stock Options in the High-tech Industry*, monografia não publicada, Universidade de Michigan, 2003) mostra que as ações podem se tornar um incentivo que atrai completamente os empregados para fora da trilha, fazendo com que fiquem tão obcecados com as flutuações de hora para hora do valor da ação que seu empenho e sua motivação flutuem de acordo. Em vez de trabalharem, os empregados de uma empresa gastam horas de seu tempo a cada dia preocupados com seus perfis acionários. Em vez de focarem o empenho e a responsabilidade do empregado, as ações podem ser um motivador externo prejudicial. As empresas precisam considerar maneiras significativas e não financeiras de manter a motivação por todo o processo criativo.

1. Os empregados podem não apresentar o melhor trabalho se forem “comprados” por recompensas limitadas. Muitas vezes as pessoas produzem trabalho criativo em troca de um salário ou de um contrato fixo, resultando no fato de o empregador possuir seus *copyrights*. Se a criatividade tem o potencial de gerar receita progressiva para a empresa, as contribuições individuais deviam ser recompensadas em espécie. Por exemplo, algumas organizações permitem que indivíduos dentro da organização detenham *copyrights* ou patentes e, talvez, que ganhem *royalties* através disso. Recompensas financeiras à parte, este simples reconhecimento pode representar um incentivo suficiente. Além disso, a oportunidade de colher os benefícios pelos anos em que a criatividade continua a ser lucrativa pode reforçar as motivações intrínsecas existentes.
2. Recompensas externas como dinheiro podem, na verdade, prejudicar a motivação intrínseca, porque os empregados começam

a se concentrar na recompensa, e não no trabalho, e perdem o interesse em ir mais adiante. Os trabalhadores do conhecimento – responsáveis por muitos dos produtos criativos protegidos por *copyright* – têm tipicamente um trabalho motivado intrinsecamente e é importante preservar o valor intrínseco como um incentivo. A motivação intrínseca é encorajada através de oportunidades estimulantes, ambientes de trabalho que apoiam o reconhecimento. Como disse Eric Raymond, divulgador do movimento do software livre: “Você não pode motivar as melhores pessoas com dinheiro... As melhores pessoas em qualquer área são motivadas pela paixão... Quando é que os programadores ficam felizes? Quando não são subutilizados – quando não estão entediados... Essa é uma preferência geral no trabalho criativo. As pessoas ficam mais felizes quando são mais produtivas.” O movimento do software livre é uma prova de que o dinheiro não é o único motivador. Dado esse fato, é importante identificar o que mais poderia motivar determinado indivíduo – projetos mais variados, uma oportunidade de aprendizado e desafio ou maior autonomia – e recompensá-lo de acordo.

Extraído de [Lawrence, 2004](#).

Resumo

- Nas diferentes definições de motivação, quase sempre são usadas as seguintes palavras: “desejos”, “vontades”, “querer”, “alvos”, “objetivos”, “necessidades”, “iniciativas”, “motivos” e “incentivos”. A motivação nas organizações é a disposição de exercer altos níveis de empenho dirigido aos objetivos organizacionais, condicionada pela capacidade da iniciativa de satisfazer uma necessidade individual.
- Existem teorias diferentes para tentar explicar a motivação. As teorias e os modelos recentes (entre eles a teoria da autodeterminação, a teoria da autoeficácia, o modelo demandas-recursos do trabalho, a teoria da autonomia psicológica e a teoria do engajamento pessoal) ressaltam que antecedentes específicos (isto é, demandas e recursos) podem afetar a motivação e o engajamento por meio de condições psicológicas, como a

relevância, a segurança e a disponibilidade e a satisfação de necessidades psicológicas.

- Um ambiente motivador pode ser criado: a) assegurando-se que os motivos e os valores do trabalhador satisfaçam os da organização e do trabalho; b) pela atribuição apropriada de objetivos; c) facilitando o desempenho dos subordinados pela criação de um ambiente de trabalho favorável; d) pelo uso apropriado de recompensas e disciplina; e) proporcionando recompensas atraentes; f) proporcionando prêmios oportunos e retorno preciso; g) preocupando-se com os fatores sociais e de grupo.
- A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da apreciação do trabalho ou da experiência de trabalho de alguém. Os fatores principais que influenciam a satisfação no trabalho são os fatores organizacionais (pagamento, promoções, o trabalho em si e as condições de trabalho), os fatores de grupo (o papel do supervisor e dos colegas) e os fatores pessoais (necessidades e aspirações e como são satisfeitos e como um indivíduo vê os benefícios úteis do trabalho). A relação entre satisfação, motivação e desempenho/produktividade é um tanto complexa, sendo necessário algum tipo de modelo para explicá-la.

Conceitos e palavras-chave

Autonomia psicológica

Disciplina

Disponibilidade psicológica

Engajamento

Higiene

Instrumentalidade

Motivação

Motivacionais e higiênicos

Motivos pessoais

Necessidade de afiliação

Necessidade de autorrealização

Necessidade de estima

Necessidade de poder

Necessidade de realização
Necessidades de segurança/proteção
Necessidade fisiológica
Necessidade social
Recompensa / objetivo
Relevância psicológica
Satisfação no trabalho
Segurança psicológica
Teoria da atribuição de objetivos
Teoria da autodeterminação
Teoria da equidade
Teoria da expectativa
Teoria da hierarquia de necessidades
Teoria dos dois fatores
Valência

Exemplos de títulos de dissertação

- Quais são as diferenças entre as teorias do conteúdo e do processo da motivação?
- Como os psicólogos organizacionais e do trabalho podem contribuir para criar um clima motivador nas organizações?

Leitura complementar

Livros

Latham GP. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage; 2007.

Truss C, Delbridge R, Soane E, Alfes K, Shantz A. *Employee Engagement in Theory and Practice*. Abingdon: Routledge; 2014.

Artigos de periódicos

Gelfand MJ, Erez M, Aycan Z. Cross-cultural organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*. 2007;58:479–514.

Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. 2010;53:617–635.

* Do inglês *instrumentality*.

Comportamento de grupo

Este capítulo enfoca a dinâmica de grupo e o trabalho de equipe. A primeira seção descreve a importância dos grupos. Depois, vêm as definições dos termos e uma classificação dos grupos. O capítulo prossegue, então, para os modelos de comportamento de grupo. Os fatores que poderiam explicar o comportamento do grupo de trabalho são analisados em seguida. É apresentado o papel dos recursos dos membros do grupo, seguido das condições externas impostas sobre o grupo, **estrutura do grupo** e processos do grupo.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir os termos grupo, conteúdo, processo e estrutura.
2. Discutir a importância dos grupos.
3. Distinguir os vários tipos de grupo.
4. Explicar os modelos de comportamento de grupo.
5. Explicar o comportamento de grupo fazendo referência às condições externas impostas ao grupo, aos recursos dos membros do grupo, à estrutura do grupo e aos processos do grupo.

Definição dos termos

A seguir são definidos os termos relevantes para este capítulo, que são grupo, equipe e dinâmica do grupo. Os seguintes elementos devem ser considerados quando se define o termo “grupo” ([Johnson e Johnson, 2014](#)):

- *Objetivos*. Um grupo é definido como vários indivíduos que compartilham objetivos comuns. Muitas vezes os grupos são formados devido a alguns objetivos ou interesses comuns que os indivíduos não podem realizar sozinhos. Por exemplo, um time de futebol é um grupo

que pode ser mantido pelo interesse mútuo de seus membros em vencer o campeonato.

- *Interdependência*. Um grupo é definido como uma reunião de indivíduos que são interdependentes de algumas maneiras. Um acontecimento que afeta um indivíduo afeta a todos os outros.
- *Interação*. Um grupo é definido como várias pessoas interagindo entre si. A interação pode ser verbal (como dar ideias para solucionar um problema) ou não verbal (como trocar sorrisos no corredor).
- *Percepção da filiação*. Os membros individuais devem se ver como um grupo. Os grupos são compostos por membros que reconhecem uns aos outros como participantes de seu grupo e que podem distinguir esses membros dos não membros. Os compradores na fila do caixa provavelmente não são reconhecidos como membros de um grupo.
- *Relações estruturadas*. Um grupo é definido como uma reunião de indivíduos cujas interações são estruturadas por definições de papéis e normas.
- *Influência mútua*. Um grupo é uma reunião de indivíduos que têm influência uns sobre os outros.
- *Motivação*. Um grupo é definido como uma reunião de indivíduos que tentam satisfazer suas necessidades pessoais por meio da cooperação.

Um *grupo* é definido como uma reunião de duas ou mais pessoas envolvidas na interação face a face, são interdependentes, veem a si próprias e aos outros como parte de um grupo, têm um padrão estável de relação entre si e lutam por um objetivo comum (Johnson e Johnson, 2014).

Parece haver diferenças entre um *grupo de trabalho* e uma *equipe de trabalho* (Robbins e Judge, 2013). Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro a atuar dentro de sua área de responsabilidade. Os grupos de trabalho não têm oportunidade ou necessidade de se engajar em um trabalho coletivo que requeira esforço conjunto. Uma equipe de trabalho gera sinergia positiva pelo esforço coordenado. Os esforços da equipe resultam num nível de desempenho maior do que a soma dos esforços individuais. Para os objetivos deste capítulo, um grupo se refere a um grupo de trabalho e uma equipe de trabalho.



FIGURA 4.1 Uma equipe gera energia positiva pelo esforço coordenado. Fonte: © Dragon Images/Shutterstock.com.

A *dinâmica de grupo* é uma área da ciência social que se concentra no estudo da natureza da vida em grupo. Ela inclui o estudo científico da natureza dos grupos, comportamento em grupos, desenvolvimento de grupo e relações entre indivíduos, grupos e entidades maiores (Johnson e Johnson, 2014).

Importância dos grupos

É essencial compreender a dinâmica de grupo porque os grupos são fundamentais para a eficácia das empresas e das indústrias (Johnson e Johnson, 2014). As organizações dependem de grupos e equipes para criar e lançar novos produtos e serviços. Os grupos têm um efeito importante sobre o desempenho no trabalho e a produtividade dos indivíduos. Essa consciência de grupo se manifesta nos círculos de qualidade, na solução de problemas, na montagem, treinamento e desenvolvimento de **equipes**, nos grupos de trabalho autogerenciados, no planejamento estratégico e no desenvolvimento organizacional.

A teoria da identidade social pode explicar por que as pessoas formam grupos (Ashforth e Mael, 1989). Segundo essa teoria, os indivíduos sentem

orgulho ou se ofendem pessoalmente pelas realizações de um grupo porque sua autoestima fica vinculada ao desempenho do grupo. As pessoas vão desenvolver identidades sociais especialmente quando as seguintes características foram importantes: semelhança (por exemplo, quanto a valores e características), distinção (por exemplo, mostrar quanto elas são diferentes dos outros), status (por exemplo, vincular-se a grupos de alto status) e redução da incerteza (por exemplo, ajudá-las a entender quem são e onde se encaixam).

Quando seu grupo se sai bem, você experimenta sentimentos positivos e sua autoestima aumenta. Por outro lado, quando seu grupo tem um desempenho ruim, você se sente mal em relação a si mesmo. A teoria da identidade social ajuda as pessoas a reduzirem a incerteza sobre quem são e o que deviam fazer (Hogg e Terry, 2000). Embora as identidades sociais nos ajudem a compreender quem somos e onde nos encaixamos, elas podem resultar em favoritismo com membros do grupo e no estereótipo de outros grupos (Robbins e Judge, 2013).

O emprego dos grupos com os propósitos descritos pode ter vantagens, mas também pode ter um lado obscuro. O uso dos grupos pode resultar em desperdício de tempo e energia, normas de baixa produtividade e não de alta, tomada de decisões, conflito destrutivo entre os grupos de uma organização, bem como frustração e estresse (Johnson e Johnson, 2014; Salas *et al.*, 2004).

É crucial promover o trabalho em equipe nas organizações modernas que utilizam uma abordagem de sistemas. A maioria das organizações tem que usar sua missão, modelo de negócios, métricas, treinamento, incentivos, estrutura, cultura, tomada de decisões e arrumações do espaço físico para promover a colaboração e o sentimento de propósito compartilhado (Castellana, 2013).

Tipos de grupo

Existem vários tipos de grupo, como os grupos de trabalho nas organizações (por exemplo, grupos de produção ou grupos de marketing), os comitês e os grupos informais. Nos parágrafos seguintes, diferenciaremos as várias maneiras de classificar os grupos.

Os grupos podem ser classificados com base em sua formalidade. Podem ser formais ou informais (Johnson and Johnson, 2014). Os *grupos formais* são definidos pela estrutura da organização, com atribuições designadas instituindo tarefas. Os membros que compõem uma tripulação aérea são um grupo formal, assim como os membros de uma equipe de produção em uma organização ou em um departamento de uma universidade. Os *grupos informais* são alianças que não são formalmente estruturadas e nem determinadas no nível organizacional. Esses grupos surgem naturalmente em resposta à necessidade de contato social. Três empregados de departamentos diferentes que almoçam regularmente juntos são um exemplo de um grupo informal.

Explicando o comportamento do grupo de trabalho

Por que alguns grupos seriam mais bem-sucedidos que outros? A resposta a essa questão é complexa. Um estudo das variáveis que explicam o comportamento do grupo na Figura 4.2, porém, lança mais luz sobre esse tema.

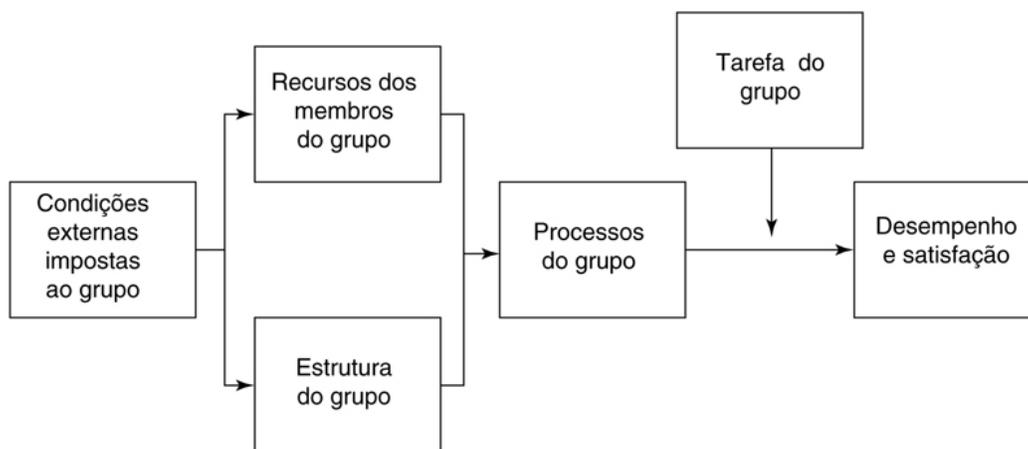


FIGURA 4.2 Variáveis que explicam o comportamento do grupo de trabalho.

Em seguida, nos concentraremos em cada um dos fatores que explicam o comportamento do grupo de trabalho.

Condições externas impostas ao grupo

As condições externas impostas ao grupo e que podem afetar o comportamento de seus membros incluem a cultura organizacional, o planejamento de tarefas e a tecnologia.

Cultura organizacional

Os grupos são influenciados pela cultura da organização. A **cultura organizacional** é definida como o padrão consistente interno de afirmações, confirmações e limitações que levam uma pessoa a agir, julgar e justificar a si mesma segundo as maneiras permitidas (Johnson e Johnson, 2014; Weick, 1985). A cultura da organização poderia ter um efeito inibidor ou facilitador sobre o comportamento em um grupo. A eficiência do grupo pode ser promovida se a cultura da organização atual der suporte ao compartilhamento das expectativas do sucesso. É importante indagar sobre as regras sociais que podem inibir o trabalho do grupo e identificar as normas existentes para a reunião dos grupos e a solução dos problemas dentro da cultura específica da organização e da sociedade.

Planejamento de tarefas e tecnologia

O efeito da natureza da tarefa pode ser determinado considerando-se a complexidade das exigências técnicas (conhecimento e habilidades) e das exigências sociais (interação entre os membros do grupo). Para se sair bem, o grupo deve dividir habilidades, esforços e estratégias disponíveis de tal modo que se ajustariam às exigências técnicas e às demandas sociais da tarefa. A qualidade do desempenho do grupo diminui quando a tarefa se torna complexa demais ou simples demais.

O **planejamento da tarefa** e a organização social dependem da tecnologia da organização. A mecanização do trabalho em uma mina de carvão pode, por exemplo, fazer com que esses indivíduos trabalhem em equipe em vez de por conta própria. Algumas tecnologias podem indicar que um membro do grupo tenha de dominar todas as tarefas, enquanto outras são tão complexas que um membro poderia dominar apenas uma (por exemplo, uma orquestra sinfônica).

O ajustamento ótimo entre tarefa, tecnologia e organização social requer que os processos técnicos sejam divididos em subunidades de tamanho razoável. Em condições ideais, cada grupo tem de ser responsável pelo produto manufaturado total para ajudá-lo a ver o resultado final de seu trabalho. A tarefa deve ser significativa, desafiadora e requerer várias aptidões. O grupo deve ser responsável pelos resultados, deve ser independente e deve ser capaz de aprender e obter feedback. O feedback de desempenho frequente e confiável deve estar embutido na tarefa.

Estratégia da organização

A estratégia global de uma organização, posta em prática pela alta gerência, delinea os objetivos organizacionais e os meios de alcançar esses objetivos. Pode direcionar a organização para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a expansão da participação no mercado ou o encolhimento da operação total. A estratégia da organização pode influenciar o poder de vários grupos de trabalho, o que determinará os recursos que a alta gerência da organização está disposta a alocar para que desempenhem as tarefas. A comunicação da missão da organização é especialmente importante para as equipes de trabalho cujas funções estejam bastante relacionadas com as das demais unidades de trabalho. Os membros do grupo estarão mais motivados para lutar por seus objetivos se aceitarem esses objetivos. Se os membros do grupo não aceitam os objetivos, então surgem a resistência e o comportamento auto-orientado.

Feedback do desempenho

A eficiência de um grupo (equipe de trabalho) depende do *feedback do desempenho* preciso e oportuno. Isso requer sistemas de medição confiáveis, especialmente quando o grupo produz resultados quantificáveis e tem um ciclo de trabalho curto (por exemplo, equipes de mineração e linha de montagem). É difícil, porém, gerar feedback quando o ciclo de trabalho é longo e quando os resultados são produzidos com pouca frequência.

Recompensa e reconhecimento

A natureza da recompensa pode afetar a produtividade e o funcionamento do grupo. As recompensas que estimulam a cooperação entre os membros do grupo têm efeito positivo sobre a motivação e as relações interpessoais desses membros, especialmente se forem interdependentes. Um sistema de recompensa bem estruturado pode reforçar a natureza motivadora de uma tarefa bem planejada. Devem ser atribuídos objetivos de desempenho difíceis, porém realistas, e o grupo deve receber feedback em relação a seu empenho para alcançar esses objetivos. Os objetivos devem sustentar (e não substituir) a motivação baseada na tarefa. As recompensas e objetivos que se concentram no comportamento do grupo (e não no comportamento individual) podem aumentar o empenho dos membros desse grupo. O conflito surge quando indivíduos específicos do grupo se orientam por recompensas. Este problema é vivido muitas vezes nas organizações que, no passado, recompensaram o desempenho individual.

Ambiente físico

A arrumação dos lugares para sentar, a iluminação, a ventilação e o ambiente onde é feito o trabalho podem afetar os processos e os resultados do grupo. A interação do grupo é promovida quando seus membros são alocados próximos uns aos outros. O lugar assumido pelo membro do grupo indica a que distância ele se sente confortável em relação aos demais membros. A interação é facilitada pelas arrumações em que as pessoas ficam face a face. Embora, por um lado, se tenham encontrado relações casuais positivas entre a produtividade e o funcionamento do grupo e, por outro lado, a intensidade da iluminação, o tamanho das salas, o uso da música e o ruído, esses efeitos são mediados pelas atitudes (e expectativas) dos membros do grupo. Pode-se controlar esses efeitos orientando positivamente os membros do grupo para as variáveis ambientais.

Estruturas de autoridade

As organizações possuem estruturas de autoridade que definem quem se reporta a quem, quem toma decisões e que decisões os indivíduos ou grupos

estão autorizados a tomar. Essa estrutura determina a localização de um grupo de trabalho na hierarquia organizacional, o líder formal do grupo e as relações formais entre os grupos. Enquanto um grupo de trabalho poderia ser liderado por alguém que emerge informalmente de dentro do grupo, o líder designado formalmente – indicado pela gerência – possui autoridade que os outros no grupo não possuem.

As relações informais em uma organização podem minar a estrutura formal. Por exemplo, a relação pessoal entre o diretor de uma organização e o gerente de um departamento (de determinada divisão) pode minar a autoridade formal do chefe da divisão.

Relações intergrupos

O grau de interdependência entre os vários grupos na organização varia. As organizações representam uma complexa estrutura de grupos embutidos em outros grupos. Os membros tentam satisfazer suas necessidades pessoais, bem como as dos outros grupos aos quais são afiliados (Putnam, 1988). Cada grupo é, até certo ponto, dependente dos outros grupos na organização porque cada um contribui para o resultado final. O desempenho de um grupo também pode ser dependente dos resultados de outros setores ou grupos. O desempenho ruim de um grupo pode bloquear o desempenho dos demais, o que pode causar frustração.

O princípio da competição entre os grupos é usado com frequência para aumentar a produtividade dos grupos e indivíduos. A competição excessiva entre os grupos (departamentos e seções) pode levar à aplicação sutil de sanções e à sabotagem dos outros grupos na organização. A tensão, a frustração e o conflito que surgem disso se espalham para cada indivíduo do grupo e atrasam o processo de interação desse grupo.

Recursos dos membros do grupo

Vários **recursos dos membros do grupo** (por exemplo, idade, gênero, características físicas e de personalidade) podem afetar o comportamento do grupo de trabalho. A pesquisa mostrou que um aumento na idade é acompanhado por um acréscimo na frequência de contato social, alta seletividade no contato interpessoal, uma tendência a querer atuar como

líder e uma diminuição no comportamento conformado (Timmerman, 2000). No que diz respeito à influência do gênero no comportamento do grupo, pode-se concluir que as mulheres (em comparação com os homens) são mais inclinadas a se adequarem às **normas do grupo** e são mais comunicativas ao negociarem as situações (Reynolds, 1984). Entretanto, essas características são uma função das normas culturais em relação ao papel das mulheres na sociedade (que pode mudar). As capacidades e habilidades de um indivíduo podem afetar sua atuação em um grupo.

Métodos de pesquisa 4.1

Traços de personalidade e comportamento do grupo

Os traços de personalidade, como a sociabilidade e a independência, estão relacionados com a produtividade, moral e coesão do grupo. Características como a dominância e o caráter não convencional estão relacionadas negativamente com a produtividade, moral e coesão (Robbins e Judge, 2013). A pesquisa de Barry e Stewart (1997) sugere que a personalidade de cada membro do grupo está relacionada com o modo de funcionamento dos grupos. Os grupos são mais eficientes quando as características de personalidade dos membros do grupo são congruentes com os papéis que eles cumprem. O papel da personalidade pode ser particularmente importante nas equipes de trabalho autogerenciadas. A extroversão é o correspondente-chave baseado na personalidade com impacto individual no desempenho do grupo do modo como é percebido pelos demais membros do grupo. Os grupos com 20%-40% de membros com alta extroversão se saem melhor do que os grupos com menos ou mais membros com essa característica. Barry e Stewart (1997) não descobriram um papel direto para a realização nas situações de grupo. Parece que a realização pode se tornar menos importante nas tarefas de equipe porque os grupos são capazes de reconhecer e compensar a ausência de indivíduos conscientes. Também pode ser que a realização exerça um papel menor nas tarefas conceituais (por exemplo, tarefas criativas e tomada de decisão) e um papel mais importante nas tarefas comportamentais (planejamento, desempenho ou competição). A eficiência do grupo aumenta quando os membros são socialmente sensíveis, positivos e não tão ansiosos.

Estrutura do grupo

Os grupos de trabalho não são ajustamentos desorganizados. Eles têm uma estrutura que dá forma ao comportamento dos membros e que torna possível explicar e prever o comportamento individual no grupo.

Composição do grupo

É aconselhável considerar a escolha de pessoas que sejam capazes e estejam dispostas a trabalhar em grupo. Dois aspectos específicos devem ser mencionados em relação a isso: a heterogeneidade e a compatibilidade das **necessidades interpessoais** dos membros do grupo.

- *Composição de grupos heterogênea versus homogênea.* Quando um grupo é heterogêneo em termos de gênero, personalidades, opiniões, capacidades, habilidades e perspectivas, há uma probabilidade maior de que o grupo venha a ter as características necessárias para completar as tarefas com eficiência. A diversidade no grupo, porém, aumenta a possibilidade de conflito. Pesquisas mostraram que a produtividade do grupo cai em grupos heterogêneos grandes ([Cummings et al., 2013](#)).
- *Compatibilidade das necessidades interpessoais.* Segundo [Schutz \(1978\)](#), os seres humanos têm três necessidades interpessoais: inclusão, controle e afeto. A interação entre as pessoas poderia ser explicada pelo comportamento desejado e o expressado nas áreas de inclusão, controle e afeto. A heterogeneidade dos membros do grupo no que diz respeito à inclusão, ao controle e ao afeto pode causar conflitos entre os membros do grupo. Entretanto, ocorre mais aprendizado e mudança nesses grupos. Dois indivíduos são compatíveis se cada um deles demonstra o comportamento que o outro deseja. A compatibilidade em relação ao afeto leva ao aumento na cooperação e na produtividade entre os membros do grupo nos contextos de aprendizado interpessoal.

Aplicação 4.1

Coesão do grupo

“A alta coesão nos grupos leva a uma produtividade maior.” Você concorda ou discorda? Explique.

Tamanho do grupo

A produtividade do grupo pode aumentar de acordo com o seu tamanho. Contudo, se o grupo for grande demais, a produtividade pode diminuir. Os grupos maiores são mais eficientes se for necessário reunir fatos. Os grupos menores (de sete membros cada um, aproximadamente) são, porém, mais capazes de usar os esforços de forma produtiva (Johnson e Johnson, 2014). O tamanho ideal do grupo varia entre quatro e dez membros. Conforme o grupo aumenta, a comunicação se torna mais difícil, os debates são dominados por alguns membros do grupo, alguns membros se sentem ameaçados, formam-se subgrupos e fica difícil chegar a um consenso. Os grupos com número ímpar de membros são preferíveis aos com número par.

Uma descoberta importante em relação ao tamanho do grupo é a **indolência** (Johnson e Johnson, 2014), que é a tendência de os indivíduos despenderem menos esforço quando trabalham coletivamente do que quando o fazem individualmente. Isso desafia a lógica de que a produtividade do grupo como um todo deveria ser pelo menos igual à soma da produtividade de cada indivíduo no grupo. A indolência se desenvolve devido à crença de alguns membros do grupo de que os demais não carregam seu fardo. A indolência também é motivada pela crença dos membros do grupo de que é impossível medir suas contribuições. A implicação é que, quando os administradores utilizam situações de trabalho coletivo para elevar o moral e o trabalho em equipe, eles também devem proporcionar meios pelos quais os esforços individuais possam ser identificados.

Papéis dos membros do grupo

Um **papel** refere-se ao conjunto esperado de padrões de comportamento atribuído a alguém que ocupa determinada posição em uma unidade social. Em qualquer grupo haveria inicialmente um período de comportamento auto-orientado provocado por problemas emocionais não resolvidos interferindo na tarefa (Napier e Gershfeld, 2003). Se esses problemas

permanecerem não resolvidos, o comportamento do grupo será direcionado para o **comportamento auto-orientado**, incluindo: a) competição agressiva, que se manifesta no comportamento como argumentos, interromper os demais membros do grupo, ignorar os outros e humor hostil; b) busca por apoio, que se manifesta na tentativa dos membros do grupo de encontrarem membros que concordem com eles para formar um subgrupo; e c) saída ou negação, que se manifesta na supressão da tensão e dos sentimentos, bem como na passividade e na indiferença (Johnson e Johnson, 2014).

Os **papéis voltados para a tarefa** objetivam especificamente a realização de um objetivo do grupo. Quando os grupos se unem para solucionar problemas, planejar atividades ou determinar políticas, eles são frequentemente atrasados pelo comportamento dos membros do grupo. Algumas vezes, uma pessoa monopoliza a conversa enquanto outras permanecem em silêncio. Os líderes do grupo empregam os seguintes comportamentos para ajudar esse grupo a alcançar seus objetivos:

- *Iniciação*, para que o grupo dê a partida e direcione a discussão.
- *Coordenação*, para ajudar os membros do grupo a verem os resultados de seus esforços e reduzir a incerteza em relação ao grupo, ao problema e às soluções.
- *Síntese*, para ajudar o grupo em direção a seus objetivos.
- *Elaboração*, para investigar o problema mais a fundo e ajudar o grupo a alcançar seu objetivo.

Os papéis voltados para o processo ajudam a manter um clima interpessoal satisfatório dentro de um grupo, o que inclui os seguintes papéis:

- *Liberção da tensão*, para diminuir a tensão no grupo.
- *Guardião*, para manter os canais de comunicação abertos no grupo.
- *Estímulo*, para elevar a estima dos membros do grupo e aumentar suas esperanças, confiança e aspirações.
- *Mediação*, para resolver conflitos entre os membros do grupo e liberar a tensão associada ao conflito.

No que diz respeito às equipes de trabalho, Margerison e McCann (1990) distinguiram nove **papéis de equipe** que as pessoas preferem exercer (veja o Quadro de Foco 4.1).

Os psicólogos organizacionais e do trabalho precisam entender as forças individuais que cada pessoa pode agregar à equipe, escolher os membros tendo isso em mente e alocar as atribuições de trabalho que se ajustam aos estilos preferidos dos membros. Os pesquisadores que desenvolveram esse arcabouço argumentam que as equipes malsucedidas têm um perfil desequilibrado de talentos individuais, com energia demais em uma área e energia insuficiente em outras áreas.

Foco 4.1

Papéis da equipe

- Os criadores/inovadores normalmente são inventivos e bons para iniciar ideias ou conceitos.
- Os pesquisadores-empresendedores gostam de ter ideias novas e promover sua causa.
- Os assessores/desenvolvedores possuem grandes aptidões analíticas. Atingem seu máximo quando há diversas opções diferentes para analisar e avaliar, antes da tomada de uma decisão.
- Os impulsionadores/organizadores gostam de estabelecer procedimentos de operação para transformar as ideias em realidade e obter realizações.
- Os produtores de conclusão também se preocupam com os resultados. Apenas seu papel foca a exigência de que os prazos finais sejam mantidos e na garantia de que todos os compromissos sejam cumpridos.
- Os controladores/inspetores são pessoas com grande preocupação no estabelecimento e no reforço de regras e regulamentos.
- Os apoiadores/mantenedores mantêm fortes convicções sobre o modo como as coisas devem ser feitas.
- Os relatores/conselheiros exercem um papel importante estimulando a equipe a buscar informações adicionais antes de tomar decisões e desestimulando a equipe a tomar decisões apressadas.
- Os ligadores podem exercer qualquer um dos oito papéis anteriores. Os ligadores são coordenadores e integradores.

Normas do grupo

O termo “norma” vem da palavra “normal”. O comportamento é normal se parecer dentro das orientações que determinado grupo aceita como apropriadas para si. As normas evoluem apenas se receberem apoio coletivo. Uma norma pode ser definida como uma reunião de expectativas mantidas pelos membros de um grupo que especificam o tipo de comportamento considerado certo ou errado, bom ou ruim, relevante ou irrelevante, permissível ou não permissível no grupo (Feldman, 1984). As normas do grupo emergem dos valores de um grupo e são padrões de comportamento impostos aos membros. As normas do grupo são os “faça e não faça” que resultam das interações dos membros do grupo no decorrer do tempo. Uma **norma**, então, é um modelo de comportamento-padrão.

As normas são atribuídas em relação aos temas das tarefas e processos, mas nem sempre são atribuídas explicitamente. Normalmente há uma expectativa velada de que os membros do grupo conheçam as responsabilidades e limitações do comportamento individual no grupo. Apesar de essas normas implícitas regularem o comportamento do grupo, alguns indivíduos têm consciência delas até que sejam quebradas.

As normas se desenvolvem por meio da comunicação com os outros. As normas se desenvolvem por processos de inferência sutis, subliminares e além da consciência, a partir das sobrancelhas, ouvindo “uh-hums” de apoio ou observando como os outros obtêm aprovação. Elas podem evoluir por um processo interpessoal de negociação conforme tentamos seguir a regra de ajustamento. Dentro de cada grupo há um histórico do que é o comportamento aceitável, que se desenvolveu através do tempo nessa situação e que os membros aprendem e compreendem.

De acordo com Feldman (1984), o reforço da norma que os grupos estão suscetíveis a trazer para o controle normativo são apenas os comportamentos que: a) asseguram a sobrevivência do grupo; b) aumentam a previsibilidade do comportamento dos membros do grupo; c) impedem as situações interpessoais constrangedoras; ou d) expressam os valores centrais do grupo. Essas normas do grupo, entretanto, afetam diretamente a tomada de decisão (Chen *et al.*, 2002).

Uma vez que as normas tenham se desenvolvido e que tenham sido acordadas, elas são difíceis de mudar. Mudar as normas do grupo não só

aumenta as forças na direção da mudança desejada, mas também envolve a manutenção das forças resistentes constantes ou sua redução. Podem surgir problemas quando os valores, objetivos e crenças conflitam com as normas do grupo.

Aplicação 4.2

Conflito intergrupo e objetivos superordenados

Muzafer Sherif (1966), seus colegas pesquisadores e seus alunos organizaram um acampamento de verão para garotos de doze anos no início dos anos 1950. Os meninos não se conheciam antes do acampamento. O local era isolado de influências exteriores, o que permitia que os pesquisadores manipulassem as condições de interação entre os membros do acampamento. Os pesquisadores estavam interessados em investigar as relações intergrupos, bem como a eficiência das técnicas para reduzir a hostilidade entre os grupos. Os garotos foram divididos em dois grupos e nomes como “Bull Dogs” e “Red Devils” foram dados para promover a lealdade dos grupos. Os pesquisadores também estruturaram as atividades diárias dos meninos de forma que fosse necessária uma atividade coordenada e interdependente entre os membros dos grupos para se alcançarem os objetivos desejados. Após desenvolverem lealdade nos grupos específicos, os pesquisadores tentaram induzir conflitos entre os grupos solicitando que eles participassem de atividades competitivas nas quais o grupo vencedor seria recompensado e o grupo perdedor não seria. Depois de demonstrarem espírito esportivo por algum tempo, os grupos se tornaram hostis um com o outro e começaram a fazer guerra de lixo. Em seguida os pesquisadores testaram diversos métodos para reduzir o conflito entre os grupos:

- a. Envolverem-se em contato social agradável. Essas situações de contato não tiveram efeito na redução do conflito intergrupo.
- b. Estabelecerem um inimigo em comum. Um inimigo em comum uniu os grupos e reduziu a hostilidade entre eles.
- c. Trabalharem juntos para alcançar metas mais importantes para eles do que continuar o conflito (isto é, objetivos superordenados). Por exemplo, os grupos tinham que trabalhar juntos para consertar o

sistema de distribuição de água, que mais cedo havia sido sabotado pelos pesquisadores. Após participarem de atividades que tinham objetivos superordenados, as atitudes com os membros dos outros grupos mudaram, a hostilidade desapareceu e se formaram amizades.

As características dos objetivos superordenados introduzidos pelos pesquisadores foram as seguintes:

- Um terceiro elemento mais poderoso (isto é, os pesquisadores) introduziu os objetivos.
- Eles foram vistos pelos garotos como eventos naturais.
- Eles não foram encarados pelos garotos como um pré-requisito para resolver o conflito entre os grupos.
- Eles reestruturaram uma situação de competição em uma situação de cooperação.

Fonte: Sherif, M. In common predicament. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1966.

Os seguintes pontos de aprendizado podem resultar da aplicação:

- Resolver conflitos por meio de objetivos superordenados pode levar à cooperação em vez de competição entre os grupos.
- Grupos que cooperam são inclinados a terem relações amigáveis e harmoniosas.

Processos do grupo

Estágios de desenvolvimento do grupo

Foram feitas duas abordagens para classificar os estágios de desenvolvimento do grupo: as teorias da fase recorrente e as teorias do estágio sequencial (Johnson e Johnson, 2014).

As *teorias da fase recorrente* se concentram nas questões que dominam a interação do grupo repetidamente. Por exemplo, a teoria de desenvolvimento do grupo de Bion (1961) afirma que os grupos funcionam em dois níveis: o nível da manifestação (completar a tarefa e alcançar objetivos) e o nível inconsciente (que representa ideias subjacentes sobre as

tarefas e o objetivo do grupo). Segundo essa teoria, os grupos focam repetidamente em três temas básicos, que são a dependência no líder para dizer o que devem fazer, a equiparação entre os membros do grupo e a reação de lutar ou fugir, na qual se lida com os problemas ou atacando-os ou fugindo deles. A teoria de desenvolvimento do grupo de [Schutz \(1978\)](#) propôs que o desenvolvimento do grupo ocorre conforme os membros se preocupam com três questões: inclusão, controle e afeição.

As *teorias do estágio sequencial* se concentram na ordem típica das fases do desenvolvimento do grupo. Uma das mais famosas teorias de desenvolvimento do grupo sequenciais foi formulada por Tuckman ([Tuckman e Jensen, 1977](#)). Ela identifica cinco estágios do desenvolvimento do grupo: formação, conflito, normalização, execução e separação.

- *Estágio de orientação (“formação”)*. No início do ciclo de vida de um grupo, os participantes geralmente têm expectativas positivas de que algo bom virá da participação em seu grupo. Ao mesmo tempo, há uma certa quantidade de ansiedade e preocupações conforme os indivíduos tentam descobrir por que estão ali, o que conseguirão com isso e o que significa o propósito declarado do grupo. Os membros do grupo dependem bastante da situação e de quem é a autoridade.
- *Estágio da insatisfação (“conflito”)*. Após algum tempo, os participantes aprendem que aquilo que esperam ou desejam da experiência e o que sentem que realmente está acontecendo não coincide. Descobriu-se que a dependência inicial da autoridade é insatisfatória. Isso leva a sentimento de frustração desagradável, algumas vezes raiva da tarefa e normalmente, também, raiva da figura da autoridade. Esses sentimentos negativos habitualmente se tornam mais fortes e mais salientes do que os sentimentos iniciais de ansia e esperança de ganhar com a experiência.
- *Estágio da resolução (“normalização”)*. O que acontece neste estágio é um compromisso entre as expectativas e as realidades (tarefa, líder, capacidade e outros membros) e também uma elevação nas habilidades para completar a tarefa, como foi originalmente construída ou redefinida. O domínio suficiente da situação e as novas habilidades viabilizam sentimentos positivos de autoestima e prazer na realização e ultrapassam os sentimentos negativos anteriores, de frustração e raiva.

- *Estágio de produção (“execução”)*. O estágio de produção caracteriza-se pelos sentimentos positivos de ansiedade em fazer parte da experiência e esperança de um bom resultado ultrapassando os sentimentos negativos de desestímulo, frustração e raiva do estágio anterior de insatisfação. Tudo isso leva a um uso mais eficiente do tempo, com menos tempo despendido na luta contra o líder, os outros membros do grupo ou a tarefa em si. Os papéis se tornam flexíveis e funcionais, sendo que a energia do grupo é canalizada para a tarefa.
- *Estágio de encerramento (“separação”)*. Conforme se aproxima o final da experiência, os participantes começam a se preocupar com o que conseguiram realizar e com a dissolução iminente do grupo. Às vezes, os sentimentos de perda ou de perda antecipada são, em grande parte, negados ou encobertos de algum modo, tal como brincar (algumas vezes sobre a morte) ou faltar ao encontro final. Geralmente, o trabalho na tarefa durante o estágio de encerramento diminui.

Considerando a diversidade de relações entre as equipes de trabalho e os contextos organizacionais, parece improvável que uma única sequência possa descrever o desenvolvimento de todos os tipos de equipe. Cada equipe tem de lidar com determinados temas de desenvolvimento, mas a ordem de precedência depende das circunstâncias. O modelo de estágio sequencial é sustentado pelos resultados de pesquisa com grupos de treinamento de laboratório, os quais não podem ser necessariamente generalizados para as equipes de trabalho.

Os estudos de mais de uma dúzia de grupos de trabalho de campo e laboratório confirmaram que os grupos não se desenvolvem em uma sequência de estágios universal ([Gersick, 1988](#)). O momento em que os grupos se formam e mudam o modo de trabalho é altamente consistente. Descobriu-se que:

1. O primeiro encontro estabelece a direção do grupo.
2. A primeira fase de atividade do grupo é de passividade.
3. Ao final da primeira fase, ocorre uma transição exatamente quando o grupo utilizou a metade do tempo designado.
4. A transição inicia mudanças importantes.
5. Uma segunda fase de passividade segue a transição.
6. O último encontro do grupo é caracterizado pela atividade acentuadamente acelerada.

O *modelo de equilíbrio interrompido* caracteriza os grupos como expositores de longos períodos de inércia intercalados com breves mudanças revolucionárias disparadas basicamente pela consciência de tempo e prazo dos membros do grupo. O grupo começa combinando os estágios de formação e normalização, depois passa por um período de baixa execução, seguido do conflito e, depois, de um período de alta execução e, finalmente, pela separação.

Coesão do grupo

É definida como a soma da atração do grupo para os membros e a capacidade do grupo em permanecer unido (Bormann e Bormann, 1988). É resultado da satisfação dos indivíduos com o grupo. Um grupo coeso não é necessariamente um grupo mais produtivo. A coesão se desenvolve mesmo que o grupo tenha uma norma de baixa produtividade. A coesão envolve as forças totais que agem em seus membros para permanecer no grupo comparadas com as que direcionam as pessoas para longe do grupo. A coesão do grupo pode ser definida, então, em termos das recompensas positivas que você deriva por estar no grupo e a expectativa de que seus resultados seriam mais baixos se você não pertencesse ao grupo.

Grupos altamente coesos são mais produtivos, possuem moral mais elevado e se comunicam melhor do que grupos pouco coesos. Grupos coesos trabalham mais porque os membros tomam a iniciativa e ajudam uns aos outros. Distribuem a carga de trabalho entre eles e se candidatam a ajudar uns aos outros. Atentam para os problemas do grupo e investem tempo e esforço em favor do grupo. Quanto mais coeso o grupo, mais eficaz é a comunicação interna. A coesão estimula o feedback, as discordâncias e as questões. Os membros dos grupos altamente coesos indicam quando não entendem e discordam entre si (Bormann e Bormann, 1988).

Os membros dos grupos com baixa coesão são quietos, entediados, apáticos, tensos e desconfortáveis. Raramente discordam e existem poucas discussões toma-lá-dá-cá. As decisões importantes são tomadas rapidamente. Os membros dos grupos pouco coesos carecem de iniciativa e tendem a ficar ociosos e esperar pelas atribuições (Bormann e Bormann, 1988).

A coesão do grupo pode ser estimulada pelos seguintes fatores:

1. Quando os membros do grupo colaboram para alcançar um objetivo comum e quando há uma ameaça real ou imaginária no ambiente do grupo.
2. Quanto mais satisfeitos estiverem os membros do grupo, maior será a coesão desse grupo.
3. A coesão é maior em um grupo pequeno do que em um grupo grande.
4. Mais interação entre os membros do grupo promove mais coesão.
5. Quanto mais similares forem os membros em termos de bagagem e atitude, mais provável será o aprimoramento da coesão do grupo.
6. A coesão do grupo também é influenciada pelo estilo de liderança. Um estilo participativo aumentará a coesão.

Comunicação

A **comunicação** do grupo pode ser definida como a comunicação face a face entre um pequeno grupo de pessoas que compartilham um propósito ou objetivo comum, que têm uma sensação de pertencer ao grupo e que exercem influência umas sobre as outras. Independentemente do tamanho de um grupo, seus membros devem ser capazes de conversar e responder uns aos outros. Devem ser sensíveis às necessidades e sentimentos dos demais membros do grupo. [Schein \(1969\)](#) afirma que o processo de comunicação é um dos mais importantes que ocorrem no grupo e é observável. Ele faz a seguinte distinção dos processos de comunicação que ocorrem dentro do grupo: a) quem se comunica, com que frequência, por quanto tempo; b) quem se comunica com quem; c) quem fala depois de quem, quem interrompe quem; d) estilo de comunicação; comunicação não verbal; e) níveis de comunicação; e f) filtros.

Tomada de decisão em grupo

Tanto a **tomada de decisão** individual quanto a em grupo têm pontos fortes. Nenhuma é ideal para todas as situações. Os grupos têm as seguintes vantagens:

- *Informações e conhecimentos mais completos.* Ao agregar recursos de diversos indivíduos, há mais *inputs* para os processos de decisão.
- *Maior diversidade de visões.* Os grupos podem trazer heterogeneidade aos processos de decisão. Mais abordagens e alternativas poderiam ser

consideradas.

- *Maior aceitação de uma solução.* As decisões quase sempre falham porque as pessoas não as aceitam. Se as pessoas forem capazes de participar de uma decisão que as afeta, elas terão mais probabilidade de aceitá-la e de estimular os demais a aceitá-la e apoiá-la.
- *Maior legitimidade.* A tomada de decisão em grupo é consistente com os ideais democráticos e pode ser percebida como mais legítima do que as decisões tomadas por uma única pessoa.

Os grupos têm as seguintes desvantagens:

- *Gastam tempo.* Os grupos levam mais tempo para chegar a uma decisão do que quando um indivíduo toma uma decisão. Isso pode limitar a ação rápida e decisiva.
- *Pressões para se conformar.* O desejo dos membros do grupo de serem aceitos e considerados propriedade desse grupo pode resultar no conformismo.
- *Dominação por alguns membros.* Um ou alguns membros podem dominar as discussões do grupo. Se esses membros tiverem pouca capacidade, a eficiência global do grupo sofrerá.
- *Responsabilidade ambígua.* Muitas vezes é difícil determinar quem é o responsável pela tomada de decisão.
- *Identidade de grupo.* A **identidade de grupo** descreve situações em que as pressões do grupo para o conformismo dissuadem o grupo de avaliar criticamente as visões incomuns, minoritárias ou impopulares.
- *Polarização.* Ao discutir determinado conjunto de alternativas e chegar a uma solução, os membros do grupo tendem a exagerar as posições iniciais que sustentam. Em algumas situações, a cautela domina e há uma mudança conservadora. Muitas vezes, porém, os grupos tendem a uma mudança arriscada.

Existem cinco características importantes de uma decisão eficaz em grupo: utilização total dos recursos do grupo, boa utilização do tempo, correção ou alta qualidade da decisão e capacidade melhorada, ou ao menos não inibida, de solução de problemas do grupo. Uma decisão é eficaz até o ponto em que esses cinco critérios são satisfeitos; se não forem satisfeitos todos os cinco, a decisão não foi tomada com eficácia. De acordo com [Johnson e Johnson \(2014\)](#), a tomada de decisão consensual é o método mais eficaz de tomada de decisão em grupo, mas também é o que consome mais

tempo. [Napier e Gershenfeld \(2003\)](#) dizem que chegar a uma decisão por consenso representa a abordagem para a tomada de decisão mais eficiente ou a que produz menos tensão. Isso indica simplesmente que cada membro está disposto a concordar com a decisão.

Criando um grupo eficiente

As seguintes diretrizes devem ser seguidas para criar um grupo eficiente ([Johnson e Johnson, 2014](#)):

- *Objetivos*. Os objetivos devem ser anunciados com clareza, de modo que todos os membros compreendam a natureza delas. Os objetivos também devem ser concretos para que os integrantes possam entender como alcançá-los. Além disso, os objetivos devem ser relevantes para as necessidades dos membros do grupo.
- *Comunicação de duas vias*. Os membros de um grupo devem enviar e receber mensagens de forma eficiente para trocar informações e transmitir significados.
- *Liderança e participação*. Todos os membros devem participar igualmente e aceitar a responsabilidade de proporcionar liderança. A participação levará ao comprometimento com o grupo e à satisfação com os membros.
- *Poder e influência*. Em grupos eficientes, o poder dos membros se baseia em competência, capacidade e acesso à informação e não em autoridade e características da personalidade.
- *Procedimentos de tomada de decisões*. Os grupos eficientes mantêm um equilíbrio entre o tempo e os recursos de que o grupo dispõe e os procedimentos de tomada de decisões.
- *Controvérsias*. Os membros de grupos eficientes se envolvem em controvérsias construtiva discordando e desafiando as conclusões e os argumentos uns dos outros.
- *Conflito*. Os grupos eficientes enfrentam conflitos entre membros e os resolvem de maneiras construtivas usando estratégias adequadas de gestão de conflitos.

Resumo

- Os grupos são definidos como uma reunião de dois ou mais indivíduos em interação, com um padrão estável de relação entre si, que compartilham objetivos comuns e que percebem a si próprios como um grupo. Distinguem-se vários tipos de grupo, incluindo os formais e os informais.
- As previsões a respeito do desempenho do grupo devem começar pelo reconhecimento de que os grupos de trabalho fazem parte de uma organização maior. Fatores como cultura organizacional, estratégia, estruturas de autoridade e recompensas podem influenciar o comportamento e os resultados do grupo. Por exemplo, se uma organização se caracteriza pela desconfiança entre a administração e os trabalhadores, é provável que o grupo de trabalho venha a restringir seus esforços. As características dos membros do grupo também podem influenciar os resultados do grupo.
- Os papéis representam o padrão de comportamento típico em determinado contexto social. Os papéis quase sempre são diferenciados em tarefas e manutenção. Nos estágios iniciais do desenvolvimento do grupo, este pode ser dominado pelo comportamento auto-orientado, o qual é provocado por temas emocionais não resolvidos. As normas, um conjunto de regras informais e geralmente acordadas, têm efeitos profundos no comportamento organizacional. A coesão refere-se às pressões encaradas pelos membros do grupo para permanecer ali, sendo influenciada por vários fatores. A coesão ajuda o desempenho se os objetivos do grupo forem consistentes com os interesses da administração. Os grupos se desenvolvem por meio de estágios. Embora diferentes modelos de desenvolvimento do grupo possam ser diferenciados, um modelo popular classifica os estágios como formação, conflito, normalização, execução e separação.

Conceitos e palavras-chave

Coesão do grupo

Comportamento auto-orientado

Composição do grupo

Comunicação

Cultura organizacional

Equilíbrio interrompido
Equipe
Estágios de desenvolvimento do grupo
Estrutura do grupo
Feedback do desempenho
Grupo
Identidade do grupo
Indolência
Necessidades interpessoais
Norma
Normas do grupo
Papéis
Papéis de equipe
Papéis voltado para a tarefa
Planejamento de tarefa
Processo
Recursos dos membros do grupo
Relações intergrupos
Tamanho do grupo
Tomada de decisão

Exemplos de títulos de dissertação

- Que processos ocorrem nos grupos de trabalho?
- Como poderia ser melhorada a eficiência de grupo nas organizações?

Leitura complementar

Livros

Johnson DW, Johnson FP. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 5th edn Boston, MA: Pearson; 2014.

Salas E, Tannenbaum SI, Cohen DJ, Latham G. *Developing and Enhancing Teamwork in Organizations: Evidence-based Best Practices and Guidelines*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Artigos de periódicos; 2013.

Artigos de periódicos

Kauffeld S. Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2006;79:1–21.

Van Knippenberg D, Schippers MC. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*. 2007;58:515–541.

Comunicação

Este capítulo apresenta ao leitor vários temas básicos relativos à definição, importância, métodos, natureza e habilidades de comunicação. A primeira seção fornece a definição de comunicação e descreve sua importância. Vemos, então, os vários métodos que são nomeados como comunicação: escrita, oral, de cima para baixo, de baixo para cima, horizontal e **formal**. O capítulo prossegue para uma discussão da comunicação e das habilidades para a construção da relação. Para se comunicar com eficiência, são necessárias a escuta ativa, a **capacidade de resposta**, a boa comunicação escrita e oral, a positividade e as habilidades de comunicação não verbal. A capacidade de resposta se faz questionando, estimulando minimamente, parafraseando, esclarecendo, refletindo sobre os sentimentos, **sintetizando** e **confrontando**. A construção da relação requer **autorrevelação** e feedback, **cooperação**, **confiança**, sensibilidade intercultural, **disposição para o serviço**, autoapresentação, **influência social** e resolução de conflito. Finalmente, veremos como o **poder** e o **conflito** podem afetar uma organização.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir comunicação e explicar sua importância nas organizações.
2. Distinguir entre os métodos de comunicação nas organizações.
3. Explicar as habilidades interpessoais necessárias para se comunicar eficazmente e para construir relações na situação de trabalho.
4. Identificar os fatores que inibem ou facilitam a comunicação nas organizações.

Definição de comunicação

A comunicação é definida como o processo pelo qual uma pessoa, grupo ou organização (o emissor) transmite algum tipo de informação (a mensagem) para uma outra pessoa, grupo ou organização (o **receptor**) (Greenberg, 2011). Duas ou mais partes trocam informações e compartilham significados, de modo que um entendimento comum é estabelecido entre elas. É apenas pela transmissão de significados de uma pessoa para outra que as informações e as ideias podem ser transportadas. Porém, é importante que esse significado também precise ser compreendido, já que a intenção foi essa (Robbins e Judge, 2013).

A importância da comunicação nas organizações

A comunicação parece exercer um papel importante no cumprimento dos objetivos organizacionais. Os administradores dedicam em torno de um terço de suas atividades à comunicação rotineira – trocando informações de rotina e processando documentos (Robbins e Judge, 2013). A comunicação exerce um papel importante na eficiência administrativa e organizacional. Também é um dos maiores problemas com os quais se deparam os administradores modernos. Entretanto, para algumas pessoas, a comunicação se transformou em um bode expiatório fácil ao qual se pode atribuir quase todos os problemas – até mesmo aqueles de natureza pessoal, nacional e internacional. Obviamente, a comunicação pode exercer um papel importante em relação a isso, mas definitivamente não é uma “cura para todos os males” que a humanidade vive.

A comunicação se presta a funções importantes dentro de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e fornecimento de informações (Johnson e Johnson, 2014). A função de controle é preenchida de modo tanto formal quanto informal. As organizações possuem orientações formais que os empregados precisam seguir, por exemplo, no caso de uma ação reclamatória trabalhista. A comunicação ajuda a motivar os empregados ao esclarecer o que eles precisam fazer e como isso deveria ser feito. Quando eles recebem feedback em relação a seus esforços, isso serve como mecanismo motivador. Às vezes, a comunicação é voltada para a expressão emocional por sentimentos expressos de frustração ou

satisfação. A comunicação facilita a tomada de decisão porque proporciona as informações necessárias a quem tomará essa decisão. Ao proporcionar as informações, a comunicação serve ao propósito de obter a ação coordenada entre as diferentes partes de uma organização.

A natureza do processo de comunicação

A **fonte** de comunicação pode ser uma pessoa ou um objeto. Como objeto, ela pode assumir muitas formas, tal como um livro, um pedaço de papel, um rádio ou um aparelho de televisão. A mensagem pode assumir muitas formas também, tal como uma instrução, uma pergunta ou até mesmo uma expressão facial. As características do receptor influenciam o modo pelo qual a mensagem é recebida e interpretada (Gray e Starke, 1980).

Um modelo do processo de comunicação é representado na [Figura 5.1](#) (Robbins e Judge, 2013). De acordo com a [Figura 5.1](#), existem processos específicos que exercem um papel no feedback que o emissor recebe do receptor. Esse feedback ocorre para verificar a mensagem. A codificação significa que a mensagem é traduzida de uma ideia ou pensamento em símbolos que podem ser transmitidos. Quando está ocupado com a codificação, o emissor deve ter em mente o receptor e suas características. O emissor e o receptor precisam entender os símbolos da mesma maneira. A mensagem é o produto físico que o emissor deseja comunicar ao receptor. Pode assumir formas diferentes: fala, escrita, imagens, gestos e expressões faciais. A mensagem é afetada pelo código ou grupo de símbolos empregado para transferir o significado, o conteúdo da mensagem em si e as decisões em relação à escolha e ao arranjo dos códigos e do conteúdo. A transmissão é o processo pelo qual a mensagem codificada trafega por um meio, canal ou caminho até o receptor. Esses canais podem ser vistos como vias ao longo das quais a informação codificada trafega. A fonte da mensagem e o modo como está codificada exercem um papel importante no “tipo” de canal ou meio escolhido. Quando a mensagem codificada é passada em uma conversa face a face, o canal usado no processo de transmissão são as ondas sonoras (Klikauer, 2007).

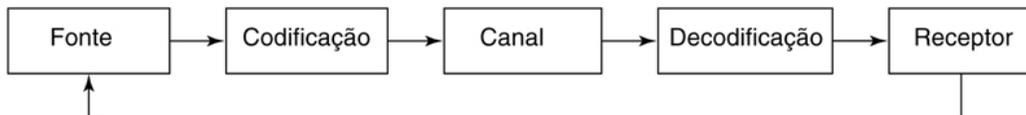


FIGURA 5.1 O processo de comunicação.

Os canais (também chamados de mídia) pelos quais as mensagens se deslocam podem variar muito. Pode ser um canal interpessoal, como no caso da conversa e do toque, ou algo como um aparelho de fax, ou até algo como um jornal, uma transmissão de rádio ou de televisão. Se quisermos entrar nos detalhes técnicos, talvez devêssemos mencionar que no caso do jornal a forma como a mensagem é codificada tem um papel relevante na forma como ela é percebida pelo receptor. No caso das transmissões de rádio e de televisão, os equipamentos técnicos e eletrônicos também estão envolvidos, como transmissores e aparelhos receptores.

A decodificação é o processo pelo qual o receptor da mensagem associa significado a esta. Em termos técnicos, isso significa que o receptor deve traduzir os símbolos codificados na mensagem para uma forma que ele (o receptor) possa entender e depois também no modo como o emissor pretendeu que fosse entendido. Se o receptor associar significados diferentes à mensagem, o processo de comunicação pode ser interrompido. Assim como o emissor tem capacidade limitada de codificar a mensagem, o receptor também tem capacidade limitada de decodificar essa mensagem.

É importante o emissor manter em mente as qualidades do receptor quando codifica a mensagem e escolhe o canal pelo qual deve ser transmitida. O emissor deve lembrar que o receptor pode ser um indivíduo, um grupo ou um indivíduo agindo no interesse de um grupo. Durante o processo de decodificação, o receptor exerce uma função importante ao tentar entender a mensagem como se pretendeu que fosse entendida. Para garantir que a mensagem tenha sido entendida corretamente, é importante que o receptor dê um retorno ao emissor em relação a isso (Bundel, 2004).

O ruído torna o processo de comunicação mais complicado. O ruído refere-se a qualquer coisa que interfira no processo de comunicação ou que distorça a mensagem. A mensagem em si também pode causar distorção devido à má escolha dos símbolos e à confusão em seu conteúdo. Se for escolhido um canal ou meio ruim ou se o nível de ruído for elevado, a mensagem pode ser distorcida. O receptor também pode ser uma fonte

potencial de distorção. O preconceito, o conhecimento, as habilidades para perceber, o intervalo de atenção e o cuidado na decodificação são fatores que podem resultar na distorção da mensagem.

Métodos de comunicação nas organizações

Comunicação escrita

No processo de comunicação, são empregados diferentes tipos de material escrito. As cartas formais normalmente são usadas para se comunicar com alguém fora da organização. Dentro das organizações, predomina o conhecido “memorando” ou “memo”. Esse memorando é endereçado a uma pessoa ou a um grupo de pessoas, lidando com um assunto específico ([Moorhead e Griffin, 2012](#)).

Outros tipos de comunicação escrita encontrados nas organizações são os e-mails, relatórios, manuais e formulários. Os relatórios são usados habitualmente para sintetizar o progresso ou os resultados dos projetos e, portanto, são valiosos na tomada de decisão. Existem tipos diferentes de manual nas organizações. Entre estes, temos os de instrução, que dizem aos empregados como operar máquinas, os de política e procedimentos, que informam os empregados a respeito das regras e regulamentos organizacionais e os manuais de operação, que dizem aos empregados como realizar tarefas e responder aos problemas relativos ao trabalho. As informações são divulgadas em documentos padronizados chamados formulários. Os formulários são usados em uma tentativa de tornar a comunicação mais eficiente e as informações mais acessíveis. Portanto, são usados para aumentar a eficiência da tomada de decisão.

Comunicação eletrônica

A comunicação eletrônica é atualmente um dos meios mais importantes de comunicação. Esse tipo de comunicação inclui e-mail, mensagens de texto, mídias sociais (por exemplo, Twitter e Facebook), blogs e videoconferência ([Robbins e Judge, 2013](#)).

E-mail

O e-mail usa a Internet para receber e transmitir textos e documentos gerados no computador. As mensagens enviadas por e-mail podem ser rapidamente escritas, editadas, armazenadas e distribuídas. O e-mail também é um meio barato de comunicação. No entanto, o uso de e-mails tem desvantagens, entre elas o fato de que as pessoas podem interpretar mal as mensagens neles contidas, e não é uma boa maneira de transmitir mensagens negativas. Estima-se que 4,9 bilhões de contas de e-mail existirão até o final de 2017 (www.radicati.com). Segundo o relatório Radicati, a maior parte do tráfego de e-mail em 2013 veio de e-mails de negócios. A velocidade do e-mail depende do servidor de e-mail do cliente e do software do cliente, o que significa que pode ser lenta. O e-mail também pode receber spam e pode conter malware. Também há preocupações em relação à limitada expressão de emoções em e-mails, bem como questões de privacidade que são criadas quando os e-mails são monitorados. Dado que as pessoas podem ter problemas para manter-se atualizadas sobre seus e-mails, é possível usar estratégias para gerenciar e-mails. As estratégias incluem a redução no envio de e-mails, cancelar a inscrição de algumas newsletters e agendar e-mails para horários específicos durante um dia (Robbins e Judge, 2013). No entanto, o e-mail é a forma de comunicação mais utilizada e comumente aceita.

Mensagens instantâneas e mensagens de texto

As mensagens instantâneas (IM) e mensagens de texto (TM) utilizam meios eletrônicos. As mensagens instantâneas são normalmente enviadas por computador e permitem que as pessoas se comuniquem e colaborem em tempo real, enquanto as mensagens de texto são enviadas por meio de dispositivos portáteis ou telefones celulares. A mensagem instantânea é útil para a comunicação nas organizações. Além de instantânea (ou seja, ela é recebida assim que você a envia), ela é breve e promove a colaboração em tempo real. No entanto, pode ser intrusiva (por exemplo, ao aparecer na tela de um dispositivo) e exige que as duas pessoas tenham contas em um determinado serviço de mensagens instantâneas. A mensagem de texto é uma boa forma de comunicação eletrônica porque o celular está quase sempre por perto. É um método muito eficiente de fazer contato com

alguém imediatamente. Contudo, a mensagem de texto pode ser intrusiva e implica custos.

Blogs

Um blog é um site sobre uma única pessoa ou organização. O blog é utilizado para informar opiniões e ideias. O Twitter (uma forma de blogging) é um serviço de rede social que permite aos usuários postar informações sobre praticamente qualquer assunto. A expectativa é que essa rede social chegue a 4,8 bilhões de contas até o final de 2017 (www.radicati.com).

Comunicação oral

A **comunicação oral** ocorre quando a linguagem falada é usada durante as conversas face a face, conversas pelo telefone, mensagens telefônicas e gravações em fita. A comunicação oral é particularmente poderosa porque inclui não somente as palavras de quem fala, mas também suas variações de tom, diapasão, velocidade e volume. Quando as pessoas ouvem mensagens, usam todas as pistas citadas para entender as mensagens orais. Além disso, os receptores interpretam as mensagens orais no contexto das comunicações anteriores e, talvez, das reações de outros receptores.

Comunicação para baixo

[Katz e Kahn \(1978\)](#) identificaram cinco propósitos gerais da comunicação superior-subordinado em uma organização. São os seguintes:

- Fornecer diretrizes de tarefa específicas sobre instruções de trabalho.
- Fornecer informações sobre procedimentos e práticas organizacionais.
- Fornecer informações sobre a lógica do trabalho.
- Comentar com os funcionários sobre seu desempenho.
- Fornecer informações ideológicas para facilitar a doutrinação dos objetivos.

Em grande parte, as organizações no passado concentravam-se apenas nos dois primeiros propósitos. Isso leva a uma atmosfera ditatorial que inibe a eficiência da comunicação ascendente e da horizontal nas organizações. Os meios usados na **comunicação descendente** incluem guias

organizacionais, manuais, revistas, jornais, cartas, itens do quadro de avisos, cartazes, relatórios-padrão, descrições de procedimento, ordens verbais e instruções dos superiores, discursos, reuniões, circuitos internos de TV, sistemas de alto-falantes, telefones e correio eletrônico. A chave para otimizar a comunicação descendente parece residir na compreensão do importante papel que o receptor da informação exerce no processo de comunicação.

Comunicação ascendente

Talvez a comunicação para cima também possa ser chamada de subordinado-superior ou subordinado-iniciada. Esse tipo de comunicação flui de um nível inferior para um nível superior nas organizações. Esse tipo de comunicação proporciona *feedback* àqueles nos níveis superiores, informa-os sobre o progresso feito em direção ao cumprimento dos objetivos e é utilizado para informar os nos níveis superiores a respeito dos problemas vividos nos níveis inferiores. Por meio desse tipo de comunicação, os em níveis mais elevados podem ter ideia de como as coisas podem ser melhoradas na organização. A comunicação ascendente pode assumir diferentes formas, que incluem relatórios de evolução, sugestões depositadas nas conhecidas “caixas de sugestão”, informações obtidas em pesquisas de atitude dos funcionários, informações obtidas nas ações reclamatórias trabalhistas, debates entre superiores e subordinados e sessões de “reclamação” informais, nas quais os empregados têm oportunidade de identificar e debater problemas com seus superiores ou com pessoas em níveis administrativos mais elevados (Robbins e Judge, 2013).

A comunicação descendente ocorre com mais frequência do que a comunicação para cima. Também parece que a duração das conversas entre os subordinados e seus superiores tende a ser bem mais curta do que as conversas entre os subordinados e as pessoas de mesmo nível. Além disso, a comunicação ascendente parece ser muito mais imprecisa. Isso se dá porque os subordinados sentem necessidade de destacar suas realizações e de minimizar a importância de seus erros, de modo que os superiores possam ver seu comportamento como favorável. Às vezes, os subordinados ficam com receio de falar aos superiores por medo de serem repreendidos e

por medo de diminuir suas próprias chances de promoção (Greenberg, 2011).

Comunicação horizontal/lateral

Esse tipo de comunicação ocorre entre os membros do mesmo grupo de trabalho, entre os membros de grupos de trabalho no mesmo nível ou entre o pessoal horizontalmente equivalente. Usualmente, a comunicação horizontal/lateral tende a ser mais fácil e mais amigável do que a comunicação descendente ou ascendente devido à ausência do problema da diferença de status. A comunicação horizontal também pode se tornar problemática, mesmo se for do tipo formal. As pessoas nos diferentes departamentos podem começar a sentir que estão competindo por recursos escassos. A comunicação horizontal informal pode provocar conflitos problemáticos se os canais verticais formais forem rompidos, quando os subordinados passam por cima ou contornam seus superiores para terem as coisas prontas ou quando os superiores descobrem que atitudes ou decisões foram tomadas sem seu conhecimento.

Comunicação formal e informal

A comunicação formal é regulada pelos canais formais assentados na estrutura de uma organização. A comunicação informal refere-se às informações compartilhadas sem quaisquer obrigações ou restrições formalmente impostas (Greenberg, 2011). A comunicação informal flui por meio de redes de comunicação informais. As redes de comunicação informais certamente também são encontradas fora das organizações. Desse modo, as pessoas estão conectadas umas às outras de modo informal. Naturalmente, a maior parte dessa comunicação não está necessariamente relacionada com o trabalho, mas se presta ao fluxo rápido de informações. Esses canais informais são conhecidos como comunicação boca a boca.

A informação tende a fluir muito rapidamente com o boca a boca. Existem duas razões principais para isso. A comunicação informal cruza as fronteiras formais da organização. Além disso, a comunicação é transmitida principalmente de modo oral, o que tende a ser mais rápido do que a comunicação escrita. Devido ao modo oral de comunicação, a informação

tende a ser distorcida conforme é passada adiante. Isso não significa que seja necessariamente ruim. Embora existam pessoas que desejem seu fim, às vezes ele pode ser muito bem-vindo. Enquanto existirem pessoas trabalhando em uma organização, o boca a boca existirá. Por outro lado, quando as imprecisões permeiam o boca a boca, ele pode se tornar bastante prejudicial. Isso é particularmente verdade no caso dos rumores. Os rumores baseiam-se em especulação, imaginação hiperativa e ilusão, mas não em fatos (Greenberg, 2011). É muito difícil rebater um rumor. Em vez disso, parece ser uma estratégia melhor focar outros aspectos de uma pessoa ou situação, e não rebater diretamente um rumor sobre determinada pessoa ou situação. Se você rebate diretamente um rumor, algumas pessoas que não o ouviram primeiro provavelmente vão querer saber sobre ele, enquanto as visões dos outros sobre o rumor poderiam ser reforçadas, talvez apenas pelo fato de o rumor ter sido negado.

Para as pessoas que compartilham as informações trazidas pelo boca a boca, ele muitas vezes pode ser benéfico. Pelo acesso às informações informais, que elas não teriam sido capazes de obter via canais e estruturas formais, as pessoas podem se tornar bem poderosas nas organizações. Isso também as ajuda a construir conexões informais com outras pessoas.

Habilidades interpessoais

Uma pessoa não nasce com habilidades interpessoais. Essas habilidades também não aparecem automaticamente quando se necessita delas. As habilidades interpessoais devem ser aprendidas do mesmo modo que as demais habilidades (por exemplo, tocar piano, jogar tênis). De acordo com a estrutura sugerida por Kleine et al (2006), as habilidades interpessoais dividem-se em habilidades de comunicação e de construção de relações.

Habilidades de comunicação

Distinguimos seis habilidades de comunicação: escuta ativa, capacidade de resposta, comunicação oral, comunicação escrita, comunicação positiva e comunicação não verbal (Theobald e Cooper, 2004).

Escuta ativa

A **escuta ativa** é a tentativa consciente de acompanhar as nuances verbais e não verbais na mensagem de outra pessoa (Johnson, 2014). Ouvir é um processo intelectual e emocional que integra *inputs* físicos, emocionais e intelectuais para decodificar o significado da mensagem. Também se concentra no significado por trás das palavras. Porém, é difícil ouvir ativamente. Estima-se que as pessoas geralmente compreendem cerca de 25% de uma mensagem verbal típica (Barker *et al.*, 1995). Para ouvir efetivamente, o ouvinte adia seu julgamento e seus valores, elimina as interrupções e perturbações, se concentra no conteúdo da mensagem, reformula com suas palavras o que o interlocutor diz e busca os temas importantes no que ele diz. Os temas recorrentes devem ser observados. O ouvinte tenta entender a mensagem da pessoa e determina o que isso quer dizer pessoalmente para ela.

Capacidade de resposta

A capacidade de resposta é usada para explorar questões e problemas em situações interpessoais. A capacidade de resposta inclui questionar, estimular, parafrasear, resumir, refletir e confrontar (Ivey, 1988).

- *Questionar*. Questões abertas e fechadas podem ser usadas em uma sessão de comunicação. As questões em aberto podem ser empregadas para iniciar uma conversa, para estimular o indivíduo a raciocinar, para obter exemplos específicos de ideias, comportamentos e sentimentos e para motivar o interlocutor a se comunicar. As questões fechadas podem ser usadas para definir o assunto da discussão, para obter informações específicas, para determinar os limites de um problema e para focar a sessão, interrompendo a pessoa que fala muito.
- *Estimular minimamente*. Refere-se a uma citação direta do que o indivíduo disse ou a comentários curtos como “uh huh” ou “Me fale mais...”. O silêncio também pode ser usado.
- *Parafrasear*. Ao parafrasear, reflete-se o conteúdo da mensagem da pessoa. É uma repetição resumida do que a outra pessoa diz. Um formato apropriado para a resposta é: “Você diz...”, “Em outras palavras...”, “Parece que ...”, “Afigura-se como se...”.
- *Esclarecer*. Põe em foco as informações vagas e ambíguas, estimula a pessoa a elaborar e pode ser usado para descobrir metagensagens. O

esclarecimento muitas vezes é colocado na forma de uma pergunta, como “Você está dizendo que...?” ou “Você quer dizer que...?”.

- *Refletir o sentimento.* Ao refletir o sentimento, o ouvinte demonstra sua compreensão do sentimento da pessoa, seja ele expresso direta ou indiretamente. Os sentimentos do locutor podem ser identificados ouvindo palavras de sentimento e observando o comportamento não verbal da pessoa. O formato de uma reflexão de sentimento é “Você sente...”, mas ele deve se ajustar às palavras de sentimento da pessoa. Adicione o contexto ou situação ao qual os sentimentos estão conectados (por exemplo, “Você fica tenso quando faz provas”).
- *Resumir.* Refere-se à reflexão abreviada do comportamento do locutor. As ideias, temas e emoções-chave na argumentação devem ser resumidas sem a adição de novas ideias. Resumir pode ser visto como parafrasear de forma mais detalhada e intenciona mudar a direção do debate, reduzindo o tempo, ou para terminar a conversa e revisar o progresso. O resumo é usado quando os temas são repetidos e o progresso não é aparente.
- *Confrontar.* Uma **confrontação** é uma resposta verbal usada para descrever contradições, conflitos e metagensagens aparentes nos sentimentos, ideias e ações do locutor. O objetivo da confrontação é ajudar o locutor a enxergar outras maneiras de observar uma situação e ajudá-lo a ficar mais consciente da incongruência em seus pensamentos, sentimentos e ações.

Comunicação oral

É possível que o ouvinte entenda se a mensagem do locutor for clara, concreta, direta e autêntica. O envio de mensagens claras e concretas exige um esforço consciente. A pessoa que se comunica com eficiência tem em mente uma imagem clara do que quer dizer. Ela pode esclarecer a mensagem e aprimorá-la. É receptiva ao feedback e utiliza-o para direcionar seus pensamentos. As mensagens completas e específicas, que se ajustam ao quadro de referências da pessoa para a qual a mensagem é enviada, devem, portanto, ser transportadas. Uma pessoa deve aceitar também a propriedade e a responsabilidade de suas ideias, opiniões e sentimentos ao fazer declarações pessoais. Isso se faz usando pronomes pessoais no ato da

comunicação (“Eu, minha”) em vez de falar no genérico (“Alguma pessoa”, “Alguém”) ou de falar para uma outra pessoa (“Você”, “Nós”, “Nosso”).

Comunicação escrita

É importante escrever as frases de modo eficaz. A capacidade de **comunicação escrita** inclui a **clareza** da escrita, bem como a adequação do conteúdo, do tom e da forma (Klein *et al.*, 2006). É importante cuidar desses aspectos na comunicação eletrônica. Os equívocos ocorrem muitas vezes nas mensagens de correio eletrônico porque elas carecem de pistas não verbais que são fornecidas na comunicação oral.

Comunicação positiva

A **comunicação positiva** exige que uma pessoa descreva seus sentimentos, pensamentos, opiniões e preferências de modo apropriado. Para ser positivo, deve-se ter consciência da diferença entre três conceitos: positividade, agressão e passividade. Uma pessoa agressiva acredita que seus direitos são mais importantes que os dos outros. O estilo passivo é caracterizado pelo comportamento tímido e de autonegação, fundamentando-se no pressuposto de que seus direitos são menos importantes que os dos outros. O estilo de uma pessoa positiva é expressivo e autopromocional, fundamentando-se no pressuposto de que seus direitos e os das outras pessoas são igualmente importantes.

Estudos mostraram que a positividade é mais eficiente do que a agressividade tanto nos contextos relativos ao trabalho quanto nos de consumidor (Infante e Gorden, 1985; Raudsepp, 1992). Os indivíduos deviam aprender a ser menos agressivos e passivos, sendo mais positivos. O comportamento positivo caracteriza-se pelo bom contato visual, uma voz forte, firme e audível e pelas interrupções seletivas. As pessoas positivas deviam evitar o contato visual penetrante ou fraco, os gestos ameaçadores e a voz fraca. Os comportamentos verbais apropriados incluem a linguagem direta e sem ambiguidades, além do uso das mensagens que usam “eu” (Johnson, 2014).

Comunicação não verbal

A comunicação não verbal refere-se às mensagens enviadas de forma independente da palavra escrita ou falada. O comportamento não verbal tem sido estudado de modo abrangente, e descobriu-se que as pessoas socialmente inadequadas fazem menos uso dos indicadores não verbais ou os empregam de modo errado (Trower, 1990). Estimou-se que a comunicação não verbal é responsável por até 60% da mensagem comunicada (Arthur, 1995). A comunicação não verbal tem impacto significativo sobre o comportamento dentro das organizações, incluindo as percepções dos outros, as decisões de contratação, as atitudes de trabalho e a rotatividade (Liden *et al.*, 1993; Wright e Multon, 1995). Uma pessoa se comunica através dos olhos, movimento e expressões faciais, tom de voz, postura e movimentos corporais (Hall, 1985). A comunicação não verbal é subjetiva, facilmente mal interpretada e dependente de diferenças interculturais (Axtell, 1991). A crença de que há apenas uma interpretação “correta” da mensagem não verbal não promove a comunicação interpessoal.

Habilidade de construir relações

Autorrevelação e feedback

A autorrevelação envolve o compartilhamento individual de seus pensamentos, sentimentos e experiências com outro indivíduo, sendo necessária para a comunicação eficaz e para as relações interpessoais. Uma relação saudável é construída na autorrevelação. Se uma pessoa esconde seus sentimentos dos outros, surge a tensão na relação e sua consciência da experiência interna desaparece. A autorrevelação leva à autoconsciência mais elevada (Johnson, 2014).

O feedback pode ser definido como um processo verbal e não verbal no qual um indivíduo revela ao outro como ele vê o comportamento desse outro e como se sente em relação a isso. É difícil proporcionar feedback de maneira tal que a pessoa que o recebe o aceite. Entretanto, isso é uma capacidade adquirida, para a qual existem algumas orientações. É possível reduzir a defesa de uma pessoa contra o recebimento de feedback e maximizar sua capacidade de usá-lo para o crescimento pessoal gerando esse feedback de maneira objetiva e sem perturbações (Johnson, 2014).

Os efeitos da autorrevelação e do feedback nas situações interpessoais podem ser ilustrados pelo modelo de Janela de Johari (veja a [Figura 5.2](#)).

Conhecida pelos demais	Área pública	Área cega
Desconhecida pelos outros	Área oculta	Área ignorada
	Conhecida para si	Desconhecida para si

FIGURA 5.2 A janela de Johari. Fonte: J. Luft (1984: 72). Reproduzido com permissão McGraw Hill.

Segundo a Janela de Johari, existem determinadas coisas que uma pessoa sabe sobre si mesma, certas coisas que ela não sabe sobre si mesma, certas coisas que os outros sabem sobre ela e certas coisas que os outros não sabem sobre ela. Quanto mais informações uma pessoa e as outras souberem sobre ela, mais clara pode ser a comunicação. A área livre pode ser ampliada e a área cega pode ser estreitada por meio do feedback dos outros. A área oculta pode ser diminuída por meio da autorrevelação (Luft, 1984).

Cooperação

A cooperação é definida como a oferta de ajuda aos membros da equipe que dela necessitam, ritmando as atividades para se ajustarem às necessidades da equipe e se comportando de maneiras que não sejam mal interpretadas pelos membros da equipe (Klein *et al.*, 2006). A cooperação significa que os indivíduos se engajam na ação conjunta para atingir um objetivo que ambos desejam. Estudos sustentam a noção de que a cooperação contribui para o trabalho em equipe nas organizações.

Confiança

A confiança é definida como “a disposição de uma parte em ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra parte venha a

executar determinada ação importante para aquele que confia, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte” (Mayer *et al.*, 1995). A confiança muda constantemente conforme os indivíduos interagem e é algo difícil de construir e fácil de destruir. A chave para construir a confiança é ser confiável, se autorrevelando e sendo aceito e apoiado pelos outros (Johnson, 2014). Os indivíduos com falta de confiança tenderão a superproteger a si mesmos e ao ambiente de trabalho, a reter informações e a evitar correr riscos.

Sensibilidade intercultural

A **sensibilidade intercultural** é definida como a capacidade de reconhecer múltiplas perspectivas em um evento ou comportamento, de reconhecer os próprios valores culturais e os dos outros e de assimilar sinais verbais e não verbais. A sensibilidade intercultural é necessária para compreender que o modo preferido de alguém fazer as coisas nada mais é do que uma dentre várias abordagens diferentes e que as outras culturas podem ter perspectivas e preferências diferentes. A capacidade de reconhecer as necessidades dos ouvintes pelos sinais verbais e não verbais na comunicação ajuda na empatia com pessoas de culturas diferentes e a se ajustar às diferentes maneiras de se comunicar.

A sensibilidade intercultural requer que um indivíduo demonstre estar à vontade com outras culturas, avaliação positiva das demais culturas, compreensão das diferenças culturais, empatia pelos indivíduos de outras culturas, abertura da mente, compartilhamento das diferenças culturais com os outros, busca de *feedback* sobre como ele é recebido por outras culturas e adaptabilidade (Dunbar, 1993).

Serviço de atendimento ao cliente

Os empregados devem ter as habilidades necessárias para servir ao cliente de modo a interagir efetivamente com eles. Quatro fatores sustentam essa orientação de ajuda: relações ativas, relações educadas, relações úteis e relações personalizadas (Fogli e Whitney, 1991).

Autoapresentação

A **autoapresentação** é o processo pelo qual uma pessoa tenta dar forma ao que os outros pensam sobre ela (Johnson, 2014). Um indivíduo deve estabelecer e manter impressões que sejam congruentes com as percepções que ele deseja transferir para os outros (Goffman, 1959; Baumeister, 1982). O objetivo é que alguém apresente a si mesmo do modo como gostaria de ser concebido pelo indivíduo ou grupo com o qual está interagindo.

Influência social

A persuasão e a atividade política podem ser usadas para mudar as atitudes e comportamentos dos outros. A persuasão é um processo utilizado para guiar as pessoas em direção à adoção de uma ideia, atitude ou ação por meios racionais e simbólicos. É uma estratégia de resolução de problemas, baseando-se em “apelos”, e não na força. Distinguem-se três estratégias de persuasão: credibilidade, raciocínio lógico e apelo emocional.

Poder é a capacidade de mudar o comportamento ou as atitudes do outro da maneira desejada (Greenberg, 2011). Pode-se ter poder, mas não impô-lo. Portanto, é uma capacidade ou potencial. O poder é uma função da dependência. Quanto maior a dependência de B em relação a A, maior é o poder de A na relação. Dependência baseia-se em alternativas que B percebe e na importância que B deposita nas alternativas que A controla. Uma pessoa tem poder sobre você quando ela controla algo que você deseja. French e Raven (1959) identificaram cinco bases de poder derivadas das características que os indivíduos possuem e da natureza da relação entre os indivíduos com e sem poder (veja o Quadro de Foco 5.1).

Foco 5.1

Bases de poder

- *Poder de recompensa.* Diz-se que os indivíduos com capacidade de controlar as recompensas que os trabalhadores receberão têm poder de recompensa sobre eles.
- *Poder de coerção.* Uma pessoa tem poder de coerção quando controla a punição dos outros.
- *Poder legítimo.* Refere-se ao direito reconhecido dos indivíduos de exercer a autoridade sobre os outros devido à sua posição na

hierarquia de uma organização.

- *Poder referente.* Os indivíduos que são benquistos e respeitados pelos demais podem conseguir com que estes mudem suas ações de acordo com suas diretrizes – um tipo de influência conhecida como poder referente.
- *Poder do especialista.* Na medida em que uma pessoa reconhece os conhecimentos avançados e as habilidades de outra pessoa e segue as ordens porque aquela pessoa sabe mais, diz-se que essa outra pessoa tem o poder do especialista.

O ponto em que os participantes da organização têm um senso de poder pessoal e controle sobre seu trabalho se torna reconhecido como crítico para o desempenho e o bem-estar. Isso é conhecido como outorga de poder. As seguintes estratégias poderiam outorgar poder aos empregados: a) expressar confiança na capacidade dos empregados e manter expectativas elevadas em relação à sua capacidade; b) permitir que os empregados participem do processo de decisão; c) dar liberdade e autonomia no modo como realizam suas funções; d) estabelecer objetivos inspiradores para os empregados; e) usar o poder legítimo de modo sensível e positivo e limitar o uso do poder de coerção (Robbins e Judge, 2013).

A **política organizacional** refere-se às ações não sancionadas oficialmente (aprovadas) por uma organização e tomadas para influenciar os outros a cumprirem os objetivos pessoais de alguém (Greenberg, 2011). A política organizacional envolve a colocação dos interesses pessoais de alguém acima dos interesses da organização. Esse elemento de usar o poder para promover os interesses próprios de alguém distingue a política organizacional das utilizações do poder aprovadas e aceitas pelas organizações. A atividade política é provável de ocorrer diante da ambiguidade. Enquanto houver regras claras sobre o que fazer, é improvável que as pessoas venham a abusar de seu poder por meio da ação política. A política organizacional é mais ativa nos níveis mais altos da organização. As táticas políticas a seguir são usadas com mais frequência nas organizações (Greenberg, 2011):

- *Culpar e atacar os outros.* É uma das táticas políticas populares nas organizações. Manifesta-se na busca por um bode expiatório (alguém

que poderia levar a culpa por uma falha).

- *Controlar o acesso às informações.* Controlar quem sabe e quem não sabe determinadas coisas é um dos modos mais importantes de exercitar o poder nas organizações.
- *Cultivar uma impressão favorável.* Outro modo de aumentar o controle organizacional é assegurar que a impressão que você causa é favorável.
- *Desenvolver uma base de apoio.* Para ser bem-sucedido em influenciar os outros, os indivíduos às vezes ganham o apoio dos demais na organização. Isso inclui a formação de *lobbies* por ideias antes de serem oficialmente apresentadas e garantindo que os outros se comprometam com elas antecipadamente.
- *Alinhar-se com outras pessoas poderosas.* Um modo de lidar com o poder é se conectando com outras pessoas poderosas.

As seguintes técnicas podem ser úteis para lidar com a política organizacional:

1. *Esclarecer as expectativas do trabalho.* As atribuições devem ser bem definidas e o modo como o trabalho será avaliado deve ser esclarecido.
2. *Abrir o processo de comunicação.* As decisões que têm probabilidade de ser monitoradas por todos provavelmente não permitirão que qualquer indivíduo ganhe controle excessivo sobre os recursos desejados.
3. *Seja um bom modelo de comportamento.* Os administradores devem dar o exemplo de honestidade e tratamento razoável.
4. *Não ignore os participantes do jogo.*

Resolução de conflitos

O conflito é definido como um processo que começa quando uma parte percebe que outra parte afetou negativamente ou está quase afetando negativamente algo com que ela se importa. O conflito é comum na maioria das organizações modernas. Seus efeitos são custosos demais para serem ignorados. Os administradores relatam que despendem quase 20% de seu tempo lidando com o conflito e suas consequências. O conflito destrutivo pode causar ressentimento e a quebra das relações. O conflito é, portanto,

um tópico muito importante para os psicólogos organizacionais e do trabalho.

Os interesses opostos (incompatíveis) residem na base do conflito organizacional. Mas o conflito envolve mais do que isso. As disputas às vezes irrompem em situações nas quais os interesses dos dois lados não são claramente opostos, enquanto em outros casos o conflito não se desenvolve independentemente da existência de divisões profundas entre as partes opostas. Para isso, as partes devem perceber o conflito; o fato de o conflito existir ou não é uma questão de percepção. Deve haver, também, alguma forma de interação para que exista o conflito.

Atividade 5.1

Lidando com a política da organização

Em que lugares e condições é provável ocorrer o comportamento político nas organizações? Como um administrador pode lidar com a política na organização?

O conflito funcional é uma forma construtiva de conflito que apoia os objetivos do grupo e aumenta o desempenho. O conflito problemático é uma forma destrutiva de conflito que atrapalha o desempenho do grupo. O critério que diferencia o conflito funcional do conflito problemático é o desempenho do grupo ou da organização. O conflito seria funcional se promovesse os objetivos do grupo. O processo do conflito tem cinco estágios: oposição potencial, cognição e personalização, intenções, comportamento e resultados (Robbins e Judge, 2013).

- *Estágio 1: Oposição potencial ou incompatibilidade.* A primeira etapa no processo do conflito é a presença de condições que criam oportunidades para que o conflito surja. Essas condições incluem a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais. As diferenças semânticas e os mal-entendidos podem criar oportunidades para o conflito. A estrutura inclui variáveis como tamanho, grau de especialização dos membros do grupo, compatibilidade membro-objetivo, estilo de liderança, sistemas de recompensa e grau de dependência entre os grupos. As diferenças entre os sistemas de valor e

as características de personalidade individuais podem ser fontes de conflito. Indivíduos muito autoritários, dogmáticos e que demonstram baixa autoestima levam ao conflito potencial.

- *Estágio 2: Cognição e personalização.* Se as condições no Estágio 1 afetam negativamente algo que importa a uma das partes, então o potencial para a oposição se torna atualizado no segundo estágio. As condições podem levar ao conflito apenas quando uma ou mais partes são afetadas pelo conflito ou estão cientes dele. Um conflito percebido não é necessariamente um conflito personalizado. A pode perceber que B e A estão em conflito grave, mas isso pode não deixar A tenso. É no nível do sentimento, quando os indivíduos se tornam emocionalmente envolvidos, que as partes vivem a ansiedade, a tensão, a frustração e a hostilidade.
- *Estágio 3: Intenções.* As intenções intervêm entre as percepções das pessoas e as emoções, assim como em seu comportamento visível. Essas intenções são decisões para agir de determinada maneira. Este estágio é importante porque os indivíduos têm de inferir a intenção do outro de modo a saber como responder a seu comportamento. Os conflitos muitas vezes são agravados porque uma parte atribui intenções erradas à outra.
- *Estágio 4: Comportamento.* O conflito se torna visível durante este estágio, que inclui as declarações, ações e reações das partes em conflito. Esses comportamentos de conflito normalmente são tentativas visíveis de implementar a intenção de cada parte. As seguintes técnicas podem ser utilizadas para administrar o conflito durante este estágio: a) reuniões para a solução de problemas entre as partes conflitantes; b) atribuição de objetivos onde é necessária a cooperação de todos; c) ampliar os recursos que criam o conflito; d) desistir do conflito ou evitá-lo; e) subestimar as diferenças enfatizando os interesses comuns; f) comprometer-se; g) usar a autoridade formal para solucionar o conflito; h) treinar pessoas para mudar suas atitudes e comportamento; i) alterar as variáveis estruturais.
- *Estágio 5: Consequências.* As consequências do conflito podem ser funcionais, já que o conflito resulta em uma melhoria do desempenho. Também podem ser disfuncionais, já que atrapalham o desempenho. O conflito funcional melhora a qualidade das decisões, estimula a

criatividade e a inovação, estimula o interesse entre os membros do grupo e proporciona o meio pelo qual os problemas podem ser expostos e a tensão liberada. Resultarão decisões melhores e mais inovadoras quando houver um conflito. Conflitos também podem ter resultados disfuncionais e destrutivos. A oposição descontrolada gera o descontentamento, que age para dissolver os laços comuns, levando à destruição do grupo. O conflito pode atrasar a comunicação, reduzir a coesão do grupo e causar a subordinação dos objetivos do grupo à preferência pela luta interna entre os membros.

Fatores que facilitam ou inibem a comunicação nas organizações

Vários fatores – experiência de vida prévia, diferenças individuais e fatores situacionais – podem impactar a eficiência da comunicação e as relações interpessoais dos trabalhadores (Klein *et al.*, 2006).

Experiência prévia

As experiências dos trabalhadores durante a infância e a idade adulta podem afetar sua comunicação com os outros. Essas experiências incluem as relações em família, com os pares e as relações sociais no trabalho (Klein *et al.*, 2006).

Diferenças individuais

As diferenças individuais podem impactar a eficiência da comunicação e as relações interpessoais. Três diferenças individuais – inteligência emocional, traços de personalidade e orientação para o coletivo – podem influenciar a natureza das relações interpessoais no trabalho (Klein *et al.*, 2006).

Inteligência emocional

Salovey e Mayer (1990), que cunharam o termo “**inteligência emocional**”, a definiram como “uma forma de inteligência que envolve a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções e os dos outros, discriminá-

los e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações de alguém”. Salovey e Mayer iniciaram um programa de pesquisa para desenvolver medidas da significância emocional visando avaliar essa significância. O amplo interesse no tópico da inteligência emocional surgiu em seguida à publicação do livro de [Goleman \(1995\)](#), *Inteligência Emocional*.

A inteligência emocional parece ser um assunto controverso. Uma das razões para isso se deve à existência de diferenças se a inteligência emocional é uma capacidade ([Mayer et al., 2000](#)) ou um traço de personalidade ([Goleman, 1995](#); [Bar-On, 1997](#)). [Goleman \(1995\)](#) e [Bar-On \(1997\)](#) conceberam a inteligência emocional como um traço de personalidade que implica o envolvimento de atitudes, preferências e valores. Segundo [Goleman \(1995\)](#), a inteligência emocional exige: a) o conhecimento do que você está sentindo e de ser capaz de lidar com os sentimentos sem que eles o esmaguem; e c) sentir o que os outros estão sentindo e lidar com as relações de modo eficaz. A definição de [Bar-On \(1997\)](#) diz que há um arranjo de capacidades não cognitivas, competências e habilidades. Os críticos da abordagem do traço ([Landy, 2005](#); [Locke, 2005](#)) destacaram que a definição de inteligência emocional está mudando constantemente, não tem uma medição clara, é um pouco mais do que uma aglomeração fraca de traços de personalidade existentes e a pesquisa sobre a inteligência emocional não demonstrou validade incremental sobre os modelos de personalidade tradicionais. A abordagem do traço levou aos dispositivos de avaliação baseados na autodivulgação, resultando na autopercepção e em outras percepções desses traços em vez de uma estimativa da capacidade emocional real de uma pessoa.

A conceituação baseada na capacidade (por exemplo, [Mayer et al., 1999](#)) não está sujeita à mesma crítica que a abordagem do traço. A abordagem da capacidade sugere que uma medição baseada na habilidade ou no comportamento (de preferência não baseada na autodivulgação), que se concentra estreita e especificamente apenas nas habilidades emocionais e na capacidade, demonstrou distinção de conceitos e também boas propriedades psicométricas. A inteligência emocional (de acordo com a abordagem da capacidade) inclui quatro dimensões: a) Percepção das emoções, que envolve capacidades como identificar emoções nos rostos, na música e em histórias; b) Emoção como Facilitadora do Ato de Pensar, que envolve capacidades como relacionar as emoções com outras sensações mentais,

como paladar e cor, e usar a emoção no raciocínio e na solução de problemas; c) Compreensão/Análise das Emoções, que envolve a solução de problemas emocionais como saber que emoções são similares, ou opostas, e que relações elas transportam; e d) Administração das Emoções, que envolve a compreensão das implicações dos atos sociais sobre as emoções e a regulação da emoção em si e nos outros.

Traços de personalidade

Certos traços de personalidade são considerados preditores da incompetência interpessoal e das dificuldades de comunicação. Exemplos de tais traços são arrogância, egoísmo, indiferença, instabilidade emocional e compulsão (Klein *et al.*, 2006). Klein *et al.* mostraram que as dimensões da personalidade (extroversão, neuroticismo, abertura, socialização e realização) contribuíram para 20% da variância nas habilidades interpessoais. A socialização é considerada uma dimensão importante que prevê habilidades interpessoais, enquanto a extroversão é um preditor importante quando a tarefa requer interação social.

Orientação para o coletivo

Os indivíduos com orientação para o coletivo tenderão a exibir habilidades interpessoais melhores e estarão mais dispostos a trabalhar com os outros do que os indivíduos que não possuem uma orientação para o coletivo (Klein *et al.*, 2006).

Aplicação 5.1

Muito de uma coisa boa...?

O **site do empregado anônimo** (www.anonymousemployee.com) foi criado para preencher a lacuna de comunicação existente na maioria dos locais de trabalho.

Ele proporciona aos empregados e empregadores uma oportunidade de discutirem temas que afetam a produtividade e o moral. Leia o caso subsequente enviado por um empregado anônimo na seção de **má comunicação** do site e considere as soluções para o problema:

Me sinto estranho escrevendo uma pergunta na seção “má comunicação” deste site, mas é exatamente do que se trata minha situação. Minha empresa é de comunicação. Disponibilizamos serviços de telefonia e de Internet. Todos nós possuímos blackberries e computadores pessoais para usar no trabalho. A administração leva a comunicação extremamente a sério e sempre que há um problema é enviado um memorando para manter todo mundo informado. A questão é que me sinto esmagado pela quantidade de comunicação. Cada um de nós recebe facilmente mais de uma dúzia de memorandos por dia. Quando chego no trabalho pela manhã, me deparo com pelo menos cinco ou seis memorandos. Mesmo isso sendo bem intencionado, eu simplesmente não posso me lembrar de tudo que me enviam em todos esses memorandos. As políticas estão sempre mudando, novos serviços são adicionados, estão entrando novos membros na equipe, antigos membros a estão deixando e muitos outros “assuntos” estão sempre sendo trazidos à atenção de todos. Não há como acompanhar. Sou uma pessoa muito organizada, mas não sei como ficar por dentro das coisas.

- Considere o processo de comunicação e identifique a causa subjacente do problema desse empregado.
- Quais estratégias você implementaria para melhorar a eficiência do processo de comunicação nessa organização?

Resumo

- A comunicação é definida como o processo pelo qual uma pessoa, grupo ou organização (o emissor) transmite algum tipo de informação (a mensagem) para outra pessoa, grupo ou organização (receptor).
- A comunicação parece exercer um papel importante no cumprimento dos objetivos organizacionais. Ela serve para determinadas funções importantes dentro de uma organização: controle, motivação, expressão da emoção e fornecimento de informações.
- A fonte da comunicação pode ser uma pessoa ou um objeto. As características do receptor influenciam o modo como a mensagem é recebida e interpretada.

- Existem vários métodos de comunicação nas organizações: comunicação escrita, oral, comunicação descendente, ascendente, horizontal/lateral e comunicação formal/informal.
- As habilidades interpessoais incluem capacidade de comunicação (isto é, escuta ativa, resposta, comunicação oral, comunicação escrita, comunicação positiva e comunicação não verbal) e habilidades de construção de relações (isto é, autorrevelação e feedback, cooperação, confiança, sensibilidade intercultural, disposição para servir, autoapresentação, influência social e resolução de conflitos).
- Vários fatores poderiam impactar a eficiência da comunicação e as relações interpessoais dos trabalhadores. Estes incluem experiência prévia de vida, diferenças individuais (por exemplo, inteligência emocional, traços de personalidade e orientação para o coletivo) e fatores situacionais.

Conceitos e palavras-chave

Autoapresentação

Autorrevelação

Capacidade de resposta

Clareza

Codificação

Comunicação descendente

Comunicação escrita

Comunicação formal / informal

Comunicação horizontal

Comunicação não verbal

Comunicação oral

Comunicação positiva

Confiança

Conflito

Confrontação

Cooperação

Decodificação

Escuta ativa

Estímulo mínimo

Feedback
Fonte
Influência social
Inteligência emocional
Parafrasear
Poder
Política organizacional
Questionar
Receptor
Resumir
Sensibilidade intercultural
Serviço de atendimento ao cliente

Exemplos de títulos de dissertação

- Como pode ser assegurada a comunicação eficiente nas organizações?
- Qual é o papel da inteligência emocional na comunicação eficiente nas organizações?

Leitura complementar

Livros

Johnson DW. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualisation*. 11th edn Boston, MA: Pearson; 2014.

Van der Molen H, Gramsbergen-Hoogland YH. *Communication in Organization: Basic Skills and Conversation Models*. New York: Psychology Press; 2005.

Artigos de periódicos

Keyton J, Caputo JM, Ford EA, Fu R, Leibowitz SA, Liu T, Polasik S, Ghosh P, Wu C. Investigating verbal workplace communication behaviors. *Journal of Business Communication*. 2013;50(2):152–169.

Mishra K, Boynton L, Mishra A. Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*. 2014;51(2):183–202.

Liderança

Este capítulo apresenta ao leitor a natureza e as teorias da **liderança**. A primeira seção concentra-se na definição de liderança. Então, veremos as razões pelas quais a liderança é importante para as organizações. O capítulo prossegue para uma discussão das teorias de liderança. Analisamos várias abordagens de liderança, incluindo a abordagem do traço, a comportamental, a de contingência e algumas abordagens recentes. Adveio um grande avanço em nossa compreensão da liderança quando os pesquisadores reconheceram a necessidade de incluir fatores situacionais. Além disso, o estudo da liderança se expandiu e incluiu abordagens visionárias da liderança. Conforme aprendemos mais sobre as características pessoais que os seguidores atribuem aos líderes carismáticos e transformadores e sobre as condições que facilitam seu surgimento, seremos mais capazes de prever quando os seguidores exibirão um comprometimento e uma lealdade extraordinários a seus líderes e seus objetivos.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir liderança.
2. Discutir a importância da liderança.
3. Avaliar as diferentes teorias da liderança (incluindo as *teorias do traço*, comportamentais, contingência e os desenvolvimentos recentes).

Definição de liderança

Em termos do número de páginas impressas dedicadas ao assunto, a liderança aparenta ser um dos temas mais importantes na psicologia

organizacional e do trabalho. Não é fácil definir liderança. Existem quase tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito (Bass, 1981). Bass (1997:17) afirma que “a liderança foi concebida como o foco dos processos de grupo, como uma questão de personalidade, de obediência induzida, como exercício da influência, como comportamentos particulares, como uma forma de persuasão, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar objetivos, como um efeito da interação, como um papel diferenciado, como uma iniciação de **estrutura** e como muitas combinações dessas definições”.

Liderança é a capacidade de influenciar um grupo na direção da realização de objetivos (Robbins e Judge, 2013). A fonte dessa influência pode ser formal, tal como a proporcionada pela posse de um nível gerencial em uma organização. Uma pessoa pode assumir um papel de liderança devido à posição que ocupa na organização. Entretanto, nem todos os administradores são líderes e nem todos os líderes são administradores. Em geral, a liderança refere-se a técnicas de influência não coercitivas. Isso implica que a liderança reside, em parte, em sentimentos positivos entre os líderes e seus subordinados.

Foram enfatizados quatro temas comuns na definição de liderança: é um processo, envolve a influência sobre terceiros, ocorre dentro de um contexto de grupo e envolve a realização de objetivos (Northouse, 2001). A liderança envolve um processo de influência, ocorrendo apenas quando os indivíduos se dispõem a adotar os objetivos do grupo como sendo seus próprios objetivos. Assim, a liderança se concentra na construção de equipes coesas e voltadas para objetivos. A liderança é persuasão, e não dominação.

Muitas pessoas lutam com as diferenças entre administração e liderança (Cooper, 2005). A maioria dos especialistas concorda que liderança e administração são diferentes. No entanto, os termos “líder” e “administrador” são muitas vezes usados como intercambiáveis. Um administrador é uma pessoa que assume um papel gerencial que consiste em atividades como planejamento, processamento de informações, organização, controle e comunicação com clientes ou fornecedores. Os administradores serão líderes quando exercerem influência sobre seus subordinados visando alcançar os objetivos organizacionais. Muitas pessoas que são líderes não são administradores. Elas operam em contextos fora do

mundo dos negócios e não realizam atividades associadas a papéis gerenciais (por exemplo, organizar, controlar e planejar).

Importância da liderança

Existem várias razões pelas quais a liderança é importante. A liderança realmente importa por causa das seguintes razões (Lewis, 2011):

- A liderança resolve o problema de organizar o esforço coletivo. A boa liderança leva ao sucesso organizacional e ao bem-estar financeiro e social das pessoas.
- Os maus líderes causam sofrimento às pessoas sujeitas a seu domínio.
- Vários padrões de comportamento de liderança estão associados ao desempenho e à satisfação dos subordinados. As reações à liderança inepta incluem rotatividade, insubordinação, sabotagem industrial e simulação de doenças para fugir do trabalho. Estudos de meados dos anos 1950 mostram que 60%–75% dos empregados em uma organização relatam que o pior ou mais estressante aspecto de seu emprego é o supervisor imediato. Os bons líderes podem pressionar seu pessoal, mas os líderes abusivos e incompetentes custam à administração milhões em produtividade perdida. As queixas mais comuns dos relatórios diretos se concentram em: a) má vontade dos administradores para exercitar a autoridade; b) administradores tiranizando os subordinados.
- Os altos executivos contribuem com 14% da variância no desempenho organizacional.

Teorias da liderança

Foram elaboradas várias teorias para explicar a liderança. Essas teorias podem ser estudadas, *grosso modo*, em função de quatro abordagens: as **teorias do traço de personalidade**, as **teorias comportamentais**, as **teorias da contingência** e as teorias recentes (incluindo perspectiva de atribuição, liderança carismática e liderança transacional e transformacional).

Teorias do traço

As teorias do traço concentram-se na descoberta da personalidade de liderança e em examinar o caráter, as motivações subjacentes e os estilos comportamentais que fazem do indivíduo um líder. A tendência em descrever pessoas em função dos traços de personalidade tem uma história longa. Ao longo da história, muitas pessoas acreditavam que os líderes nascem assim, e não se criam, e que os grandes líderes são descobertos, e não aperfeiçoados. No início do século XX, havia muitos defensores ferrenhos das teorias do traço de personalidade da liderança. [Wiggam \(1931\)](#), por exemplo, concluiu que a sobrevivência dos mais ajustados e o casamento entre eles produzem uma classe aristocrática biologicamente diferente das classes inferiores.

O significado das teorias do traço é que é possível escolher a pessoa certa para assumir posições formais nos grupos e organizações. As características dos líderes podem agir como variável moderadora na determinação do comportamento de liderança ([Zaleznik, 1993](#)). Em determinadas combinações, os traços de personalidade podem contribuir para cerca de 35% da variância no comportamento de liderança ([Bass, 1998](#)). Entretanto, a abordagem do traço não é bem-sucedida para explicar a liderança porque: a) negligencia as necessidades dos seguidores; b) não consegue esclarecer a importância relativa dos diversos traços; c) não separa a causa do efeito (por exemplo, os líderes são autoconfiantes ou o sucesso como líder constrói a autoconfiança?); d) ignora os fatores situacionais.

Métodos de pesquisa 6.1

Pesquisando teorias do traço de liderança

Foram realizados centenas de estudos para identificar os atributos pessoais dos líderes. As típicas pesquisas sobre teorias dos traços compararam as características de um líder (definido como um indivíduo que detém uma posição de autoridade) com as características de um seguidor (definido como um indivíduo que não detém uma posição de autoridade). As conclusões desses estudos são um tanto contraditórias e inconclusivas. [Mann \(1959\)](#) analisou 125 estudos sobre liderança e características da personalidade que representam mais de 700 resultados.

Ele concluiu que a inteligência e o ajustamento pessoal parecem estar correlacionados com a liderança ([Wright, 1996](#)).

Os líderes tiveram maior pontuação em testes de uma grande variedade de características, incluindo a inteligência, personalidade, motivação e desempenho de tarefas e competência social. Esses testes, no entanto, não provaram ser úteis de forma confiável na seleção de líderes. A conclusão mais segura que pode ser depreendida a partir dos estudos do traço de liderança é que os indivíduos que têm a energia, ímpeto, autoconfiança e determinação para obter sucesso se tornarão líderes, porque trabalham duro para conseguir posições de liderança ([Bass, 1981](#)). O melhor preditor de sucesso na liderança é o sucesso anterior em cargos de liderança, mas um líder anteriormente bem-sucedido pode falhar quando colocado em uma situação que impõe exigências incompatíveis com sua personalidade. A pesquisa mostrou que os líderes diferem de não líderes quanto a ambição e energia, honestidade e integridade, autoconfiança e conhecimentos relevantes do trabalho. Contudo, nenhuma dessas características garante o sucesso como líder.

Teorias comportamentais

As teorias comportamentais concentram-se no comportamento específico que os líderes eficazes exibem e que poderia diferenciá-los dos líderes ineficazes ([Burke e Cooper, 2004](#)). A diferença entre as teorias do traço e as comportamentais reside em pressupostos subjacentes. Se as teorias do traço fossem válidas, a liderança seria inata. Por outro lado, se houvesse comportamentos específicos que identificassem os líderes, seria possível treinar e aperfeiçoar indivíduos para se tornarem líderes. A implicação das teorias comportamentais é que o comportamento dos indivíduos deveria ser estudado para identificar os líderes e que é possível treinar líderes. Embora as teorias comportamentais sejam criticadas pelo fato de não considerarem a situação em que ocorre a liderança, elas adicionaram percepções valiosas à área. As seguintes teorias do comportamento podem ser distinguidas da seguinte forma: a) Estudos de Harvard; b) Estudos da Universidade de Michigan; c) Estudos da Ohio State; d) a Grade Gerencial.

Estudos de Harvard

Bales (1953), na Universidade Harvard, conduziu uma pesquisa sobre comportamento em grupos pequenos. A pesquisa mostrou dois tipos de comportamento de líder nos grupos pequenos: liderança de tarefa e liderança socioemocional. O líder de tarefa fica lembrando ao grupo seus objetivos e trazendo o grupo de volta a eles sempre que se desvia do propósito de resolução de problemas, aparecendo com novas ideias quando ele ficar paralisado. O líder socioemocional é particularmente sensível às necessidades das outras pessoas, utiliza o elogio e outras formas de feedback, sendo mais inclinado a pedir sugestões do que a dá-las. Segundo Bales (1953), um membro de grupo só poderia ser um líder de tarefa ou um líder socioemocional.

Estudos de Michigan

Os estudos que foram feitos no Centro de Pesquisas da Universidade de Michigan por Tannenbaum e Schmidt (1958) também tentaram localizar as características comportamentais dos líderes. Os pesquisadores nessa universidade se concentraram em duas dimensões do comportamento de liderança: **orientação para o empregado e orientação para a produção** (veja o Quadro de Foco 6.1).

Os resultados dos pesquisadores de Michigan favoreceram muito os líderes voltados para o empregado. O comportamento voltado para o empregado induz à alta produtividade e à alta satisfação no trabalho, enquanto o comportamento voltado para a produção motiva a baixa produtividade e a baixa satisfação.

Foco 6.1

Dimensões do comportamento de liderança (estudos de Michigan)

- Os líderes orientados para o **empregado** enfatizam as relações interpessoais, se interessam pelas necessidades dos subordinados e aceitam as diferenças individuais entre os membros.

- Os *líderes orientados para a produção* enfatizam os aspectos da tarefa do trabalho. Sua principal preocupação é a realização das tarefas do grupo, sendo que os membros do grupo são vistos como um meio para atingir um fim.

Estudos da Ohio State University

A mais abrangente das teorias comportamentais resultou de uma pesquisa que começou na Ohio State University no final dos anos 1940 ([Halpin e Winer, 1957](#)). Os pesquisadores descobriram que duas dimensões independentes – estrutura inicial e **consideração** – contribuíram para a maior parte do comportamento de liderança descrito pelos subordinados ([Hersey et al., 2013](#); veja o Quadro de [Foco 6.2](#)).

Os líderes com alta estrutura de iniciação e consideração atingem alto desempenho e satisfação dos subordinados com mais frequência do que os com baixa consideração, estrutura de iniciação ou ambas. As pontuações altas nessas duas dimensões nem sempre resultam, porém, em consequências positivas.

A Grade Gerencial

Segundo [Blake e Mouton \(1964\)](#), os estilos de liderança são influenciados por duas variáveis: preocupação com a produção e preocupação com as pessoas. Essas duas variáveis podem ser representadas em uma escala de intensidades diferentes de um a nove. Embora seja possível uma ampla variedade de estilos de liderança, Blake e Mouton se concentram principalmente em cinco estilos de liderança, isto é, 9,1; 1,9; 1,1; 5,5 e 9,9.

- O *estilo 9,1* enfatiza a preocupação com a produção em um grau elevado (9), enquanto há pouca preocupação com o fator humano (1). O pressuposto básico é que há uma contradição inevitável entre as necessidades da organização e as de seus membros. O líder considera as pessoas como instrumentos que devem ser dirigidos para realizar o trabalho. Exercita-se o controle estrito, ao mesmo tempo que se dá pouca oportunidade para a responsabilidade e a iniciativa própria.

Foco 6.2

Dimensões do comportamento de liderança (estudos de Ohio)

- A *estrutura inicial* refere-se a quanto é provável que um líder defina e estructure seu papel e o dos subordinados na busca da realização do objetivo.
- A *consideração* refere-se a quanto é provável que uma pessoa tenha relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, respeito pelos subordinados e consideração por seus sentimentos.

Atividade 6.1

Comparação entre os estudos da Grade Gerencial, da Ohio State e de Michigan

Compare a Grade Gerencial com as abordagens da Ohio State e dos estudos de Michigan. Quais são as semelhanças e as diferenças?

- O *estilo 1,9* enfatiza a preocupação com as pessoas (9), enquanto a produção deve se adaptar ao homem e suas necessidades sociais (1). Os líderes dão atenção considerável às atitudes e sentimentos das pessoas. As pessoas não são dirigidas, mas simplesmente estimuladas.
- O *estilo 1,1* enfatiza a pouca preocupação com as pessoas (1) e com a produção (1). O líder deixa os empregados trabalharem como preferirem. O líder tem função de mensageiro e não aceita a responsabilidade pelos seguidores.
- O *estilo 5,5* é um estilo de compromisso no qual ambos os fatores de produção e pessoas recebem atenção igual. O pressuposto deste estilo é que as pessoas estarão dispostas a trabalhar e obedecer a ordens se as razões lhes forem explicadas.
- O *estilo 9,9* enfatiza a alta preocupação com a produção (9) e a alta preocupação com as pessoas. O objetivo do estilo 9,9 é promover as condições que integram a criatividade e o moral elevado por meio da ação interessada.

Descobriu-se que os líderes se saem melhor sob o estilo 9,9, em comparação com os demais estilos. Há poucos indícios substanciais para

sustentar a conclusão de que um estilo 9,9 é mais eficaz em todas as situações (Robbins e Judge, 2013).

Teorias da contingência

A previsão do sucesso da liderança é algo mais complexo do que isolar uns poucos traços ou o comportamento preferível. Nas organizações, a teoria da contingência enfatiza o ajuste entre os processos organizacionais e as características da situação. A eficiência da liderança também é dependente da situação. Portanto, não há modo melhor de liderar pessoas. O melhor modo de liderar pessoas depende da situação. As variáveis situacionais incluem o grau de estrutura na tarefa realizada, a qualidade das relações líder-membro e a maturidade dos seguidores (Robbins e Judge, 2013).

A teoria de contingência de Fiedler

Fiedler (1967) desenvolveu a primeira teoria abrangente da contingência da liderança. A teoria da contingência de Fiedler sugere que o desempenho da liderança pode ser entendido somente em relação ao contexto no qual ela ocorre e que o sucesso é alcançado quando há um bom casamento líder-situação. O modelo de Fiedler propõe que o desempenho efetivo do grupo depende da associação entre o estilo do líder ao interagir com os subordinados e o grau em que a situação permite o controle.

De acordo com Fiedler, o estilo de liderança básico de um indivíduo é um fator-chave no sucesso da liderança. Portanto, ele começa tentando encontrar qual é o estilo básico. Fiedler desenvolveu uma medida de personalidade, a escala do colega de trabalho menos preferido (LPC), que mede se uma pessoa é voltada para a tarefa ou para a relação. A escala LPC contém 16 adjetivos contrastantes (tais como eficiente-ineficiente, apoiador-hostil). O respondente é solicitado a pensar em todos os colegas que já teve e descrever a pessoa com quem ele menos gostou de trabalhar atribuindo-lhe uma nota na escala de 1 a 8 em cada um dos adjetivos. O estilo de liderança básico de um indivíduo é determinado pela análise de suas respostas na escala. Se o colega de trabalho menos preferido for descrito em termos relativamente positivos (uma alta pontuação LPC), então a pessoa está basicamente interessada em boas relações pessoais com esse colega de

trabalho. Os líderes com LPC elevado parecem preocupados principalmente em estabelecer boas relações com os subordinados. Por outro lado, os líderes que percebem o colega de trabalho menos preferido em termos negativos (uma nota LPC baixa) parecem preocupados basicamente com a obtenção de desempenho de tarefa bem-sucedido e seriam classificados como voltados para a tarefa. Cerca de 16% dos respondentes pontuaram no intervalo intermediário. Tais pessoas não podem ser classificadas como voltadas para a relação ou para a tarefa e, portanto, estão fora das previsões da teoria. Fiedler acredita que um estilo de liderança individual é fixo. Isso significa que, se uma situação requer um líder voltado para a tarefa e a pessoa nessa posição de liderança é voltada para a relação, a situação deve ser modificada ou o líder deve ser removido e substituído se for para ser atingida a eficiência ideal.

Após ter sido avaliado o estilo básico de liderança de uma pessoa pela escala LPC, é necessário associar o líder à situação. A eficiência dos líderes com LPC baixo e alto depende de fatores situacionais, tais como o grau em que a situação é favorável aos líderes (proporcionando-lhes controle sobre os subordinados). Fiedler identifica três critérios situacionais que podem ser manipulados para criar a associação adequada com a orientação comportamental do líder: a) o grau em que o líder usufrui a lealdade dos membros do grupo; b) até que ponto os objetivos das tarefas e os papéis dos subordinados estão claramente definidos; e c) a capacidade do líder em impingir a obediência dos subordinados. A etapa seguinte é avaliar a situação em função dessas três variáveis de contingência. Quanto melhores as relações líder-membro, mais altamente estruturado o trabalho e, quanto mais forte o poder da posição, mais controle ou influência o líder tem.

Conhecendo o LPC de um indivíduo e avaliando as três variáveis de contingência, a teoria de Fiedler propõe associá-los para atingir a eficiência máxima da liderança. O controle situacional do líder pode variar de muito elevado (relações positivas com os membros do grupo, uma tarefa altamente estruturada, posição de poder elevado) a muito baixo (relações negativas, uma tarefa desestruturada, posição de poder baixo). Os líderes com LPC baixo (voltados para a tarefa) são superiores aos líderes com LPC elevado (voltados para as pessoas) quando o controle situacional é muito baixo ou muito alto. Os líderes com LPC elevado têm uma margem quando o controle situacional cai no intervalo moderado. Sob condições de controle

situacional baixo, os grupos precisam de orientação e direção para realizar as tarefas. Uma vez que os líderes com LPC baixo têm mais probabilidade de proporcionar tal estrutura do que os líderes com LPC elevado, eles serão superiores em tais casos. Os líderes com LPC baixo também têm uma margem sob condições que oferecem um alto grau de controle situacional aos líderes. Aqui, os líderes com LPC baixo percebem que as condições são boas e que o bom desempenho da tarefa é quase garantido. Como resultado, voltam a atenção para a melhoria das relações com os subordinados e muitas vezes adotam o estilo “sem maiores intervenções”. Os líderes com LPC elevado, sentindo que já usufruem de boas relações com os subordinados, podem mudar o foco da atenção para o desempenho da tarefa. Suas tentativas de proporcionar orientação em relação a isso podem ser consideradas pelos subordinados como interferência, resultando em desempenho prejudicado.

Se a situação oferecer ao líder controle moderado, as condições são mistas, sendo necessária a atenção para as boas relações interpessoais. Os líderes de LPC elevado, com seu interesse pelas pessoas, têm vantagem em tais situações. Os líderes de LPC baixo podem, em tais situações, continuar a se concentrar no desempenho da tarefa e se tornar ainda mais autocráticos e diretivos. As reações negativas dos subordinados a tal comportamento podem ter efeitos prejudiciais sobre o desempenho.

A teoria de Fiedler indica que os líderes e as situações devem estar associados. As pontuações LPC dos indivíduos indicam o tipo de situação para a qual são mais adequados. De acordo com a teoria, existem duas maneiras de melhorar a eficiência do líder: a) mudar o líder para se ajustar à situação; b) mudar a situação para se ajustar ao líder. Isso poderia ser feito reestruturando as tarefas, aumentando ou diminuindo o poder do líder para controlar fatores como aumentos de salário, promoções ou ações disciplinares. O modelo de Fiedler vai bem além das abordagens do traço e comportamental, tentando isolar as situações, relacionando a medida de personalidade com a classificação situacional e depois prevendo a eficiência da liderança como uma função das duas ([Robbins e Judge, 2013](#)).

Modelo de Liderança Situacional® de Hersey

O Modelo de Liderança Situacional® de Hersey (1982) é uma teoria da contingência que se concentra nos níveis de maturidade dos seguidores para determinar o estilo de liderança mais apropriado. A liderança bem-sucedida é alcançada pela escolha do estilo de liderança correto, o qual está associado à presteza ou maturidade dos seguidores. Independentemente do que o líder faça, a eficiência depende das ações de seus seguidores. Esta é uma dimensão importante que foi negligenciada na maioria das teorias de liderança. O termo maturidade refere-se ao ponto em que as pessoas têm a capacidade e a disposição para realizar determinada tarefa.

O modelo de Hersey usa duas dimensões de liderança: comportamento de tarefa e de relacionamento. Com base nas combinações de comportamento na tarefa e no relacionamento, são distinguidos quatro estilos de liderança: comando, venda, participação e delegação (Hersey *et al.*, 2013):

- *Comando (tarefa alta–relação baixa)*. O líder define papéis e ordena às pessoas o quê, como, quando e onde realizar as várias tarefas.
- *Venda (tarefa alta–relação alta)*. O líder proporciona tanto o comportamento diretivo quanto o que apoia.
- *Participação (tarefa baixa–relação alta)*. O líder e o seguidor compartilham a tomada de decisão, sendo que o papel principal do líder é facilitar e comunicar.
- *Delegação (tarefa baixa–relação baixa)*. O líder proporciona pouca direção ou apoio.

Hersey identifica os quatro estágios seguintes de **maturidade do seguidor**:

- *M1*: Os indivíduos são incapazes e indispostos a assumir responsabilidade por alguma coisa.
- *M2*: Os indivíduos são incapazes, mas dispostos a realizar tarefas. São motivados, mas sem aptidão.
- *M3*: Os indivíduos são capazes, mas indispostos para fazer o que o líder quer.
- *M4*: Os indivíduos são capazes e dispostos a realizar o que se espera deles.

Conforme os seguidores atingem níveis de maturidade elevados, o líder responde diminuindo o controle sobre as atividades e diminuindo o comportamento na relação. No estágio M1, os seguidores precisam de orientações claras e específicas. No estágio M2, são necessários tanto o

comportamento elevado na tarefa quanto na relação. O comportamento elevado na tarefa compensa a falta de capacidade dos seguidores, enquanto o comportamento elevado na relação tenta enquadrar os seguidores nos desejos do líder. M3 cria problemas motivacionais que são mais bem resolvidos por um estilo de liderança apoiador e não diretivo. No estágio M4, o líder não tem muito a fazer porque os seguidores estão dispostos e são capazes de assumir responsabilidades.

Teoria da troca entre líder–membro

A teoria da troca entre líder-membro (LMX) ([Dienesch e Liden, 1986](#)) defende o reconhecimento das diferenças individuais e uma ênfase nas relações diáticas entre um líder e cada um de seus subordinados. A pesquisa se concentrou na qualidade da interação líder-subordinado. Uma relação de alta qualidade caracteriza-se quando o membro tem altos níveis de responsabilidade, influência na decisão e acesso aos recursos. Diz-se que os membros que usufruem uma relação LMX de alta qualidade são membros do grupo. Uma relação LMX de baixa qualidade caracteriza-se quando o líder proporciona baixos níveis de apoio aos membros e estes têm baixos níveis de responsabilidade e influência nas decisões. Diz-se que aqueles que possuem uma relação LMX de baixa qualidade são do exogrupo [out group] ([Graen e Uhl-Bien, 1995](#)).

As relações líder-membro emergem como resultado de uma série de trocas ou interações durante as quais são elaborados os papéis do líder e do membro. Esse processo de formação dos papéis envolve três fases:

- *Ter um papel.* O membro entra para a organização e o líder avalia sua capacidade e seus talentos. Com base nessa avaliação, o líder proporciona oportunidades para que o membro “assuma” um papel específico. O respeito mútuo é essencial nesse estágio. Os líderes e os membros devem entender e respeitar as visões e desejos do outro. Isso pode ser difícil nas relações entre gêneros, porque os homens e as mulheres podem interpretar ou definir o respeito de formas diferentes. A relação líder-membro não vai se desenvolver e progredir para o próximo estágio se houver falta de respeito.
- *Elaborar o papel.* O líder e o membro entram em negociação desestruturada e informal. Durante essa fase, o membro começa a

“elaborar” o papel. Nesse estágio, deve-se desenvolver a confiança para que os líderes e os membros desenvolvam subsequentemente a relação e influenciem as atitudes e comportamentos uns dos outros. Se a confiança for violada, mesmo que uma única vez, nas diversas relações em pares, a relação pode ser destruída.

- *Tornar o papel rotineiro.* Um padrão de troca social em andamento surge ou se torna “rotineiro”. A obrigação mútua é formada nessa fase. A transformação do papel em rotina foi estabelecida nesse ponto, sendo que os líderes e os membros têm propósitos compartilhados.

O processo de formação do papel se desenvolve por um mecanismo classificado como “**latitude de negociação**”. Essa negociação ocorre hipoteticamente através da série de trocas ou interações entre o líder e os membros. As variáveis relacionadas com o trabalho, e as respostas afetivas tanto do líder quanto do membro em relação a interação inicial entre eles podem ser componentes importantes no desenvolvimento da relação LMX. As respostas afetivas são influenciadas pela semelhança percebida entre o líder e o membro. Quanto mais o líder e o membro perceberem que são similares, mais gostarão um do outro e maior a probabilidade de virem a desenvolver uma relação LMX de alta qualidade. Além disso, a atração pode ser afetada pela quantidade de interação que ocorre entre o líder e os membros. Os líderes e os membros que compartilham uma relação LMX de alta qualidade tendem a interagir mais em relação aos tópicos pessoais do que acerca dos tópicos relacionados com o trabalho, o que pode resultar em níveis elevados de confiança. Os líderes tendem a confiar nos subordinados do grupo e, portanto, outorgam-lhes autoridade para a tomada de decisões.

Abordagens recentes para a liderança

Abordagens mais recentes para a liderança são discutidas a seguir. Essas abordagens incluem a teoria de atribuição da liderança, a liderança carismática e a liderança transacional *versus* transformacional. Nessas abordagens, os líderes são vistos como administradores do propósito, em vez de meramente em termos de sua influência sobre os subordinados.

Teoria da atribuição de liderança

A **teoria da atribuição** lida com pessoas tentando ver o sentido das relações de causa e efeito. Quando algo acontece, elas querem atribuir isso a alguma coisa. De acordo com a teoria de atribuição, a liderança é meramente uma atribuição que as pessoas fazem acerca de outros indivíduos. Usando o arcabouço da atribuição, os pesquisadores descobriram que as pessoas caracterizam os líderes como portadores de traços como inteligência, personalidade expansiva, fortes aptidões verbais, agressividade e compreensão. Descobriu-se que o líder com alta consideração e alta estrutura é consistente com as atribuições que fazem um bom líder (Robbins e Judge, 2013).

Liderança carismática

O modelo de Conger e Kanungo (1987) propõe que a liderança carismática é um fenômeno de atribuição fundamentado nas percepções do subordinado em relação ao comportamento do líder. O processo começa pelo líder articulando uma visão atraente. Então, o líder comunica a visão, as expectativas de alto desempenho e expressa confiança de que os seguidores podem consegui-las. Em seguida, o líder transporta um novo conjunto de valores e, pelo seu comportamento, estabelece um exemplo para os seguidores imitarem. Finalmente, o líder demonstra como alcançar a missão usando outorga de autoridade, modelagem e táticas não convencionais. Alguns exemplos de indivíduos citados como líderes carismáticos incluem Nelson Mandela e Martin Luther King (veja o Quadro de Aplicação 6.1).

Os especialistas acreditam que as pessoas podem ser treinadas para exibir comportamento carismático (Robbins e Judge, 2013). A liderança carismática pode nem sempre ser necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Pode ser mais apropriada quando a tarefa do seguidor tiver um componente ideológico. Essa é provavelmente a razão pela qual os líderes carismáticos são suscetíveis a surgir na política, em tempos de guerra, na religião e quando uma empresa está se transformando.

Aplicação 6.1

Perfil de Nelson Rolihlahla Mandela

Richard Sengel (*Time*, 9 de maio de 1994) entrevistou Nelson Mandela e tomou nota da seguinte história, que indica sua perspectiva de liderança. “Quando você deseja que um rebanho se mova em determinada direção”, disse ele, “você fica atrás... Alguns membros mais enérgicos do rebanho vão para a frente e o resto do gado os segue. Você, na verdade, os está dirigindo de trás.” Com um sorriso, acrescentou: “É assim que um líder deveria fazer o seu trabalho.” (Fonte: Sengel, R. (1994, 9 de maio). The making of a leader.) www.time.com/time/time100.leaders/profile/mandela_related.html



FIGURA 6.1 Nelson Mandela. Fonte: © Paul Velasco; Gallow Images/CORBIS.

Nelson Rolihlahla Mandela foi o líder mais inspirador da segunda metade do século XX. Nasceu em um vilarejo perto de Umtata, Transkei,

em 18 de julho de 1918. Seu pai foi o principal conselheiro do Acting Paramount Chief de Thembuland. Após a morte do pai, o jovem Rolihlahla se tornou o protegido do Paramount Chief a ser preparado para assumir um alto cargo. Após receber uma educação básica em uma escola missionária local, Nelson Mandela foi enviado para Healdtown, uma escola secundária de Wesleyan com alguma reputação, onde foi matriculado. Completou o bacharelado por correspondência, pegou artigos de secretariado e começou a estudar para o bacharelado em direito. Entrou para a política a sério aderindo ao Congresso Nacional Africano em 1942. Durante os anos 1950, Mandela foi vítima de várias formas de repressão. Após o massacre de Sharpeville em 1960, o CNA foi declarado ilegal, e Mandela, ainda em julgamento, foi detido. Em 1962, ele deixou o país ilegalmente e viajou para o exterior por vários meses. Não muito depois de seu retorno à África do Sul, Mandela foi preso e acusado de saída ilegal do país e incitamento à greve. Mandela foi declarado culpado e sentenciado a cinco anos de prisão. Enquanto cumpria a sentença, foi acusado de sabotagem no Julgamento de Rivonia. Mandela foi condenado à prisão perpétua e iniciou os anos de encarceramento na notória Prisão de Robben Island. Em 1988, foi recolhido para a Prisão Victor Verster, próxima a Paarl, de onde foi liberado. No início dos anos 1990, com grande magnanimidade e força de caráter, Mandela foi capaz de ajudar a negociar o fim do sistema de *apartheid*, o que levou à sua eleição como presidente de uma sociedade livre e democrática em 1994. Embora Nelson Mandela tenha morrido em 5 de dezembro de 2013, pessoas em todo o planeta ainda o respeitam por sua liderança.

Liderança transacional *versus* transformacional

Bass (1985, 1990) definiu a liderança transformacional em termos de como o líder afeta os seguidores, os quais se destinam a confiar, admirar e respeitar o líder transformacional. Ele identificou três maneiras pelas quais os líderes transformam os seguidores: a) aumentando sua consciência da importância e do valor da tarefa; b) fazendo com que eles se concentrem

primeiro na equipe ou nos objetivos organizacionais, e não em seus próprios interesses; e c) ativando suas necessidades de ordem mais elevada. O carisma é visto como necessário, mas não suficiente para a liderança. Dois efeitos carismáticos-chave que os líderes transformacionais alcançam são para evocar emoções fortes e para provocar a identificação dos seguidores com o líder. Isso pode ser feito por apelos comoventes. Também pode ocorrer por meio de métodos mais silenciosos, como coaching e orientação.

A liderança transformacional baseia-se em fundamentos morais calcados em quatro componentes: influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada (Bass, 1998). A liderança transformacional não é vista como suficiente para as organizações eficientes. Deve ser acompanhada da administração eficiente (liderança transacional). Os líderes transacionais guiam ou motivam seus seguidores na direção do objetivo estabelecido esclarecendo o papel e os requisitos da tarefa. Os estudos de Ohio State e o modelo de Fiedler preocuparam os líderes transacionais. Os líderes transformacionais inspiram os seguidores a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização e são capazes de ter um efeito profundo e extraordinário sobre seus seguidores. Eles prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento dos seguidores individuais, mudam a consciência dos assuntos dos seguidores ajudando-os a olhar para os velhos problemas de novas maneiras e sendo capazes de estimular, despertar e inspirar os seguidores a depositarem um esforço extra para atingir os objetivos do grupo.

A pesquisa indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada às taxas de rotatividade, às altas taxas de produtividade e à maior satisfação do trabalhador do que a **liderança transacional** (Bass, 1998). A crítica contra a **liderança transformacional** é que ela possui parâmetros mal definidos e que trata a liderança como uma predisposição pessoal, e não como um comportamento que pode ser aprendido.

Aplicação 6.2

Um bom líder faz as coisas certas corretamente!

Administrar a visão e o propósito é um dos grandes desafios com os quais se deparam os líderes. Os líderes precisam de determinadas

habilidades para chegar a isso com sucesso e para criar confiança em sua capacidade de liderar. Nelson Mandela é considerado um símbolo de liderança visionária e carismática porque é inatamente bem qualificado para apresentar e administrar a visão e o propósito! [Lombardo e Eichinger \(2000\)](#) traçaram o perfil das qualificações necessárias para administrar a visão e o propósito (veja a seguir). Avalie sua própria capacidade (ou lacunas de qualificação) – e a do líder em seu ambiente – para administrar a visão e o propósito de acordo com o perfil de qualificações.

NÃO QUALIFICADO

- Não consegue se comunicar ou vender uma visão
- Não é um bom apresentador
- Não consegue formular uma boa frase ou criar um termo espirituoso
- Desconfortável ao especular sobre o futuro desconhecido
- Não é carismático ou passional o bastante para estimular e energizar os outros
- Não consegue simplificar o suficiente para ajudar as pessoas a entenderem estratégias complexas
- Pode não entender como ocorrem as mudanças
- Não age como se acreditasse na visão
- Mais confortável com o aqui e agora

QUALIFICADO

- Comunica uma visão atraente e inspirada ou senso de propósito central
- Fala sobre possibilidades
- É otimista
- Cria marcos e símbolos para conseguir apoio para a visão
- Faz com que a visão possa ser compartilhada por qualquer um (abordagem inclusiva)
- Pode inspirar e motivar uma unidade ou organização inteira

EXAGERADAMENTE QUALIFICADO

- Pode deixar as pessoas para trás
- Pode não ter paciência com os que não entendem ou compartilham sua visão e senso de propósito

- Pode não ter a orientação apropriada para o detalhe e preocupação com a rotina administrativa
- Pode não acompanhar as tarefas do dia a dia
- [Lombardo e Eichinger \(2000\)](#) fornecem remédios para as lacunas de qualificação, sendo que pode ser útil consultar o livro deles caso você não possua determinadas habilidades.

Fonte: Lombardo, M.M.; Eichinger, R.W. *For Your Development: A Development and Coaching Guide*. 3. Ed., 2000, p. 389.

Liderança ética

A liderança ética é definida como “a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores por meio de uma comunicação de duas vias, reforço e tomada de decisão” ([Brown et al., 2005:120](#)). Um líder ético possui características específicas (por exemplo, integridade, honestidade e confiabilidade), apresenta comportamentos específicos (fazendo a coisa certa, mostrando preocupação com as pessoas e se mantendo aberto) e toma decisões de uma forma determinada (por exemplo, se atém a valores e segue regras éticas). Além disso, o líder ético promove ativamente comportamentos éticos nas organizações por meio de suas ações e comunicações.

Liderança espiritual

A liderança espiritual abarca os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para motivar intrinsecamente a si mesmo e aos outros para que tenham um senso de sobrevivência espiritual por meio da convocação e da integração ([Fry, 2003](#)). A liderança espiritual implica criar uma visão em que os membros da organização experimentem um sentimento de convocação de modo que suas vidas tenham sentido e estabelecer uma cultura baseada no amor altruísta em que líderes e seguidores valorizem, se preocupem e se importem tanto com si mesmos quanto com os outros, produzindo assim um sentimento de integração ([Fry e Cohen, 2009](#)). O

amor altruísta incorpora uma ampla variedade de características orientadas positivamente, processos, comportamentos intencionais e resultados de desempenho como bondade, perdão, integridade, compaixão, honestidade, paciência, confiança e lealdade. A liderança espiritual eleva os processos, comportamentos e resultados para os líderes, seguidores e organizações.

Liderança autêntica

A liderança autêntica é definida como “reconhecer as experiências pessoais de alguém, sejam seus pensamentos, emoções, necessidades, preferências ou crenças, processos capturados pela determinação de se conhecer” e se comportar de acordo com o verdadeiro eu (Harter, 2002:382). A liderança autêntica tem quatro componentes (Illies *et al.*, 2005; Walumbwa *et al.*, 2010; Zamahani *et al.*, 2011): autoconhecimento, autorregulação, transparência relacional e processamento equilibrado (dando atenção tanto a interpretações positivas quanto negativas sobre si mesmos e seu estilo de liderança). Os líderes autênticos podem possuir a capacidade de aumentar o comprometimento do seguidor e comportamentos de cidadania, o que pode afetar o desempenho de uma forma positiva (Walumbwa *et al.*, 2010).

Pesquisas recentes em empresas estatais mostraram que a liderança autêntica afeta o capital psicológico, isto é, a esperança, o otimismo, autoeficácia e resiliência dos subordinados, bem como sua satisfação no trabalho (Amunkete e Rothmann, no prelo). A liderança autêntica e o capital psicológico tiveram um papel importante na retenção de funcionários em empresas estatais.

Liderança positiva

A liderança positiva refere-se à facilitação do desempenho extremamente positivo concentrando-se nos pontos fortes e nas habilidades das pessoas (Cameron, 2008). Ela acrescenta quatro estratégias para as competências geralmente esperadas dos líderes: o cultivo de um clima positivo na organização, relações positivas, comunicação positiva e propósito positivo.

- O *clima positivo* se refere a uma condição na qual as emoções positivas predominem em relação às emoções negativas em um ambiente de trabalho. Um clima positivo é caracterizado por atitudes otimistas e

perspectivas animadoras. Um clima negativo é caracterizado por estresse, ansiedade e desconfiança. As condições que alimentam emoções positivas levam ao funcionamento organizacional e individual ideal (isto é, desvio positivo).

Um clima positivo pode ser promovido pelo estímulo da compaixão, do perdão e da gratidão.

- As *relações positivas* podem ser promovidas através da construção de redes de energia e revigorando-se as forças.
- A *comunicação positiva* é estabelecida obtendo-se o feedback do melhor de si e usando a comunicação encorajadora.
- O *propósito positivo* pode ser construído afetando-se o bem-estar humano, conectando-se aos valores pessoais, destacando-se o impacto prolongado e fortalecendo a comunidade.

Resumo

- A liderança é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo em direção à realização dos objetivos definidos do grupo ou organização. Os líderes geralmente usam formas não coercitivas de influência, sendo influenciados, por sua vez, pelos seguidores. Nem todos os administradores atuam como líderes. Inversamente, nem todos os líderes são administradores. Os dois termos, portanto, não devem ser tratados como sinônimos.
- A liderança exerce um papel importante na compreensão do comportamento individual, do grupo ou organizacional, pois o líder normalmente é quem proporciona a direção para a realização do objetivo. Nesta unidade de estudo, foram descritas diferentes abordagens para o estudo da liderança, distinguindo entre a abordagem do traço, a abordagem comportamental, a abordagem de contingência e algumas abordagens recentes.
- Foram desenvolvidas várias teorias para explicar a liderança. Podem ser estudadas superficialmente em função de quatro abordagens: as teorias do traço, as comportamentais, as de contingência e as teorias recentes (incluindo a perspectiva de atribuição, a liderança carismática e a liderança transacional e transformacional).

- Um avanço importante em nossa compreensão da liderança veio quando os pesquisadores reconheceram a necessidade de incluir os fatores situacionais.
- O estudo da liderança se expandiu e incluiu abordagens visionárias da liderança. Conforme aprendemos mais sobre as características pessoais que os seguidores atribuem aos líderes carismáticos e transformacionais e sobre as condições que facilitam seu surgimento, seremos mais capazes de prever quando os seguidores exibirão comprometimento e lealdade extraordinários a seus líderes e objetivos.
- Em conformidade com os avanços em comportamento organizacional positivo, as pesquisas mostraram que a liderança positiva (isto é, clima positivo, relacionamentos positivos, comunicação positiva e propósito positivo) e a autenticidade dos líderes têm um papel importante no desempenho do trabalho e na retenção de funcionários.

Conceitos e palavras-chave

Consideração

Elaborar um papel

Estrutura

Estudos de Harvard

Estudos de Michigan

Grade gerencial

Latitude de negociação

Liderança

Liderança carismática

Liderança positiva

Liderança transacional

Liderança transformacional

Maturidade do seguidor

Orientação para a produção

Orientação para o empregado

Teoria de atribuição

Teorias comportamentais

Teorias de contingência

Teorias do traço de personalidade

Exemplos de títulos de dissertação

- Você acha que existe uma teoria de liderança melhor? Avalie as diferentes teorias de liderança.
- Quais são as diferenças entre liderança transacional e transformacional?

Leitura complementar

Livros

Burke R, Cooper C. *Inspiring Leaders*. London: Routledge; 2006.

Cameron K. *Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques that Create Extraordinary Results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2013.

Hersey PH, Blanchard KH, Johnson DE. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 10th edn Boston, MA: Pearson; 2013.

Artigos de periódicos

Cameron K, Plews E. Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO. *Prudential Real Estate and Relocation. Organizational Dynamics*. 2012;41:99–105.

Wang H, Sui Y, Luthans F, Wang D, Wu Y. Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*. 2014;35(1):5–21.

PARTE 2

Psicologia no trabalho

Capítulo 7: Planejamento de recursos humanos e análise de cargo

Capítulo 8: Recrutamento e seleção

Capítulo 9: Integração, treinamento e desenvolvimento

Capítulo 10: Avaliação da compensação

Capítulo 11: Avaliação do desempenho

Capítulo 12: Desenvolvimento profissional

Planejamento de recursos humanos e análise de cargo

Este capítulo apresenta ao leitor o planejamento de recursos humanos e a análise de cargo. A primeira seção concentra-se no planejamento de recursos humanos. Vemos a definição de planejamento de recursos humanos. O capítulo avança para as razões do planejamento de recursos humanos e os processos de planejamento desses recursos. Em relação aos processos de planejamento de recursos humanos, são discutidas várias fases, incluindo análise da situação, determinação das características da força de trabalho presente, análise da **demanda** por recursos humanos assim como seu suprimento, determinação dos objetivos de recursos humanos, planejamento e implementação dos planos de recursos humanos e coleta/análise de informações que podem ser usadas como feedback para atualizar o processo de planejamento de recursos humanos. A segunda seção concentra-se na análise de cargos. Vemos a definição de análise de cargo, suas etapas, os usos das informações de análise de cargo e seus métodos. Por fim, discutimos as **descrições de cargo** e suas especificações.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir planejamento de recursos humanos e discutir a lógica e o processo do planejamento de recursos humanos.
2. Descrever as etapas que devem ser executadas quando se faz o planejamento de recursos humanos.
3. Descrever a análise de cargos e distinguir entre análise de cargo, descrição de cargo e especificações de cargo.

Planejamento de recursos humanos

Definição de planejamento de recursos humanos

O **planejamento de recursos humanos** é a análise planejada das necessidades atuais e futuras (quantitativa e qualitativa) de recursos humanos de uma organização e a implementação de planos de ação que visam assegurar o fornecimento adequado de recursos humanos. É um processo progressivo ligado a muitas outras atividades que ocorrem dentro de uma organização, especialmente as atividades de administração de recursos humanos, tais como recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento (Coyle-Shapiro *et al.*, 2004).

Razões para o planejamento de recursos humanos

As razões para o planejamento de recursos humanos podem ser resumidas como segue:

- Através do planejamento de recursos humanos, é possível fazer uso estratégico dos recursos humanos. Isso significa que o planejamento estratégico de uma organização pode ser feito sobre uma base muito mais certa do que antes. Através do planejamento sólido dos recursos humanos, podem ser evitados riscos desnecessários quando é feito o planejamento de recursos humanos. Desse modo, o planejamento de recursos humanos é necessário para que uma organização se adapte às mudanças (esperadas) no ambiente. Essas mudanças podem ser bem variadas, como mudanças na legislação, nos mercados, nos produtos ou serviços, na abertura de novos mercados, na tecnologia e na competição com outras organizações.
- Como as organizações normalmente usam um modelo visual de sistema de recursos humanos quando fazem seu planejamento, é fácil ver quando os problemas serão encontrados. Desse modo, podem ser feitos os ajustes necessários aos planos assim que esses problemas são visualizados. Esses problemas poderiam ser na forma de um fornecimento excessivo ou insuficiente de determinados trabalhadores em determinado estágio no futuro.

- Através do planejamento de recursos humanos, pode-se fazer um uso mais efetivo dos recursos humanos disponíveis em uma organização no curto e longo prazo. Quando o recurso humano é utilizado de forma eficaz, isso também significa que outros recursos, como tempo, máquinas e dinheiro, também podem ser utilizados mais eficazmente.
- O planejamento de recursos humanos dá às organizações a oportunidade de desenvolver pessoal de alto nível para assumir as posições daqueles que deixam funções de alto nível e administrativas. As organizações que fazem uso de um grande número de trabalhadores técnicos e profissionais ou de gerentes de alta capacidade precisam saber quando esses tipos de trabalhadores devem ser substituídos no futuro, pois esses trabalhadores não estão muito disponíveis. O planejamento de recursos humanos permite que uma organização atualize continuamente os dotes e capacidades de toda a força de trabalho concentrando-se em atividades como recrutamento, seleção, colocação, treinamento e desenvolvimento e administração de carreira.
- As atividades de planejamento de recursos humanos asseguram que a equipe de alta gerência de uma organização é capaz de adquirir uma visão científica da interação entre o planejamento estratégico da organização e de seus complexos e caros recursos humanos. O planejamento de recursos humanos coloca a administração de uma organização em uma **posição** de gerenciar o recurso humano de modo a obedecer a todos os requisitos legais e de se opor efetivamente a quaisquer ações instituídas pelos trabalhadores ou sindicatos.
- O planejamento de recursos humanos tem influência direta sobre a qualidade da vida profissional dos empregados. Ele dá aos trabalhadores um senso de segurança e constrói um senso de confiança na organização como empregadora. Isso normalmente leva ao fato de trabalhadores menos ausentes do trabalho, envolvidos em menos acidentes, fazendo trabalho de qualidade melhor e sendo menos propensos a deixar a organização ([Schabracq, 2005](#)).

O processo de planejamento de recursos humanos

Em seguida, será fornecida uma visão geral das etapas principais que devem ser seguidas ao se fazer o planejamento de recursos humanos.

Análise situacional/mapeando o ambiente

A primeira fase no planejamento de recursos humanos é ligar a função do recurso humano em uma organização com o planejamento estratégico. O **plano estratégico** deve estar em consonância com as condições ambientais atuais, bem como com as mudanças nessas condições no longo prazo. Os recursos humanos de uma organização são um dos mecanismos que podem ser usados para ajustar a organização às condições ambientais em mutação. É por isso que o gerente de recursos humanos deve ser preferencialmente um membro da equipe que faça o planejamento estratégico para uma organização.

Uma organização deveria reunir tanta informação relevante quanto possível a respeito de seu ambiente. Deveria atribuir (ou ajustar) seus objetivos em função do marketing, da produção e das finanças com base na triagem do ambiente. O objetivo do planejamento de recursos humanos é contribuir para a eficiência de uma organização. Por essa razão, deveria ser integrado aos objetivos e planos organizacionais de curto e longo prazos nos negócios.

A duração do período de planejamento também deve ser considerada. As organizações tendem a fazer planejamentos de recursos humanos com período curto, talvez porque haja menos perigo de errar a previsão de alguém quando se prevê um período de não mais que um ano ou, pelo menos, não mais que dois anos. Um período de planejamento de até dois anos usualmente é chamado de período de alcance médio ou intermediário. Quando se vai além do período de cinco anos, pensa-se em planejamento de longo alcance. Quanto maior o espaço de tempo sendo utilizado, mais difícil se torna antecipar os diferentes fatores que influenciarão o processo de planejamento.

É de extrema importância que os gerentes de recursos humanos e os gerentes de linha de montagem trabalhem juntos para desenvolver planos de negócio e para determinar a necessidade de recursos humanos. Eles também devem determinar quais devem ser as características da força de trabalho se for para se ajustarem às estratégias comerciais (futuras). Será, mais

provavelmente, necessário desenvolver planejamentos para garantir que as estratégias possam ser aplicadas.

Uma análise da situação atual dos recursos humanos

Normalmente, a etapa seguinte no processo de planejamento de recursos humanos é determinar as características dos trabalhadores empregados pela organização no momento atual. Isso significa que deve ser elaborado um inventário do pessoal atual. Às vezes, um inventário como esse também é chamado de inventário de aptidões ou **sistema de informações de recursos humanos**. Para ser útil, o sistema de informações de recursos humanos deve ser informatizado. Às vezes, as organizações podem pedir a um programador de computador para elaborar um sistema de informações de recursos humanos ou um inventário pessoal que seja adequado aos propósitos da organização específica.

O tipo de informação encontrada em um sistema de informações de recursos humanos depende das necessidades da organização específica. Ao menos, ele deve conter as informações básicas sobre cada empregado. Quando se pensa nele como um inventário de aptidões, ele deve conter informações pessoais (por exemplo, nome e idade dos trabalhadores), experiência profissional, emprego atual ou cargo e classificação do cargo, salário atual e escala salarial, qualificações, formação, experiência e treinamento no cargo, qualificações especiais ou realizações, resultados das avaliações de desempenho ou outros indicadores de potencial e objetivos pessoais na carreira. A partir das informações encontradas em um inventário de aptidões, pode-se avaliar os níveis de aptidão dos empregados atuais e até onde eles podem chegar.

Uma análise da demanda por recursos humanos e de seu suprimento

A segunda etapa no planejamento de recursos humanos é analisar a demanda futura e o suprimento desses recursos humanos. A demanda, no caso do planejamento dos recursos humanos, refere-se à quantidade de

trabalhadores necessários em determinado momento e lugar e às características que eles devem possuir. As características referem-se às capacidades, habilidades e experiência que os trabalhadores precisam ter para preencher determinadas posições. O suprimento, no caso do planejamento dos recursos humanos, refere-se à quantidade de trabalhadores e suas características disponíveis para preencher determinadas posições. As seguintes questões devem ser respondidas para determinar a demanda e o suprimento dos recursos humanos:

- Quais as posições que precisarão ser preenchidas durante o período para o qual o planejamento de recursos humanos está sendo feito? O planejador de recursos humanos deve prever quantos trabalhadores provavelmente se demitirão, quantas posições serão redundantes e quantas posições novas serão criadas. Podem ser analisadas as tendências passadas em relação a demissões, redundâncias e criação de novas posições. As análises de atitude anteriores podem ser associadas à rotatividade de trabalho para se ter uma ideia do número de vagas que pode existir. Os planos de negócios podem ser usados para se ter uma ideia da quantidade de posições que se tornarão redundantes ou serão criadas.
- Como e onde encontraremos os recursos humanos necessários para preencher as posições que identificamos? Aqui é importante determinar quais devem ser as características desses recursos humanos. Depois disso, podem ser consideradas as características da força de trabalho atual e também as dos que poderiam ser recrutados fora da organização. A organização deveria ter registros atualizados das saídas de funcionários, dos progressos e nomeações que ocorreram no passado. Quando se observa as características da força de trabalho atual, é importante elaborar um **inventário de aptidões**. Quando se determinam a demanda e o suprimento dos recursos humanos, podem ser usados métodos quantitativos diferentes, mas os métodos de previsão usados normalmente dependem, em grande parte, do julgamento humano. Dentre as várias técnicas que podem ser empregadas durante o processo de previsão, temos: um especialista pode fazer a previsão; às vezes uma equipe de especialistas é usada com esse propósito; as tendências observadas no passado podem ser usadas para fazer projeções para o futuro. Podem ser usadas técnicas de modelagem sofisticadas e

múltiplas técnicas de previsão, nas quais fatores diferentes (como volume de venda ou produto nacional bruto) podem estar correlacionados com os números de emprego. Essas técnicas mais sofisticadas incluem modelos matemáticos, simulações e técnica estatística de análise de regressão.

O planejamento de recursos humanos ocorre em dois níveis: quantitativo e qualitativo. O *nível quantitativo* tem a ver com a garantia de que o número correto de pessoas com as qualificações certas está disponível no momento adequado. Os fatores que influenciam as necessidades futuras de recursos humanos de uma organização incluem a taxa de rotatividade de pessoal, a taxa de ausência, as demissões, as mudanças nas horas de trabalho previstas em lei e as funcionárias que se casam ou que ficam grávidas. Isso significa que os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal e as ausências devem ser estudados bem de perto quando se faz o planejamento de recursos humanos. O *nível qualitativo* tem a ver com a **disponibilidade** das pessoas certas, ou seja, as pessoas capazes de se comunicar em nível individual e de grupo, adequadamente motivadas, e empregados razoavelmente satisfeitos e leais.

A motivação dos trabalhadores também devia ser considerada. Isso pode ser obtido assegurando-se que o trabalho seja realizado de tal maneira e que o ambiente de trabalho permita que as pessoas sejam capazes de utilizar suas aptidões e capacidades. As pessoas devem ser treinadas para se comunicarem efetivamente. As organizações devem determinar se os empregados estão razoavelmente satisfeitos com o trabalho. Quando escolherem os empregados, as organizações devem determinar se os candidatos possuem as qualidades necessárias para fazer o trabalho e se ajustar à “cultura” da organização (Hough e Furnham, 2003).

Determinando os objetivos dos recursos humanos

Uma vez que tenham sido determinados a demanda e o suprimento de recursos humanos em determinado período de tempo, é possível comparar a demanda com o suprimento. Se houver diferença entre as previsões de demanda e suprimento, uma organização precisa decidir quais as ações

necessárias para eliminar essa diferença ou discrepância. Se uma organização se engajar no planejamento de curto prazo, pode ser possível quantificar os objetivos. A seguir, temos exemplos de objetivos de curto prazo para os recursos humanos: a) aumentar o número de possíveis candidatos ao emprego por meio de uma campanha de recrutamento; b) atrair candidatos que tenham as qualificações necessárias; c) aprimorar as qualificações das pessoas que são escolhidas e indicadas; e d) certificar-se que os indicados permaneçam empregados na organização pelo maior tempo possível.

Planejamento e implementação dos planos de recursos humanos

É durante esta fase que os planos que podem levar a organização a atingir seus objetivos de recursos humanos devem ser projetados e implementados. No caso de demanda por recursos humanos prevista ser maior que o suprimento, esses planos podem incluir recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, cuidado com a remuneração (salários e compensações), atividades de progresso e desenvolvimento de carreira e instituição de um sistema de trabalho em horas extras. Aqui é muito importante que todas as atividades da função ou do departamento de recursos humanos aconteçam de modo coordenado e integrado. No caso de a demanda prevista ser menor que o suprimento de recursos humanos, podemos implementar as seguintes estratégias: abreviar aposentadorias, reduzir quadros, usar um processo chamado trabalho compartilhado (por exemplo, quando dois empregados realizam metade de uma tarefa), empregar semanas de trabalho mais curtas e não preencher postos vagos por pessoas que se aposentam ou pedem demissão.

Reunindo e analisando informações que podem ser usadas como feedback

O planejamento de recursos humanos não para com a implementação das estratégias para alcançar os objetivos de recursos humanos. Anteriormente, foi dito que o planejamento de recursos humanos é um processo em

andamento. Isso significa que o planejamento de recursos humanos não deve ser visto como algo que seja feito, talvez, apenas uma vez ao ano e depois seja arquivado e esquecido. No decorrer do período para o qual o planejamento de recursos humanos foi feito, a função de planejamento desses recursos humanos terá de buscar feedback no progresso em direção aos objetivos que foram estabelecidos. Com base no feedback recebido, precisam ser feitos ajustes ao plano de recursos humanos. Devido aos objetivos de curto prazo dos recursos humanos serem atribuídos comumente de maneira quantitativa (por exemplo, o número de artesãos que precisam ser recrutados ao final de determinado período), normalmente é bem fácil determinar o grau em que esses objetivos foram alcançados.

Os fatores no ambiente podem mudar durante o período para o qual o planejamento foi feito. O inventário de aptidões também deveria ser atualizado. Pode ser que os programas de treinamento não tenham trazido as mudanças necessárias nos níveis de aptidão que foram previstos. Também pode acontecer que, devido a fases difíceis da economia, menos trabalhadores optem pela aposentadoria precoce. A partir do que acabamos de dizer, está claro por que o planejamento de recursos humanos tem de ser executado continuamente.

Análise de cargo

Definição de análise de cargo

A **análise de cargo** é definida como o processo de reunir informações separando o cargo em seus elementos componentes, de modo a identificar de que tarefas e responsabilidades consiste um cargo, que aptidões, conhecimentos e capacidade são necessários para realizar a função e que condições ambientais circundam o cargo. Uma descrição do cargo é um resumo escrito das áreas-chave de desempenho (tarefas, deveres e/ou responsabilidades) de um cargo. A descrição do cargo inclui uma apresentação clara do que é feito, como é feito e por que é feito. Uma especificação do cargo é uma explanação escrita dos requisitos mínimos necessários para o desempenho eficaz em determinado cargo. Inclui conhecimento, aptidões ou habilidades, capacidade, traço de personalidade e outras características necessárias ao desempenho eficiente no cargo.

Etapas da análise de cargo

O processo de análise de cargo envolve várias etapas:

- *1ª Etapa: Decidir quem deve conduzir a análise de cargo.* Se uma organização tem apenas uma necessidade ocasional de informações da análise de cargo, ela pode contratar temporariamente um analista externo de cargo. Outras organizações terão especialistas em análise de cargo empregados em horário integral. Ainda outras organizações usarão supervisores, encarregados de cargo ou alguma combinação destes para coletar informações sobre a análise de cargo. Independentemente de quem coleta as informações, o indivíduo deve entender completamente as pessoas, os cargos e o sistema total da organização.
- *2ª Etapa: Examinar a organização total e a adequação de cada cargo.* Esta etapa proporciona uma ampla visão de como cada cargo se adequa à estrutura total da organização. Os gráficos da organização e dos processos são empregados para completar essa etapa.
- *3ª Etapa: Determinar como serão empregadas as informações da análise de cargo.* Os diferentes empregos das informações da análise de cargo requerem abordagens diferentes. Por exemplo, se o propósito da administração for garantir que o teste de seleção seja válido, contanto que o conteúdo do teste reflita o conteúdo do cargo, então a análise de cargo se concentrará nas atividades de trabalho do cargo. Por outro lado, o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação defensável em um tribunal pode requerer a coleta de informações sobre o comportamento que resulta no desempenho mais ou menos bem-sucedido.
- *4ª Etapa: Escolher os cargos a serem analisados.* Como normalmente é muito caro e consome muito tempo analisar cada cargo, uma amostra representativa dos casos precisa ser escolhida. O gerente do departamento específico deve ser contatado, e os objetivos do processo devem ser discutidos com ele. É essencial ter a cooperação dele. Já que a análise de cargo exerce um papel central na administração de pessoas, ela deveria ser conduzida quando da introdução de um novo cargo na organização e quando as principais tarefas do cargo e, portanto, os requisitos de desempenho do trabalhador mudarem.

- *5ª Etapa: Coletar os dados usando técnicas aceitáveis de análise de cargo.* Técnicas como entrevistas, observação e questionários são usadas para coletar os dados sobre as características do cargo, o comportamento requerido e as características necessárias para realizar a função.
- *6ª Etapa: Preparar a descrição do cargo e sua especificação.*
Os conhecimentos e os dados coletados nas etapas 1 a 6 são usados como base para as outras atividades de recursos humanos.

Aplicações da análise de cargo

A análise de cargo é a base da administração de recursos humanos. A análise de cargo pode ser usada em cada uma das seguintes atividades de recursos humanos:

- Para preparar as *descrições de cargo*. Uma descrição de cargo completa contém um resumo do cargo, os deveres e as responsabilidades e uma indicação das condições de trabalho.
- Para escrever as *especificações do cargo*. A especificação do cargo descreve os traços individuais e as características necessárias para realizar bem a função.
- Torna possível *organizar* e integrar a força de trabalho total com base nos deveres e responsabilidades.
- A programação da *equipe de trabalho* de uma organização reside nas informações fornecidas pela análise de cargo. As informações da análise de cargo podem ser usadas para ajudar os recrutadores a buscar e encontrar os tipos de pessoas que se enquadrarão na organização, fornecer informações sobre a natureza do cargo, definir padrões que os candidatos devem alcançar, determinar que técnicas de seleção podem ser empregadas e estabelecer critérios para o processo de seleção.
- O analista pode usar as informações reunidas pela análise de cargo com a finalidade de *treinamento e desenvolvimento* (por exemplo, necessidades de treinamento dos empregados, conteúdo dos cursos de treinamento e métodos de treinamento relevantes).
- A análise de cargo fornece os dados básicos necessários para se fazer uma *avaliação do cargo*. A avaliação do cargo é um processo

sistemático para determinar o valor de um cargo em relação a todos os demais cargos de uma organização.

- A análise de cargo é usada para determinar os critérios e requerimentos para a *avaliação de desempenho* do ocupante de um cargo. Sem a análise adequada do cargo, é possível que o sucesso de determinado empregado venha a ser julgado em função dos comportamentos que possam parecer importantes, mas que na verdade têm pouca influência no fato de o trabalhador ser bem-sucedido.
- A análise de cargo pode ser empregada no *desenvolvimento da carreira*. O movimento dos indivíduos ocupando e desocupando posições, cargos e ocupações é um procedimento comum nas organizações.
- As condições de trabalho e *segurança* podem ser aprimoradas com base nos resultados de uma análise de cargo. A segurança de um cargo depende de layout, padrões, equipamentos e outras condições físicas próprias.

Métodos de análise de cargo

Existem cinco métodos básicos de coleta de dados para a análise de cargo, que podem ser usados separadamente ou combinados. Esses métodos são observação, entrevistas, questionários, **técnica do incidente crítico** e diários dos encarregados do cargo.

Observação

A observação direta é usada nos cargos que requerem atividades cíclicas de trabalho manuais, padronizadas e curtas. A observação será especialmente útil nos cargos que demandam poucas aptidões, nos quais o trabalho é controlado mecanicamente, que envolvem atividades físicas e nos quais o ciclo de trabalho é curto. A função de um empregado de linha de montagem de automóveis, o escriturário da seção de arquivos de uma companhia de seguros e um empregado de almoxarifado são exemplos de cargos que podem ser analisados usando-se a observação. Por outro lado, a observação não é apropriada para cargos que envolvem quantidades significativas de atividade mental, como cientista pesquisador, advogado ou matemático. As funções que envolvem fatores intangíveis como julgamento, cálculos e

tomada de decisão apresentam poucas oportunidades para fornecer informações ao observador.

O analista de cargo observa o que o empregado faz, por que o faz, como o faz, que aptidões são usadas e que demandas físicas são colocadas sobre o empregado. Para que as observações sejam utilizadas ao máximo, uma amostra adequada e representativa dos empregados precisa ser observada em vários momentos durante o período de trabalho. É útil ser tão reservado quanto possível quando se emprega a observação. Os empregados não devem ser perturbados na execução de seus deveres. O analista de cargo também deve lembrar que os empregados podem mudar seu comportamento quando são observados. O empregado deve ter a oportunidade de estudar as observações da análise de cargo e de modificar as observações incorretas.

Entrevista

A entrevista provavelmente é a técnica de coleta de dados mais utilizada. Permite ao analista de cargo conversar face a face com seus ocupantes. O ocupante do cargo pode fazer perguntas, sendo que a entrevista serve como oportunidade para o analista explicar como o conhecimento e as informações da análise de cargo serão utilizados. Informações confiáveis, precisas e abrangentes podem ser reunidas pelos empregados e supervisores entrevistados. As entrevistas podem ser conduzidas com um único ocupante de cargo, um grupo de indivíduos ou um supervisor que seja conhecedor do cargo. Normalmente será utilizado um conjunto estruturado de questões nas entrevistas, de modo que as respostas dos indivíduos ou grupos possam ser comparadas.

A entrevista tem as seguintes *vantagens*:

1. Permite ao analista de cargo reunir informações completas e precisas, contanto que se tome cuidado para que o cargo não seja deliberadamente inflado. O analista de cargo também deve confirmar as informações com outros ocupantes do cargo e seu supervisor imediato.
2. Entrevistar o empregado lhe poupa fornecer uma descrição por escrito de seu trabalho – algo que normalmente causa dores de cabeça aos empregados.

3. A entrevista dá ao empregado a oportunidade de receber informações em primeira mão em relação às razões da análise do cargo pelo analista.

Entrevistar uma pessoa para analisar um cargo tem as seguintes *desvantagens*:

1. Requer muito tempo, se for preciso analisar muitos cargos.
2. É um método caro, porque a organização deve pagar o salário do analista de cargo e o tempo de trabalho do entrevistado é perdido.
3. É impossível envolver todos os trabalhadores. Se forem usados questionários, é possível envolver muitos empregados.
4. Podem ser coletadas informações inexatas. Por exemplo, se o ocupante de um cargo acreditar que a entrevista de análise de cargo será usada para atribuir o nível de compensação desse cargo, ele pode fornecer informações inexatas. É necessário entrevistar mais de uma pessoa, planejar a entrevista cuidadosamente, usar questões relevantes e estabelecer um entendimento com o entrevistado.

Questionário

O analista de função pode criar um questionário para enviar aos empregados e supervisores. As informações reunidas usando os questionários são verificadas para garantir que sejam exatas e completas. O ocupante do cargo e seu supervisor normalmente são solicitados para completar o questionário. O questionário inclui perguntas específicas sobre o cargo, seus requisitos, condições de trabalho e equipamentos. O formato e o grau da estrutura que um questionário deve ter são temas discutíveis. Na verdade, não existe um formato melhor para um questionário. Ele deve ser mantido o mais curto e simples possível, seus objetivos devem ser explicados, para que está sendo utilizado – as pessoas querem saber por que ele deve ser preenchido –, sendo que ele deveria ser testado antes de ser utilizado.

O questionário tem as seguintes vantagens: a) possibilita a participação máxima porque cada empregado e supervisor pode completar um questionário; b) prepara os empregados para as entrevistas de acompanhamento (se estas forem usadas) porque lhes dá tempo para pensar a respeito dos diferentes aspectos de seus trabalhos; e c) poupa tempo e

dinheiro se os questionários forem completados com exatidão. Entretanto, os questionários têm as seguintes desvantagens: a) é difícil elaborar um bom questionário; b) é difícil e consome tempo interpretar as respostas das questões; e c) os empregados às vezes se irritam com os questionários. Isso pode levar ao descaso no preenchimento.

A motivação dos empregados para completar os questionários normalmente é um problema. Muitos analistas de cargo usam uma combinação de entrevistas e questionários para analisar os cargos. A combinação do questionário e da entrevista fornecerá informações mais precisas, dará ao empregado a oportunidade de elaborar as respostas dadas por ele no questionário e dará ao analista de cargo a oportunidade de receber informações em primeira mão sobre as razões da análise do cargo.

A técnica do incidente crítico

Neste método, os empregados e supervisores são solicitados a comunicar os incidentes críticos de comportamento de trabalho que sejam efetivos ou ineficientes para alcançar o objetivo de seus trabalhos. Os elementos, a situação na qual ocorreu, o que o empregado fez que foi eficaz ou inútil e os efeitos do comportamento são indicados para cada incidente. A vantagem deste método é que o comportamento real, e não as opiniões ou impressões subjetivas, é usado como parâmetro de como o trabalho deve ser feito. A desvantagem é que leva muito tempo para reunir, analisar e classificar os incidentes. Usando o método dos incidentes críticos, o comportamento “médio” do trabalhador quase sempre é difícil de discernir e pode não ser possível compilar e completar a descrição do cargo.

Diário do ocupante do cargo

O diário é um registro feito pelos ocupantes do cargo com suas obrigações, sua frequência e quando elas foram executadas. Essa técnica requer que o ocupante do cargo mantenha um diário. Infelizmente, muitos indivíduos não são suficientemente disciplinados para manter um diário como esse. Se um diário for mantido atualizado, pode oferecer boas informações sobre o emprego. Podem ser feitas comparações diárias, semanais ou mensais. O diário é especialmente útil quando se tenta analisar trabalhos difíceis de

observar, como os realizados por engenheiros, cientistas e executivos seniores.

Descrições de cargo

A descrição do cargo é uma das saídas básicas fornecidas por um analista de cargo sistemático. É uma descrição por escrito do que o trabalho envolve. Embora não exista formato-padrão para uma descrição de cargo, ela inclui informações em relação aos seguintes aspectos:

- *Nome do cargo.* Um nome para o cargo e outras informações que o identifiquem, como sua classificação de salários e benefícios.
- *Resumo.* Uma declaração breve com duas frases descrevendo o propósito do cargo e que resultados são esperados dos encarregados desse cargo.
- *Áreas de desempenho-chave.* Uma descrição das obrigações básicas do cargo e das responsabilidades em função do *que é feito, como é feito e por que é feito.*
- *Equipamento.* Descrição clara das ferramentas, equipamentos e informações necessários para realizar o trabalho com eficiência.
- *Ambiente.* Descrição das condições de trabalho no cargo, local de trabalho e outras características relevantes do ambiente de trabalho imediato, tais como riscos e níveis de ruído.

As orientações para escrever as descrições de cargo são dadas no Quadro de [Foco 7.1](#).

Foco 7.1

Orientações para escrever as descrições de cargo

1. Escreva sobre o cargo, e não sobre a pessoa.
2. Descreva apenas o que é requerido de cada ocupante.
3. Descreva o que é cada tarefa e como ela deve ser realizada.
4. Comece cada frase com um verbo ativo no presente. Tente não usar adjetivos.
5. Seja conciso, não forneça detalhes irrelevantes, declarações ou opiniões subjetivas.
6. Use exemplos concretos para explicar as responsabilidades não familiares ou amplas.

7. Apresente as tarefas em uma sequência lógica.

Especificação do cargo

A **especificação do cargo** evolui a partir da descrição do cargo. Indica as competências (qualificações, traços de personalidade e experiência) necessárias para realizar o trabalho com eficiência. A especificação do cargo é especialmente útil para oferecer orientação ao recrutamento e seleção.

As especificações de cargo podem ser compiladas de três maneiras:

1. O analista de cargo julga quais competências são importantes para o bom desempenho. Essa abordagem poupa tempo, mas é subjetiva. Embora esse método indique quais competências são essenciais para o sucesso do trabalho, ele não indica a importância relativa dessas competências para esse sucesso.
2. Um grupo de especialistas que conhecem o trabalho determina as competências necessárias para o cargo em termos comportamentais. Essa abordagem começa com uma lista de competências (conhecimentos, aptidões, qualificações e características de personalidade) que são definidas e julgadas por especialistas após terem estudado a descrição do cargo. Desse modo, tem-se um perfil para cada cargo. Essa abordagem é mais objetiva, porém demanda mais tempo.
3. Os testes psicométricos são usados para determinar as especificações de cargo. Primeiro, os atuais empregados são testados com um intervalo de testes psicométricos. Segundo, seu desempenho no trabalho é avaliado para determinar quem é mais bem-sucedido e menos bem-sucedido no cargo. Em seguida, as diferenças entre os testes psicométricos dos grupos mais bem-sucedido e menos bem-sucedido são analisadas para determinar as especificações do cargo.

Independentemente do método usado para determinar as especificações do cargo, dois aspectos devem ser considerados: a) devem ser especificados padrões mínimos aceitáveis; e b) deve ser demonstrada flexibilidade na aplicação das especificações do cargo. Isso serve como orientação e pode ser adaptado se houver uma disponibilidade limitada de candidatos para um

cargo vago. As especificações de cargo incluem os seguintes aspectos: a) educação e treinamento exigidos; b) experiência necessária; c) aptidões especiais requeridas; d) capacidade física e mental requerida; e) características emocionais exigidas.

Um exemplo de descrição do cargo e de especificações do cargo é demonstrado no Quadro de [Aplicação 7.1](#).

Aplicação 7.1

Uma descrição de um cargo e especificações de um cargo

Identificação do cargo

Nome do cargo	Gerente de RH
Empresa	Empresa X
Localização/local de trabalho	Matriz
Cargo do superior imediato	Diretor de RH
Cargo(s) do(s) subordinado(s)	Gerente de Desenvolvimento Organizacional, Gerente de Treinamento, Assistente Pessoal
Nível do cargo	7

Resumo do cargo

Resultado básico: Garantir que as necessidades de RH da Empresa X sejam satisfeitas

Obrigações e responsabilidades do cargo

Áreas-chave de desempenho	Responsabilidade
Implementar estratégias de RH	<p>Um plano tático de RH anual em apoio aos objetivos estratégicos da empresa.</p> <p>Assegurar sistemas sólidos de apoio ao empregado que aprimorem a cultura da empresa.</p> <p>Assegurar a implementação das estratégias de desenvolvimento organizacional proativas.</p> <p>Assegurar uma gestão eficaz e garantir a qualidade dos processos no departamento de RH, isto é, processos administrativos, recrutamento e seleção, políticas e procedimentos, gestão de férias, comunicação e desempenho.</p>

Especificação do cargo

Qualificações	Mestrado em Administração de RH ou Psicologia Organizacional e do Trabalho
Experiência	Pelo menos cinco anos de experiência no desenvolvimento e administração de RH

Dimensões comportamentais especiais do cargo

1. - Orientação para a qualidade: Realizar tarefas considerando todas as áreas envolvidas, não importa o quão pequenas; demonstrar preocupação com todos os aspectos do cargo, verificar com exatidão os processos e tarefas; ser vigilante durante um período de tempo.
2. - Padrões de trabalho: Estabelecer altos padrões de desempenho para si e para os outros; assumir a responsabilidade de concluir com sucesso as missões ou tarefas; se autoimpor padrões de excelência em vez de ter esses padrões impostos externamente.
3. – Conhecimento técnico-profissional: Ter alcançado um nível satisfatório de qualificação técnica e profissional ou conhecimento nas áreas relacionadas à posição; manter-se atualizado quanto aos desenvolvimentos e tendências atuais nas áreas de especialização.

Resumo

- O planejamento de recursos humanos foi definido para assegurar que uma organização tenha o número certo de trabalhadores adequadamente qualificados no momento certo. Para conseguir isso, o planejamento de recursos humanos deve estar ligado aos processos de planejamento estratégico e ao plano de negócios de uma organização. Foram descritas as razões para o planejamento de recursos humanos. O processo de planejamento de recursos humanos pode assumir muitas formas, uma das quais foi descrita. Consiste em analisar a situação (fazer uma triagem do ambiente), determinar as características da força de trabalho presente, analisar a demanda e a disponibilidade de recursos humanos e determinar os objetivos de recursos humanos. Consiste, ainda, em planejar e implementar planos de recursos humanos para alcançar esses objetivos e reunir e analisar informações que possam ser usadas como feedback para atualizar os processos de planejamento dos recursos humanos.
- A análise de cargo é definida como o processo de coleta de informações pela subdivisão do cargo em seus elementos componentes visando identificar quais tarefas e responsabilidades compõem o cargo, que aptidões, conhecimento e capacidades são necessários para o cargo e que condições ambientais o envolvem. Existem seis etapas na análise de cargo, começando com o exame da organização total e da adequação dos cargos e concluindo com a preparação da especificação do cargo. As aplicações da **análise do cargo** incluem planejamento estratégico, recrutamento, seleção, treinamento, compensação e planejamento do cargo. Está claro, a partir da argumentação anterior, que amadores não deviam conduzir análises de cargos. O treinamento é essencial antes que uma pessoa possa analisar um cargo. Antes de conduzir uma análise de cargo, os gráficos da organização devem ser estudados para obter uma visão geral. As técnicas que podem ser utilizadas para analisar um cargo incluem observação, entrevistas, questionários, diários ou uma combinação das anteriores.
- Uma descrição do cargo concentra-se no cargo. Ela explica o que é o cargo e quais são as obrigações, responsabilidades e condições gerais de trabalho. Uma especificação de cargo concentra-se nas características

necessárias para executar a função. Ela descreve as qualificações que o encarregado deve possuir para realizar o trabalho. O recrutamento foi definido como o processo de atrair candidatos adequados para as vagas existentes na organização.

Conceitos e palavras-chave

Análise do cargo
Análise situacional
Cargo
Demanda
Descrição do cargo
Diário do ocupante do cargo
Disponibilidade
Entrevista
Especificação do cargo
Observação
Ocupação
Planejamento de recursos humanos
Plano estratégico
Posição
Questionário
Sistema de informações de recursos humanos
Tarefa
Técnica do incidente crítico

Exemplos de títulos de dissertação

- Existe alguma ligação entre planejamento de recursos humanos, planejamento estratégico e plano de negócios? Fundamente sua resposta.
- Você concorda com a declaração a seguir? “A análise do cargo é a pedra fundamental da administração de recursos humanos.” Fundamente sua resposta.
- Que técnicas podem ser empregadas para analisar o cargo de um administrador financeiro em uma organização?

Leitura complementar

Livros

Armstrong M, Taylor T. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edn
London: Kogan Page; 2014.

Whetzel DL, Wheaton GR. *Applied Measurement: Industrial Psychology in Human Resources
Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum; 2007.

Artigos de periódicos

Hawkes CL, Weathington BL. Competency-based versus task-based job descriptions: Effects on
applicant attraction. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 2014;15(3):190–211.

Pató BSG. The 7 most important criterions of job descriptions. *International Journal of Business
Insights and Transformation*. 2014;7(1):68–73.

Recrutamento e seleção

Este capítulo introduz o leitor ao recrutamento e à seleção. A primeira seção foca o recrutamento. Vemos a definição do recrutamento e descrevemos o **planejamento do recrutamento** e a elaboração de uma estratégia de recrutamento. Ao elaborar uma estratégia de recrutamento, é necessário determinar quem o fará, que tipo de recrutamento será usado, onde será feito e que fontes ou métodos de recrutamento serão empregados. O capítulo prossegue para os processos reais de recrutamento, a triagem preliminar e a avaliação dos esforços de recrutamento. A segunda seção foca na seleção da equipe. Definimos seleção e descrevemos os fatores que deveriam ser considerados antes de tomar decisões de seleção. A seguir, vemos o procedimento de seleção (incluindo entrevista de triagem preliminar, conclusão do questionário do candidato, testes psicométricos, entrevista de seleção e exames físicos) e os requisitos dos indicadores de seleção. Descrevemos os fatores que deveriam ser considerados quando se rejeitam os candidatos e quando se auditam os processos de seleção.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir recrutamento e descrever seu planejamento.
2. Elaborar uma estratégia de recrutamento considerando o tipo de recrutadores necessários, tipo de recrutamento, lugar do recrutamento e fontes e métodos de recrutamento.
3. Identificar os fatores que deveriam ser considerados durante o processo real de recrutamento.
4. Definir seleção e explicar por que ela é importante para as organizações.
5. Descrever os fatores que afetam as decisões de seleção e explicar os requisitos dos preditores de seleção.

6. Avaliar a adequabilidade dos diferentes preditores de seleção para os diferentes cargos.
7. Discutir as considerações quando os candidatos são rejeitados e elaborar uma estratégia para auditar o processo de seleção.

Recrutamento

Definição de recrutamento

O recrutamento é definido como um processo de procurar e atrair candidatos adequados de dentro ou de fora da organização para as vagas existentes. “Candidatos adequados” são aqueles que possuem as características requeridas que permitirão que eles tenham um desempenho satisfatório no cargo específico.

Planejamento do recrutamento

Antes que qualquer recrutamento possa ser feito, uma organização precisa decidir qual é o tipo e número de cargos vagos. Essa informação vem do planejamento de recursos humanos e da análise do cargo. No planejamento do recrutamento, essa informação é usada para decidir o número e as características dos potenciais candidatos que precisam ser atraídos. As organizações tentam recrutar mais candidatos do que o número que pretendem empregar. Alguns candidatos, provavelmente, serão superqualificados para posições específicas, enquanto outros podem não estar realmente interessados nos cargos disponíveis.

Uma organização precisa manter o equilíbrio em seus padrões de recrutamento, para que não sejam altos ou baixos demais. Quando uma organização está operando no conhecido “apertado mercado de trabalho” (onde existem poucos candidatos para a quantidade de ofertas de emprego), pode-se tentar baixar os padrões em relação às qualificações dos candidatos. Isso poderia levar a outros resultados indesejáveis. Uma organização pode decidir manter altos padrões e despende mais tempo e dinheiro para atrair candidatos adequados. Parece que quando as organizações mantêm padrões mais elevados, menos candidatos se apresentam para os cargos, porém os que se apresentam são mais bem qualificados (Kepes e Delery, 2006).

Por experiências passadas, as organizações normalmente sabem quantos candidatos potenciais precisam atingir, por meio de seus esforços de recrutamento, para ter uma quantidade suficiente de candidatos a serem escolhidos. A quantidade mais provavelmente variará com o tipo de vaga ou cargo. O tipo de fonte do recrutamento e método também terão de ser levados em consideração ao se decidir a quantidade de candidatos que terá de ser alcançada.

Elaborando uma estratégia de recrutamento

Ao desenvolver uma estratégia de recrutamento, uma organização deve responder às seguintes questões:

- Quem fará o recrutamento e como deverá ser preparado?
- Que tipo de recrutamento será usado?
- Onde será feito o recrutamento?
- Que fontes e métodos de recrutamento serão utilizados?

Recrutadores e sua preparação/características

Na maioria das organizações, o departamento de recursos humanos é responsável pela coordenação do processo de recrutamento. Como os recrutadores entram em contato direto com os possíveis candidatos, é de grande importância que eles sejam conhecedores da organização em geral e dos cargos vagos específicos. Muitas vezes, os recrutadores são a principal fonte de informações que os potenciais candidatos utilizam quando decidem se candidatar a uma posição. A razão para isso é que os potenciais candidatos sabem muito pouco sobre a organização. Eles precisam usar as informações fornecidas pelos recrutadores quando decidem se candidatar a uma posição. O recrutador ideal é aquele que pode entusiasmar os potenciais candidatos em relação à organização. Um recrutador deveria ter habilidades interpessoais muito boas e deveria ser capaz de fornecer informações realistas aos possíveis candidatos. Deveria ser uma pessoa fácil de se gostar, entusiasmada e mostrar interesse nos candidatos ([Rosenfeld et al., 2002](#)).

Tipos de recrutamento

Tanto os aspectos positivos quanto os negativos sobre a organização e o cargo devem ser fornecidos aos candidatos. Quando uma organização (por suas iniciativas de recrutamento) fornece aos candidatos tanto informações positivas quanto negativas sobre a organização e o cargo, de maneira equilibrada e objetiva, isso se chama **visualização realista do cargo**. Uma das principais razões para se fornecer uma visualização realista do cargo é reduzir o “choque de realidade” e a decepção quando um novato acaba aderindo a uma organização e descobre que suas expectativas não estão sendo satisfeitas e/ou que as circunstâncias são bem diferentes das que foram contempladas. A menos que o candidato não tenha outra opção diferente de aceitar o cargo a ele oferecido, uma visualização realista do cargo dá a esse candidato a chance de “recusar” sem ficar desacreditado porque a decisão de “recusar” se baseia em informações realistas. Parece também que, se um candidato em face de uma visualização realista do cargo ainda decide aderir a uma organização, tal pessoa mais provavelmente será um empregado mais comprometido.

Local do recrutamento

As organizações tendem a recrutar empregados administrativos e profissionais nacional ou regionalmente, empregados técnicos/artesãos regional ou localmente e trabalhadores administrativos ou braçais localmente. Falando em termos gerais, as organizações usam a experiência para decidir onde concentrar as iniciativas de recrutamento e obter o melhor retorno sobre o dinheiro investido no recrutamento.

A base do recrutamento também dependerá do comportamento de busca de emprego pelos candidatos. Um aspecto do comportamento de busca de emprego é, por exemplo, a distância que uma pessoa viajará em busca de um emprego. Um outro aspecto poderia ser o meio que um candidato potencial poderia usar para buscar um emprego. A condição do mercado de trabalho também influenciará. Se, por exemplo, existirem muito poucos trabalhadores administrativos disponíveis localmente, uma organização concentrará as iniciativas de recrutamento regionalmente.

Fontes e métodos de recrutamento

As fontes referem-se ao(s) segmento(s) do mercado de trabalho onde os candidatos podem ser encontrados, como faculdades, colégios, universidades, outras organizações e fontes de pessoas desempregadas. Os métodos referem-se às maneiras específicas de se obterem candidatos. Pode-se pensar em algo como as aplicações diretas das chamadas “*write-ins*”^{*} ou “*walk-ins*”,^{**} indicações dos atuais empregados, publicidade usando mídias diferentes, agências de emprego privadas e públicas e as chamadas “agências de recolocação de executivos”. Parece seguro dizer que as fontes exercem influência sobre os métodos utilizados.

Recrutamento interno

O recrutamento interno tem várias vantagens:

1. A maioria das pessoas, uma hora ou outra, espera ser designada para uma posição mais elevada, ter um status mais elevado e receber um salário mais alto. Se uma organização designa alguém de dentro, isso pode levar a um aumento no moral dos empregados porque suas expectativas estão sendo satisfeitas.
2. É possível avaliar com mais exatidão o conhecimento, a habilidade e as características de personalidade dos empregados atuais de uma organização do que as dos candidatos de fora, que têm de passar por um processo de seleção.
3. O processo de recrutamento e seleção é simplificado, porque, com algumas exceções, os candidatos das fontes externas são necessários apenas para os cargos de nível básico.
4. O desenvolvimento da carreira dos empregados pode ser planejado muito mais sistematicamente e os planos de carreira adequados para eles seguirem podem ser identificados com mais facilidade.
5. Os candidatos já sabem como a organização funciona.
6. O investimento já feito nos empregados atuais é continuado.

O recrutamento e a subsequente nomeação a partir dos quadros internos também têm algumas desvantagens:

1. Leva à endogamia, que pode impedir o desenvolvimento de novas ideias e da criatividade muito necessária.
2. Uma organização precisa ter programas de treinamento muito bons por meio dos quais o conhecimento e as habilidades dos empregados

possam ser aprimorados para que eles possam ser promovidos às posições vagas.

3. Se uma organização quiser nomear alguém de dentro, precisa ter certeza de que, quando os candidatos são empregados pela primeira vez, eles têm potencial para serem promovidos. De outro modo, as pessoas poderiam ser promovidas até um ponto em que são incapazes de cumprir as obrigações do cargo de forma bem-sucedida.
4. Poderia levar à “luta interna” entre colegas, algo que não é bom para o moral dos empregados.

Existem diferentes métodos de recrutamento interno que uma organização pode usar:

- Pode ser conduzida uma busca informal por um candidato adequado. Este método não é recomendado porque não dá a todos aqueles que poderiam estar interessados ou qualificados uma chance justa de se candidatar ao cargo em questão.
- Pode ser usado um sistema de anúncio e licitação de cargo. O anúncio de cargo significa simplesmente que as vagas são anunciadas internamente, de modo que todos os que sejam adequados podem saber da vaga.
- Quando ocorrem as vagas, o sistema de informações de recursos humanos também pode ser pesquisado. Tal sistema contém informações atualizadas sobre habilidade, capacidade e características pessoais de cada empregado. Quando surgem as vagas, o plano de recursos humanos também terá de ser usado. Se houver planos de carreira em vigor para os funcionários, também ficará claro quais empregados poderão ser promovidos para as posições vagas.

Recrutamento externo

Uma organização faz uso de vários métodos de recrutamento diferentes para atrair candidatos adequados de fora da organização. Pode ser mais barato contratar determinadas categorias de empregados de fora da organização do que treinar os atuais empregados, sendo que o conjunto de onde se pode escolhê-los é muito maior e as pessoas de fora podem trazer novas ideias. Do lado negativo, recrutar a partir de fontes externas pode ser bem caro. Os candidatos de fontes externas precisam de mais tempo para se orientar e ajustar ao novo ambiente. Também pode se desenvolver o ressentimento

nos empregados atuais quando são nomeados candidatos de fora, e não eles mesmos.

Podem ser usados os seguintes métodos de recrutamento externo:

- *Anúncios*. Muitas organizações usam anúncios em jornais, revistas e periódicos profissionais, assim como no rádio e na televisão para atrair candidatos adequados. Quando são utilizados anúncios de recrutamento, deve-se ter em mente os seguintes objetivos: primeiro, atingir o público “certo” (população-alvo) e, segundo, atrair candidatos adequados o suficiente e tão poucos candidatos inadequados quanto possível. Isso significa que se deve entender as características da população-alvo e o que a motiva a se candidatar a uma vaga. Se forem recebidas muitas candidaturas para determinada vaga, há algo errado no processo de comunicação. Um anúncio de recrutamento eficiente deve requerer as seguintes condições:
 - Deve se basear em uma descrição completa do cargo e fornecer detalhes sobre o cargo, assim como sobre sua especificação.
 - Para assegurar que seja fornecida uma visão realista do cargo, é importante que também sejam dadas informações desfavoráveis sobre o cargo.
 - A descrição das tarefas e o pacote de remuneração devem ser colocados de modo específico.
 - Os fatos devem ser apresentados de maneira positiva.
- *Agências de emprego particulares*. Essas agências têm informações sobre um grande número de possíveis candidatos no computador, as quais podem ser associadas às especificações dos cargos vagos. Se elas não tiverem candidatos adequados nos arquivos ou no computador, elas fazem o anúncio necessário para atrair os candidatos desejados. Uma agência de emprego particular é capaz de realizar boa parte do trabalho administrativo associado ao recrutamento, mas tende a cobrar taxas altas pelos serviços.
- *Currículos que chegam sem a abertura de vagas*. Significa simplesmente que, às vezes, alguns candidatos escrevem para a organização e se candidatam aos cargos, mesmo que tais cargos não tenham sido anunciados. Às vezes, os candidatos vão pessoalmente se candidatar a cargos que não foram anunciados.

- *Indicações de funcionários.* Acontece com frequência que a informação sobre a existência de uma vaga é passada adiante pelo boca a boca entre os colegas e seus amigos. A vantagem deste método de recrutamento é ser muito eficaz em relação a tempo e dinheiro. Infelizmente, poderia levar à endogamia e à formação de panelinhas.
- *Instituições de ensino.* As organizações podem permitir que os recrutadores visitem diferentes instituições de ensino para recrutar candidatos adequados. Às vezes, uma organização está buscando candidatos que possuam determinadas qualificações acadêmicas ou profissionais. Para alcançar esses candidatos, é importante que as organizações construam relacionamentos com essas instituições educacionais, as quais estarão mais do que dispostas a fornecer informações a respeito de candidatos adequados.
- *Agências de recolocação de executivos.* Estas se concentram no recrutamento dos administradores de nível médio a elevado. Para atrair candidatos adequados, essas firmas de recolocação de executivos tomam muito cuidado para assegurar que as especificações do cargo estejam claramente definidas. Os administradores de nível médio e elevado recrutados por meio deste método quase sempre são retirados de outras organizações. Por isso, este método de recrutamento muitas vezes é chamado de “caça-talentos”. Não é incomum cobrarem uma taxa de um terço do salário anual de um candidato bem-sucedido.
- *Outros métodos.* Existem vários outros métodos que uma organização pode usar para recrutar candidatos adequados:
 - Uma organização pode usar o recrutamento por mala-direta, obtendo listas de endereço de diferentes associações profissionais ou sociedades, e enviando propagandas específicas para todas as pessoas nessas listas de endereço.
 - Os recrutadores podem montar estandes em feiras de emprego ou exposições profissionais.
 - Muitas organizações também usam os serviços das agências de emprego temporário.

O efetivo processo de recrutamento efetivo

Uma vez que uma organização tenha decidido sobre o plano e a estratégia de recrutamento, devem ser executadas as duas etapas a seguir: as fontes potenciais de recrutamento devem ser ativadas e a mensagem de “vendas” deve ser comunicada aos candidatos qualificados.

Ativando as fontes de recrutamento

As seguintes tarefas devem ser realizadas:

- Deve ser feita uma triagem preliminar dos candidatos para eliminar aqueles que são claramente inadequados.
- Os candidatos devem ser transportados para a organização e hospedados durante o processo de seleção.
- Os gerentes de linha devem estar prontos para entrevistar os candidatos.
- Os candidatos que foram malsucedidos devem ser notificados para esse efeito.
- Ofertas de empregos formais devem ser enviadas aos candidatos bem-sucedidos.
- A aceitação ou rejeição de tais ofertas deve ser processada.
- É necessário que esteja em vigor um sistema de registro que funcione bem a qualquer momento para checar os progressos feitos no processo de recrutamento.

Comunicando a mensagem de “vendas” aos candidatos em potencial

Uma organização não deveria “se promover excessivamente” para os candidatos em potencial. A organização deve tomar conhecimento dos fatores que influenciam a decisão de uma pessoa de se candidatar a um cargo e aderir a uma organização. Parece que a mensagem e o meio através do qual isso é comunicado exercem um papel significativo nessa questão.

- *A mensagem.* Um candidato em potencial tem probabilidade de se candidatar a um emprego e de se manter trabalhando ali se houver algo no pacote de remunerações que o atraia. Isso tem implicações na natureza da mensagem que deve ser comunicada ao candidato em potencial. Embora não haja uma resposta clara ao que deveria ser incluído nessa mensagem, o que segue pode ser utilizado como indicador:

- O salário e a natureza do trabalho exercem um papel na decisão da maior parte dos candidatos a um emprego.
- A área geográfica na qual a organização está localizada e as possibilidades de progresso são importantes para as pessoas que se candidatam a posições administrativas ou profissionais.
- A segurança no emprego é um fator importante para os trabalhadores sem instrução ou com baixa instrução.
- As condições de trabalho, as horas de trabalho e a natureza dos supervisores e colegas de trabalho muitas vezes não são de grande importância quando se candidatam a um emprego.
- *O meio.* A eficiência de uma mensagem de recrutamento também depende, em grande parte, do meio através do qual a mensagem é comunicada. Parece que a credibilidade ou “capacidade de compreensão” do meio exerce um papel importante na obtenção da mensagem. A credibilidade do meio baseia-se na confiança, na opinião percebida e na ligação pessoal. Portanto, os meios como agências pessoais e anúncios de recrutamento têm menor credibilidade, enquanto meios menores e mais concentrados, como amigos e contatos pessoais, têm mais credibilidade.

Triagem preliminar

Existem várias maneiras de se fazer a triagem preliminar. Pode consistir em uma verificação rápida dos formulários de candidatura que foram devolvidos pelos candidatos. Também se pode verificar os currículos e as cartas de apresentação enviadas pelos candidatos. Pode consistir até mesmo em fazer uma checagem de referência nos candidatos. No caso de “walk-ins”, a triagem poderia consistir em uma entrevista com o candidato.

Avaliação do recrutamento

Podem ser usados vários métodos para avaliar a iniciativa de recrutamento de uma organização. Por exemplo, os resultados do recrutamento podem ser estudados. As seguintes questões devem ser respondidas:

- Todas as vagas foram preenchidas?

- Qual é a natureza do desempenho no trabalho e da rotatividade de mão de obra dos candidatos que foram aceitos?
- Qual é o custo médio incorrido para cada candidato indicado?
- Este custo está em conformidade com o que foi planejado?
- Tudo no processo de planejamento está de acordo com o plano?

Essas são perguntas feitas normalmente quando se faz a **análise da utilidade** da tentativa de recrutamento. Pode ser feita uma análise da utilidade dos diferentes métodos de recrutamento ou dos meios utilizados para obter uma indicação dos custos e benefícios relativos dos métodos ou meios diferentes.

Seleção

Definição de seleção

A seleção envolve a classificação dos candidatos a um cargo vago e a eliminação daqueles que não se adaptam aos requisitos do cargo e/ou da organização. O conteúdo dos diferentes cargos varia, assim como a capacidade e as habilidades requeridas. Por exemplo, a capacidade e as habilidades necessárias para um operador de telefonia diferem das requeridas para um gerente de comércio varejista. Os candidatos também são diferentes no que diz respeito a capacidade, aptidões, experiência, idade e instrução. Portanto, o objetivo da seleção é avaliar que candidato se ajustará melhor ao cargo específico ([Cooper et al., 2003](#)).

A importância da seleção

A seleção é uma despesa grande para as organizações. Muito dinheiro é gasto em recrutamento, seleção e treinamento. Além desses custos, há o custo incorrido pela incapacidade do novo empregado em atingir os requisitos de desempenho enquanto aprende o trabalho. Muitas vezes, leva um ano até que o empregado realmente mereça o salário da posição. Os custos são ainda maiores se a pessoa errada for contratada.

Independentemente dos custos de seleção elevados, a pesquisa concluiu que a boa seleção se paga. Às vezes, os bons métodos de seleção custam caro para serem elaborados e refinados, o que pode desestimular as

organizações a investir neles. A seleção, porém, afeta a qualidade do pessoal e seu desempenho nas tarefas. O treinamento também será mais bem-sucedido se você selecionar as pessoas com a qualidade certa. A seleção ruim provoca um mau ajustamento entre o cargo e o indivíduo, o que contribui para a insatisfação no emprego, o mau desempenho e a alta rotatividade de mão de obra.

Fatores que influenciam a decisão de seleção

Existem três fatores que podem influenciar a decisão de seleção: descrição do cargo e sua especificação, organização e ambiente social e dificuldades sucessivas ou abordagem da correlação múltipla.

Descrição e especificação do cargo

Se um programa de seleção tiver de ser bem-sucedido, as características do empregado colocadas na especificação do cargo devem resumir exatamente o que é necessário para o desempenho efetivo no emprego. Uma lista exata das características só pode ser gerada após a organização ter conduzido uma análise completa do cargo. As especificações do cargo que são importantes para os propósitos da seleção incluem instrução e treinamento, experiência, características físicas e pessoais e competência.

A organização e o ambiente social

A organização e o ambiente social referem-se aos valores da organização, o modo como as coisas são feitas, os agrupamentos sociais, a abertura aos novos empregados e a personalidade do administrador. O objetivo da seleção será avaliar se o candidato se adaptará a esses valores e condições. A compatibilidade dos valores do empregado com os da organização contribui para o comprometimento.

A abordagem da seleção

Três abordagens – abordagem dos obstáculos sucessivos, compensatória e abordagem combinada podem ser usadas durante a seleção.

- *Abordagem dos obstáculos sucessivos.* Usando a abordagem dos obstáculos sucessivos, o candidato deve se adequar aos requisitos de cada etapa no processo de seleção (por exemplo, formulário de candidatura, teste psicométrico ou exame médico) para ser considerado potencial. Esta abordagem poupa tempo e dinheiro porque impede os candidatos inadequados de passarem por todo o processo de seleção.
- *Abordagem compensatória.* Viabiliza um desempenho muito elevado em um procedimento de seleção para compensar o baixo desempenho em outro.
- *Abordagem combinada.* É possível combinar a abordagem dos obstáculos sucessivos e a abordagem compensatória. Nesse caso, a capacidade e a motivação críticas para o sucesso são avaliadas primeiro. Se o candidato não cumprir esses requisitos, a candidatura é rejeitada. Se ele se adequar aos requisitos críticos, passa por todo o processo de seleção e depois é feita a decisão de seleção.

Procedimento de seleção

Deve ser seguido um **procedimento de seleção** sistemático para tomar decisões quanto à seleção. Os procedimentos de seleção referem-se aos procedimentos ou ações que podem ser usados para obter e integrar informações para fazer uma recomendação e/ou tomar uma decisão final de recursos humanos. O pressuposto de um procedimento de seleção é que os procedimentos preveem um requisito comportamental importante e relevante ou o desempenho no emprego.

O procedimento de seleção é apresentado na [Figura 8.1](#). O procedimento pode ser adaptado, dependendo dos requisitos do cargo. Se os requisitos físicos (por exemplo, visão, preparo físico e audição) forem importantes, o exame médico pode ter de ocorrer mais cedo. Uma outra consideração importante é que o formulário de candidatura e os testes psicométricos devem ser ministrados antes da entrevista de seleção para verificar os resultados obtidos durante a entrevista.

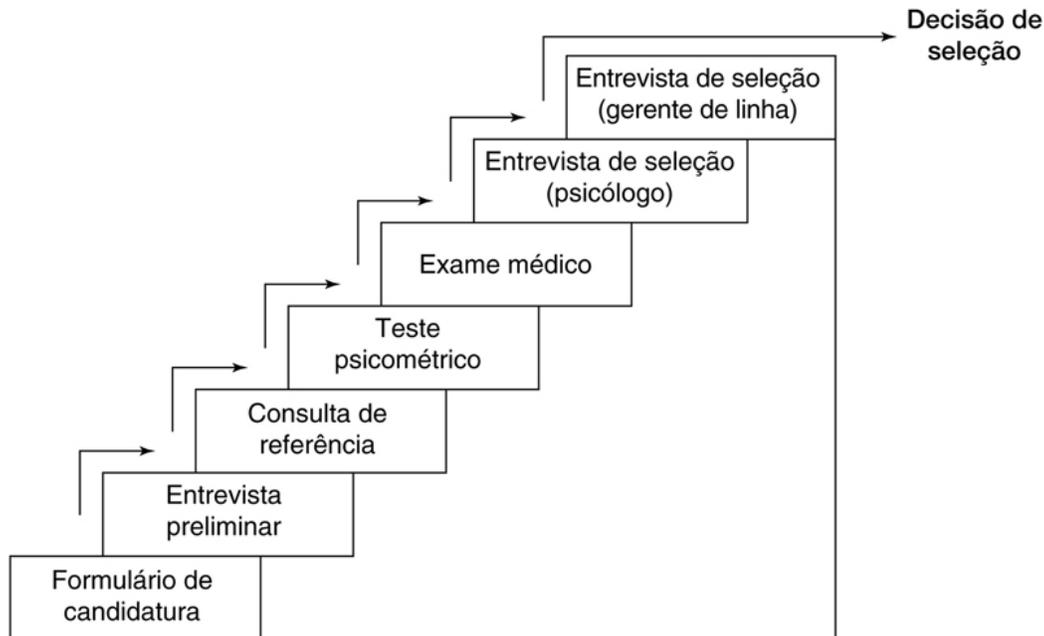


FIGURA 8.1 O procedimento de seleção.

A seção seguinte se concentra nos preditores que podem ser usados como parte do procedimento de seleção.

Requisitos dos indicadores de seleção

A seleção de pessoal baseia-se nas diferenças individuais entre as pessoas. O desempenho no trabalho dos diferentes indivíduos também não é o mesmo. Isso enfatiza a importância das diferenças individuais na seleção da pessoa certa para o cargo certo. Antes de um indicador de seleção ser usado, ele deve ser válido, confiável e justo.

Validade

O termo **validade** refere-se a quanto uma medida avalia o atributo usado para avaliar. Um teste de inteligência é válido se medir a inteligência como é definida.

A validade de um indicador não é absoluta, mas sim relativa ao uso pretendido. É válido quando mede com êxito o atributo que o usuário pretende que ele meça. Em outras palavras, uma medida válida para uma finalidade pode não ser válida para outra. Um teste de aptidão usado para a

seleção de estudantes universitários pode não ser válido para a seleção de administradores. O termo validação refere-se ao processo de atestar a validade de uma medida. A validação indica se é justificável fazer determinada inferência a partir de uma pontuação obtida no indicador. Um coeficiente de validade é uma correlação entre uma medida do indicador (por exemplo, um teste psicométrico) e uma medida-padrão (por exemplo, desempenho no trabalho) aplicado ao mesmo grupo de indivíduos. O coeficiente de correlação expressa o grau em que dois números estão em concordância, ou correlacionados, um com o outro.

Diferenciam-se os seguintes tipos de validade:

- *Validade relativa ao critério.* Mede as pontuações em um indicador, o qual normalmente é um dispositivo de seleção. Também mede as pontuações em um critério (ou um conjunto de critérios), o qual normalmente é um comportamento de emprego como desempenho, absenteísmo ou sucesso no treinamento. Uma pontuação de indicador e uma pontuação de critério são obtidas para cada pessoa em uma amostra e a relação estatística entre os dois conjuntos de pontuação é calculada. Os indicadores na validação são escolhidos normalmente porque são similares às técnicas de seleção atuais que a organização está considerando. Um bom indicador distingue os candidatos uns dos outros e o faz de forma confiável. Os bons critérios deveriam ser: a) afetados pelos indivíduos, e não determinados em grande parte pelos outros ou pela tecnologia; b) relevantes para os objetivos dos constituintes-chave na organização; c) mensuráveis em um custo razoável, com qualidade adequada e de maneiras práticas; d) afetados pelas diferenças individuais refletidas nos indicadores; e e) estáveis no decorrer do tempo. O desempenho de vendas poderia parecer um critério completo para a validação de uma bateria de seleção para o pessoal de vendas. Todavia, as vendas podem ser contaminadas por fatores não relacionados (por exemplo, o território atribuído a pessoas). O desempenho de vendas também pode ser deficiente por não refletir fatores importantes (por exemplo, trabalhar como parte de uma equipe e realizar trabalho burocrático). Podem ser calculados dois tipos de validade relativa ao critério – validade concorrente e validade preditiva (veja o Quadro de [Foco 8.1](#)).

Foco 8.1

Tipos de validade relativa ao critério

- *Validade concorrente.* No caso da validade concorrente, as pontuações do indicador (por exemplo, pontuações nos testes de QI) dos empregados atuais estão correlacionadas com o desempenho no cargo (por exemplo, quantidade e qualidade do trabalho). O indicador e os dados-padrão são colhidos ao mesmo tempo (por isso se chama validade concorrente). O coeficiente de correlação entre indicador e padrão se chama validade concorrente do indicador (nesse caso, o teste de QI). As organizações usam esse método porque as considerações de tempo e custo tornam impossível determinar a validade preditiva de um indicador. A desvantagem do planejamento da validade concorrente é que os maus executores não são incluídos no estudo e que os empregados podem se sair melhor no indicador (devido à experiência).
- *Validade preditiva.* A validade preditiva aponta se um indicador (por exemplo, um teste de QI) pode ser usado para prever o comportamento futuro. As pontuações do indicador são colhidas de uma amostra de candidatos (e não dos empregados atuais). Em seguida, as decisões de seleção são feitas em relação a esses candidatos sem considerar suas pontuações no indicador. (Os candidatos são selecionados usando métodos empregados no passado, excluindo o indicador que você quer validar.) As pontuações-padrão (por exemplo, qualidade e quantidade de trabalho, classificação dos supervisores) são colhidas após os empregados terem trabalhado um pouco (por exemplo, seis meses). Depois disso, a correlação entre indicador e padrão é calculada. A validade preditiva é indicada se o empregado que teve a pontuação mais elevada no indicador se sair bem no trabalho. Este método elimina as desvantagens do planejamento de validade concorrente, mas requer mais tempo e administração. Os resultados também não ficam imediatamente disponíveis.
- *Validade de conteúdo.* Um indicador possui validade de conteúdo se seus itens forem representativos de aspectos importantes de uma dimensão ou do emprego. (Por exemplo, os itens de um teste de QI são

representativos do que pode ser definido como inteligência? O formulário de candidatura inclui questões sobre os aspectos mais importantes do candidato em relação ao emprego?)

- *Validade de conceito*. Um indicador (por exemplo, um teste de inteligência) possui validade de conceito se ele se correlacionar com um conceito específico (por exemplo, inteligência). Leva tempo para avaliar a validade de conceito de um teste porque deve ser determinada a relação entre um indicador e outros instrumentos de medição.
- *Validade de face*. A validade de face é um tipo de validade não estatística que indica o que o teste mede no valor de face. Refere-se ao julgamento da validade de um indicador pela pessoa na qual é administrado. Um engenheiro testado pode avaliar facilmente o material usado no indicador e identificar os aspectos irrelevantes. A validade de face elevada é necessária para criar uma atitude positiva para com o indicador.

Confiabilidade

A **confiabilidade** de um indicador refere-se à consistência do desempenho do mesmo indivíduo no indicador em momentos diferentes. Por exemplo, se você testa a pressão arterial de uma pessoa com um dispositivo hoje e se testa novamente após duas semanas, o dispositivo deve apresentar os mesmos resultados (se não tiver ocorrido qualquer alteração na pressão arterial da pessoa). Um indicador deve ser confiável. Procedimentos estatísticos são usados para obter uma estimativa numérica da confiabilidade de uma medida. A estimativa numérica mais comum se chama coeficiente de confiabilidade. Basicamente, o coeficiente de confiabilidade mede o quanto há de concordância entre duas ou mais aplicações do mesmo dispositivo de medição ao mesmo grupo de indivíduos. Para ser confiável, o teste deve ter um coeficiente de confiabilidade (r) maior que 0,95.

A confiabilidade de um dispositivo de medição (indicador) não é uma garantia de sua validade. A confiabilidade indica apenas a consistência da medição, e não até que ponto ela mede o que deve medir. Porém, um indicador não pode ser válido se não for confiável. A confiabilidade de um

indicador é essencial, mas não adequada para sua validade. A confiabilidade de um indicador deve ser mostrada em seu manual.

Os diferentes tipos de confiabilidade são definidos no Quadro de [Foco 8.2](#).

Equidade

A **equidade** é uma variável de percepção segundo a qual as pessoas diferem. Existem diversas variáveis que afetam as percepções de equidade de alguns resultados potenciais associados a essas percepções ([Arvey e Faley, 1988](#)).

Foco 8.2

Tipos de confiabilidade

- A *confiabilidade teste-reteste* indica a relação entre as pontuações das mesmas pessoas no mesmo indicador em diferentes ocasiões.
 - A *confiabilidade de formas paralelas* indica a correlação entre as pontuações do indicador das mesmas pessoas nas formas equivalentes do teste em diferentes ocasiões.
 - A *confiabilidade interavaliador* é avaliada calculando-se a correlação entre as avaliações das respostas em um indicador por diferentes avaliadores (por exemplo, nos testes projetivos de personalidade). Esse tipo de confiabilidade dá uma indicação da objetividade dos procedimentos de pontuação.
 - A *confiabilidade de consistência interna* indica a homogeneidade dos itens do indicador. Embora os itens sejam independentes, eles devem focar a mesma área de conteúdo. A consistência interna elevada é o resultado dos elevados coeficientes de correlação entre os itens e da igual dificuldade dos itens.
-
- *Os processos e procedimentos empregados*. Um procedimento de seleção será percebido como justo quando:
 - A tomada de decisão subjetiva feita pelo empregador for minimizada.

- O processo de seleção for consistente em todos os candidatos, por exemplo, as perguntas da entrevista devem ser as mesmas para homens e mulheres.
 - O processo de seleção não estiver sujeito à manipulação. Os candidatos devem ser examinados em relação a um conjunto comum de padrões.
 - O processo de seleção for elaborado e gerenciado por profissionais; os profissionais muitas vezes se baseiam em conjuntos de padrões de seleção que ajudam a garantir a justiça.
 - A organização mantiver a confidencialidade dos dados fornecidos pelo candidato.
 - A análise das informações do candidato for feita por vários profissionais que representem diferentes perspectivas e constituintes.
- *A natureza das informações utilizadas.* Variáveis explicitamente ilegais seriam vistas como injustas pela maioria dos candidatos. Variáveis baseadas no mérito (por exemplo, talento, capacidade e experiência) são consideradas mais justas do que variáveis que não o são (por exemplo, conexão familiar ou lealdade política). Variáveis relacionadas com o emprego são consideradas mais justas que as variáveis que não o são. Variáveis que parecem relacionadas com o emprego (validade de conteúdo), que mostram relações empíricas com aspectos importantes do emprego (validade empírica) ou que refletem conceitos psicológicos centrais importantes para o emprego (validade de conceito) são percebidas como mais justas do que variáveis que não portam uma relação direta com o emprego. Informações que invadem a privacidade de um candidato serão consideradas menos justas do que informações que não o fazem. O uso de instrumentos de seleção para sondar a vida pessoal dos candidatos, explorar hábitos sexuais ou invadir esses componentes emocionais tidos como privados pode ser percebido como injusto.
 - *Os resultados relativos obtidos.* As percepções de justiça têm a ver com se o número “certo” de pessoas em desvantagem (por exemplo, negros, mulheres) foi selecionado em comparação a um grupo majoritário (usualmente com os homens). Se essas pessoas estiverem em desvantagem no processo de seleção, a organização deve mostrar

a conexão do dispositivo de seleção com o emprego. Esses componentes de justiça na seleção enfatizam os resultados da previsão e do uso do teste, em vez dos procedimentos de seleção e das informações utilizadas.

- *Constituintes diferentes.* Constituintes diferentes podem ter percepções diversas de justiça mesmo quando os procedimentos empregados, as informações colhidas e os resultados relativos obtidos são constantes. O que poderia ser visto como justo por um constituinte pode não ser visto como justo por outro. Essas percepções diferem de acordo com o fato de o candidato ter sido contratado ou não.
- *Fatores situacionais.* As percepções de justiça na seleção podem depender de fatores situacionais, por exemplo, se uma organização tem uma história de contratar minorias e se a organização usufruiu de grandes lucros e poderia, portanto, lidar com o fato de contratar membros de grupos protegidos.

Tipos de indicadores de seleção

Os indicadores de seleção mais importantes serão discutidos a seguir.

O formulário de candidatura

O **formulário de candidatura** consiste em perguntas projetadas para fornecer informações sobre a adequabilidade geral dos candidatos aos empregos que estão procurando. As perguntas abordam a instrução do candidato, experiência prévia no cargo, saúde física e outras áreas que podem ser úteis no julgamento da capacidade do candidato em realizar o trabalho. O formulário de candidatura serve como meio de decidir se o candidato cumpre os requisitos mínimos de uma posição e para avaliar os pontos fortes e fracos do candidato. Serve como base para a entrevista de seleção e fornece suplemento para os sistemas de informações de recursos humanos.

Um problema com os formulários de candidatura é a possibilidade de que o candidato venha a fornecer informações inexatas. Quando as pessoas estão competindo por um emprego, elas podem distorcer as informações que fornecem para “parecer bem”. A distorção pode variar do aumento do

nível de escolaridade até mentiras absurdas envolvendo os tipos de emprego que tiveram, as empresas para as quais trabalharam ou as graduações obtidas. Isso ocorre particularmente quando é difícil, demorado e caro verificar as informações. Se o candidato fornecer informações falsas/equivocadas, a organização pode cancelar sua candidatura.

Teste psicométrico

Um **teste psicométrico** é um procedimento sistemático, padronizado e objetivo para observar uma amostra do comportamento de um indivíduo e para quantificá-lo em uma escala. Uma pontuação, que indica a pontuação de um indivíduo em uma sequência contínua, é outorgada com base em seu desempenho no teste. Cada item é uma observação do comportamento do indivíduo. O teste de n itens é uma amostra representativa do espectro total do conceito medido. Por exemplo, um teste que mede a capacidade de solucionar problemas aritméticos representa uma amostra de um universo de problemas aritméticos. Ele mede uma amostra representativa da capacidade aritmética de um indivíduo. Os testes psicométricos são sujeitos a erros porque usam uma amostra de observações (que pode não ser representativa do universo).

Os testes psicométricos podem ser classificados de maneiras diferentes: considerações administrativas e conteúdo do teste. Pode ser feita a seguinte classificação dos testes psicométricos com base em considerações administrativas:

- *Testes de velocidade versus testes de poder.* Os testes de velocidade normalmente têm limites de tempo exigentes. A quantidade de trabalho concluído por unidade de tempo se manifesta nas pontuações obtidas nesses testes. Os testes de velocidade são usados quando os indivíduos devem resolver problemas em um curto intervalo de tempo. A velocidade também é um fator de determinadas aptidões (por exemplo, digitação). Os testes de poder não possuem limites de tempo rígidos. O indivíduo dispõe de tempo suficiente para completar o teste, sendo que, se for usado um limite de tempo, isso usualmente será feito para conveniência de quem aplica o teste.
- *Testes em grupo versus testes individuais.* Os testes em grupo são administrados ao mesmo tempo em um grupo de pessoas. Esses testes

são usados particularmente com finalidade de seleção e colocação porque permitem que muitos candidatos sejam testados em um dia. Os testes individuais são administrados individualmente e são caros. Os testes individuais são usados para a seleção de alto nível e quando é importante a afinidade interpessoal como candidato.

- *Testes escritos versus testes de desempenho.* Os testes escritos são usados com a finalidade de seleção. As pontuações individuais nesses testes não estão relacionadas com a manipulação de objetos físicos ou equipamentos. Exemplos desses testes incluem o teste de compreensão verbal e o teste de percepção mecânica. Esses testes estão sendo cada vez mais substituídos pelos computadores. Os testes de desempenho requerem que o indivíduo responda manipulando objetos físicos ou equipamentos específicos. As pontuações individuais em um teste de desempenho estão relacionadas com a quantidade e a qualidade da manipulação dos objetos ou do equipamento (por exemplo, um teste prático de direção).
- *Testes de aptidão versus proficiência.* Um teste de aptidão mede o potencial futuro de um indivíduo para uma atividade específica. O objetivo de um teste de proficiência é avaliar o nível de proficiência do candidato no momento do teste (por exemplo, um teste de conhecimento).

A seguinte classificação dos testes psicométricos pode ser feita com base no conteúdo do teste (Hough e Oswald, 2000):

- *Testes de capacidade.* Medem as características individuais que poderiam levar ao aprendizado de algumas habilidades. Indica que tarefas o indivíduo será capaz de realizar se receber o treinamento necessário e que tarefas ele é capaz de executar atualmente. Os testes de capacidade incluem testes cognitivos, mecânicos e espaciais, de precisão perceptiva, testes motores e testes físicos (veja o Quadro de Foco 8.3).

Foco 8.3

Tipos de teste de capacidade

Os *testes cognitivos* incluem os de inteligência e aptidão. Os testes de inteligência medem a capacidade que pode ser usada em diferentes situações e empregos. A maioria dos itens mede alguma combinação de

vocabulário, manipulação de símbolos, matemática, compreensão de leitura e raciocínio. Os testes de aptidão medem capacidades que são mais específicas em relação à situação e ao emprego (por exemplo, compreensão verbal, fluência nas palavras, raciocínio geral, velocidade de percepção e memória).

Nos *testes de precisão perceptiva* (que são especialmente importantes nos trabalhos de escritório), espera-se que o indivíduo compare um estímulo-padrão com um estímulo de teste para determinar as diferenças.

Os *testes mecânicos* medem a compreensão individual dos princípios mecânicos.

Os *testes espaciais* medem a capacidade de gerenciar material concreto através da visualização (ou seja, a capacidade de determinar a aparência de um objeto se ele for girado).

Os *testes motores* medem a capacidade física (por exemplo, destreza nos dedos, velocidade do movimento do braço, estabilidade braço-mão, velocidade do dedo e tempo de reação).

Os *testes físicos* incluem testes de preparo físico (capacidade cardiovascular, capacidade muscular) e de capacidade física (para os empregos com exigência física).

- *Testes de personalidade.* Incluem os testes objetivos e os projetivos. Os testes objetivos (questionários de personalidade) são testes escritos com um estímulo claro (por exemplo, declarações em relação às preferências por estilos de vida diferentes) e respostas claras que podem ser escolhidas. Os questionários de personalidade preocupam-se com as medidas do ajustamento emocional e as tendências à extroversão ou introversão. O modelo dos cinco fatores da personalidade usufrui de apoio considerável na seleção de pessoal (Clarke e Robertson, 2005).
- *Questionários de interesse.* Os questionários de interesse podem ser usados para determinar gostos e antipatias por várias atividades. Algumas pessoas prefeririam trabalhar em ambiente fechado ao invés de em um ambiente aberto; algumas gostam de lidar com pessoas, outras preferem trabalhar com máquinas; algumas anseiam por responsabilidade, outras lutam para evitá-la. Compatibilizando os interesses com as vocações, fica bem aparente que a satisfação e a

motivação no trabalho, pelo menos, podem ser aumentadas. Como em outros questionários, os respondentes podem falsificar os resultados se estiverem motivados para isso.

- *Testes de exemplo de trabalho.* Os testes de exemplo de trabalho são exemplos de tarefas realizadas em determinado emprego. O pressuposto desses testes é que os resultados de desempenho adquiridos a partir de simulações reais do emprego são o melhor indicador do desempenho no trabalho. A maioria dos estudos nos quais os exemplos de trabalho foram usados relata coeficientes de validade acima de 0,50.

Métodos de pesquisa 8.1

Validade dos indicadores de seleção

A pesquisa mostra que os testes de capacidade são sustentados por dados de validade favoráveis. Os testes de capacidade (incluindo os de inteligência e aptidão) são indicadores válidos do desempenho no trabalho e do sucesso em programas de treinamento (em vários cargos e ocupações). Os **testes de personalidade** e os questionários de interesse têm validade menor para o propósito de seleção. Poucos estudos indicaram coeficientes de correlação significativos entre os testes de personalidade e os questionários de interesse e o desempenho no emprego. Porém, parece que esses testes são muito úteis para a seleção do pessoal de administração e vendas.

Referências

As **referências** podem ser usadas como um indicador de seleção porque não são tão caras e demoradas quanto outros métodos. Baseiam-se no pressuposto de que o comportamento passado é um bom indicador do comportamento futuro. As referências a seguir podem oferecer informações sobre o candidato:

- *Instituições de ensino.* Faculdades, colégios e universidades podem ser visitadas ou contatadas para investigar as marcas, posição na classe, atividades extracurriculares, motivação e adaptabilidade emocional do candidato.

- *Empregadores anteriores*. Podem fornecer informações sobre o candidato, como qualidade e quantidade de trabalho, participação, características de personalidade, iniciativa e relações interpessoais. A exatidão das informações fornecidas pelo candidato pode ser verificada, bem como empregos anteriores, salário e motivo da demissão.
- *Testemunhos*. O candidato pode ser solicitado a fornecer nomes de amigos como referência. Os amigos normalmente não são capazes de avaliar o comportamento profissional de um candidato. Poucos estudos de validação foram feitos sobre referências e testemunhos, o que torna difícil julgar sua validade. Esses comunicados habitualmente são favoráveis e não discriminam os bons candidatos dos maus. O problema pode ser contornado informando os que fornecem os relatórios sobre as informações necessárias e lhes dando feedback em relação à utilidade de suas informações.

Exames físicos

Algumas organizações requerem que aqueles mais propensos a serem selecionados para uma posição preencham um questionário médico ou façam um exame médico. Segundo [Armstrong e Taylor \(2014\)](#), as razões para um requerimento como esse incluem:

1. No caso de pedidos de indenização para trabalhadores recém-falecidos, deve ser conhecida sua condição física na época da contratação.
2. É importante impedir a contratação daqueles com doenças transmissíveis graves. Isso é especialmente importante em hospitais, mas também se aplica a outras organizações.
3. Pode ser necessário determinar se o candidato é fisicamente capaz de desempenhar o cargo em questão.

Esses propósitos podem ser atendidos pelo preenchimento de um questionário médico, um exame físico ou uma análise de fisiologia do trabalho. Esta última não é um exame físico nem um teste psicomotor. É usada para a seleção dos trabalhadores braçais que farão trabalho pesado. O propósito da análise de medicina do trabalho é determinar, por meio de índices fisiológicos (batimento cardíaco e consumo de oxigênio), a fadiga real engendrada pelo trabalho.

Os exames físicos não se mostraram muito confiáveis como um indicador de futuros problemas médicos. Isso se deve parcialmente ao estado de evolução da medicina. Médicos diferentes enfatizam fatores igualmente diferentes no exame, baseados em seu treinamento e especialidades. Há indícios de que correlacionar a presença de determinados problemas médicos do passado (de acordo com as informações de um questionário médico) pode ser tão confiável quanto um exame físico realizado por um médico e provavelmente menos oneroso.

Entrevistas

Entrevistar provavelmente é o método mais popular – e mais criticado – para a seleção de funcionários. Essa popularidade parece prevalecer em todos os níveis de emprego, do desqualificado ao executivo. Independentemente de sua popularidade, a entrevista tem sido criticada como não confiável e inválida. A falta de confiabilidade e de validade origina riscos legais em potencial; se uma entrevista parecer discriminar injustamente, a gerência pode se deparar com uma batalha judicial devido à pouca validade da maioria das abordagens de entrevista. Além disso, a entrevista quase sempre é um processo subjetivo que permite a intromissão de vícios pessoais, sendo que esse fator desperta a suspeita dos tribunais.

Uma entrevista de seleção pode ser definida como uma conversa com três objetivos: a) fornecer ao entrevistador informações sobre a adequabilidade de um candidato a um emprego e à organização; b) fornecer informações sobre o emprego e a organização ao candidato; e c) tratar o candidato de tal modo que seja mantida uma atitude positiva voltada para a organização.

As entrevistas podem ser não confiáveis e inválidas parcialmente porque quase sempre são feitas de modo casual. Portanto, os especialistas insistem com os empregadores que usem entrevistas estruturadas, e não desestruturadas (Quadro de [Foco 8.4](#)).

Foco 8.4

Entrevistas estruturadas *versus* desestruturadas

Uma *entrevista estruturada* é um método de entrevista no qual o conteúdo, o formato e a avaliação da entrevista são especificados de

antemão e seguidos pelo entrevistador. A entrevista estruturada geralmente é mais confiável e válida do que a entrevista desestruturada, talvez porque se preste mais atenção ao propósito da entrevista e mais tempo seja gasto para planejá-la.

Uma *entrevista desestruturada* é um método de entrevista no qual o conteúdo, o formato e a avaliação da entrevista não são especificados de antemão. As entrevistas desestruturadas podem levar a uma avaliação precipitada do candidato. A vantagem da entrevista desestruturada sobre a entrevista estruturada é que resulta em informações mais detalhadas sobre as experiências do candidato, seus sentimentos e valores. Esse formato permite que os entrevistadores considerem fatores e iniciem argumentações que eles podem não ter planejado antecipadamente.

As seguintes recomendações podem ser feitas em relação às entrevistas de seleção (Heneman *et al.*, 1989):

- *Restrinja o uso das entrevistas às características e ao comportamento que elas podem avaliar com mais eficiência.* A entrevista é apropriada para medir características das relações pessoais (por exemplo, sociabilidade e fluência verbal) e características de cidadania (por exemplo, fidelidade, realização e estabilidade). Uma terceira característica, conhecimento do cargo, também tem sido avaliada nas entrevistas, mas outros indicadores podem ser mais adequados para essa finalidade.
- *Incorpore mais estrutura ao formato da entrevista.* A razão para a estrutura é assegurar que o entrevistador colha informações consistentemente sobre todos os requisitos relevantes de cada candidato. Como o entrevistador tem informações sobre cada candidato em relação às mesmas características, é mais fácil escolher entre esses candidatos.
- *Aplique perguntas relacionadas com o emprego.* As perguntas mais úteis fornecem informações diretas e específicas sobre as características requeridas pelo emprego – questões detalhadas sobre a participação do candidato no trabalho, treinamento ou atividades de instrução relevantes para o emprego.
- *Faça a pontuação formal.* Os sistemas formais utilizados mais comumente requerem que o entrevistador classifique o entrevistado em

relação a uma série de características. As escalas de classificação têm um número em cada ponto, cada uma com um adjetivo (por exemplo, inaceitável, marginal, mínimo, bom e superior) ou uma descrição breve.

- *Use uma entrevista em equipe.* Em uma entrevista em equipe, vários entrevistadores se encontram com o candidato como um grupo. As entrevistas em equipe são frequentemente usadas para contratar pessoal técnico ou altamente qualificado. O planejamento é essencial para o sucesso da entrevista em equipe. Um entrevistador deve ser o presidente e cada entrevistador deve questionar o candidato na sua vez. Devem ser atribuídas áreas a serem questionadas por cada entrevistador e as avaliações devem ser feitas separadamente pelos entrevistadores.
- *Treine o entrevistador.* As qualificações principais de um entrevistador incluem receber as informações com exatidão, avaliar criticamente as informações recebidas e controlar seu próprio comportamento ao fazer perguntas.

Centros de avaliação

Um **centro de avaliação** é definido como uma técnica multimétodos, multitraços e até mesmo multimídia. É uma série de exercícios individuais e em grupo dos quais vários candidatos participam enquanto estão sendo observados por diversos julgadores especialmente treinados (Kraut, 1976). Os centros de avaliação são projetados para proporcionar uma visão dos indivíduos executando trabalhos com comportamento crítico. Os candidatos são solicitados a preencher uma série de testes e exercícios de avaliação e a comparecer a sessões de feedback. A popularidade do centro de avaliação pode ser atribuída à habilidade de aumentar a capacidade de uma organização para escolher empregados que venham a se sair bem em posições administrativas. Nos centros de avaliação, é empregado um amplo conjunto de métodos, que inclui várias entrevistas, exemplos de trabalho e simulações e muitos tipos de testes escritos de capacidade e atitudes.



FIGURA 8.2 Os entrevistadores devem ser bem treinados antes de conduzirem as entrevistas de seleção. Fonte: © Adam Gregor/Shutterstock.com.

A maioria dos centros de avaliação é semelhante em várias áreas:

- São avaliados grupos com aproximadamente 12 indivíduos. As atividades individuais e em grupo são observadas e avaliadas.
- São empregados múltiplos métodos de avaliação. Eles incluem entrevista, teste objetivo, teste projetivo, jogos, encenações e outros métodos.
- Os avaliadores que fazem a análise normalmente são uma equipe de gerentes de linha da organização. Contudo, podem ser consultores ou pessoas de fora treinadas para conduzir as avaliações.
- Os centros de avaliação são relevantes para o emprego e têm um apelo mais forte devido a essa relevância.

Como resultado da participação dos candidatos como parte de um grupo e como indivíduos, da execução de exercícios, entrevistas e testes, os avaliadores têm um grande volume de dados sobre cada indivíduo. Os indivíduos são avaliados em várias dimensões, como organização e capacidade de planejamento, julgamento, análise, capacidade de decisão, flexibilidade e resistência ao estresse. Os julgamentos do classificador são consolidados e elaborados em um relatório final. O desempenho de cada

candidato no centro pode ser descrito se a organização desejar esse tipo de relatório. Partes dos relatórios individuais são remetidas a cada candidato, normalmente por um ou mais membros da equipe de avaliação.

O relatório do centro de avaliação pode ser usado para determinar a adequabilidade dos indivíduos para determinadas posições, o potencial de promoção dos indivíduos, o comportamento do indivíduo em um grupo e o desenvolvimento das necessidades dos candidatos. A pesquisa nos centros de avaliação indicou que eles são uma maneira válida de selecionar administradores. Os centros de avaliação podem prever o sucesso futuro com alguma exatidão. As desvantagens dos centros de avaliação é que se trata de uma técnica de seleção gerencial relativamente cara. Em algumas circunstâncias, técnicas mais baratas e menos complicadas podem ser igualmente eficazes.

Tomando a decisão final de seleção

A etapa final no processo de seleção é escolher um indivíduo para o cargo. Se houver mais de uma pessoa qualificada, um julgamento de valor baseado em todas as informações reunidas nas etapas anteriores deve ser feito para escolher o melhor candidato. Em muitas organizações, o departamento de recursos humanos cuida do preenchimento dos formulários de candidatura, testes, entrevistas e verificações de referência e organiza os exames físicos. A decisão final de seleção normalmente é deixada para o administrador do departamento que abriu a vaga para o cargo.

Rejeitando candidatos

Os entrevistadores, não sendo diferentes das outras pessoas no que diz respeito a isso, frequentemente acham difícil informar a um candidato, face a face, que ele não se encaixa nos padrões da organização.

Uma pessoa pode se sentir rejeitada quando sua candidatura é rejeitada. Se os responsáveis por tomar a decisão de empregar estão certos de que o candidato não deveria ser contratado, não há justificativa para alimentar esperanças vagas. Se for um indivíduo bem qualificado para o qual não existam vagas no momento, mas espera-se que haja vagas em um futuro próximo, faz sentido informá-lo sobre isso.

O entrevistador tem o objetivo triplo de manter o ego e o autoconceito da pessoa, manter a boa vontade em relação à organização e definitivamente fazer com que o candidato saiba que foi rejeitado. Existem várias maneiras de comunicar à pessoa que ela está sendo rejeitada. Se o candidato puder ver claramente que suas aptidões vocacionais e interesses ou pretensão salarial são totalmente incompatíveis com a situação, ele pode desistir. Se o indivíduo possuir determinadas habilidades e capacidades que poderiam ser apropriadas em outra situação de emprego, ele pode ser informado de que, ao mesmo tempo que o padrão de suas qualificações, interesses e capacidades é bom, ele não se adapta ao emprego para o qual a organização está contratando.

Se a pessoa possuir toda a capacidade técnica desejada, mas for rejeitada devido à personalidade, isso representa um desafio difícil para o entrevistador. Uma vez que os traços de personalidade não podem ser medidos objetivamente, há o risco de se criar um sentimento de que o candidato está sendo discriminado por ter sido informado que sua personalidade é inadequada. Essa situação exige qualificação real por parte do entrevistador para passar diplomaticamente a mensagem de que o entrevistado está sendo rejeitado. Às vezes, é melhor indicar que a organização vai escolher apenas um ou muito poucos bons candidatos. A situação competitiva demonstrará que serão contratados apenas os melhores.

Auditando a iniciativa de seleção

Para garantir que o processo de seleção alcance os resultados esperados, deve ser conduzida uma auditoria abrangente. Os seguintes temas podem ser examinados nessa auditoria:

- O programa de seleção cumpre os padrões de ação afirmativos?
- Há uma demora no preenchimento das vagas de emprego?
- Qual a porcentagem dos candidatos contratados?
- Qual porcentagem dos contratados pede demissão ou é demitida durante o período de experiência?
- Qual é o custo da seleção por pessoa contratada?
- O quanto as previsões derivadas de cada uma das técnicas de seleção se correlacionam com o desempenho no emprego?

- Como os contratados se saem no trabalho?
- Foi obtido feedback dos candidatos em relação ao tratamento recebido no decorrer do processo de seleção?

Resumo

- O recrutamento foi definido como o processo de atrair candidatos adequados para se candidatarem às vagas existentes em uma organização. O recrutamento forma uma parte crucial do abastecimento global de recursos humanos ou do processo de contratação. Portanto, é muito importante planejar cuidadosamente o processo de recrutamento. Uma organização precisa decidir se utilizará basicamente fontes internas ou externas quando fizer o recrutamento. Portanto, também é importante elaborar uma estratégia de recrutamento. Quando se desenvolve tal estratégia, deve-se examinar as características dos recrutadores, o tipo de recrutamento a ser feito, onde será feito e que fontes e métodos de recrutamento serão utilizados.
- O objetivo da seleção é obter os empregados com maior probabilidade de satisfazerem os padrões de desempenho da organização e que serão contratados e treinados no cargo.

Os seguintes pontos foram enfatizados:

- A seleção é influenciada por fatores do emprego e da organização.
- Devem ser atribuídos critérios razoáveis para a escolha antes da previsão.
- O procedimento de seleção inclui entrevista de triagem primária, preenchimento do formulário do candidato, testes psicométricos, entrevista de seleção, verificações de referência e exames físicos.
- Os indicadores utilizados devem ser válidos, confiáveis e justos.
- Usar um número maior de métodos aceitos para colher dados para as decisões sobre a seleção aumenta o número de candidatos bem-sucedidos selecionados.
- As organizações maiores têm maior probabilidade de usar técnicas de seleção sofisticadas.
- Mesmo que seja escolhido o candidato mais capaz, não há garantias do bom desempenho no cargo.

Conceitos e palavras-chave

Abordagem combinada
Abordagem compensatória
Abordagem dos obstáculos sucessivos
Agência de empregos particular
Agência de recolocação de executivos
Análise de utilidade
Centro de avaliação
Confiabilidade
Confiabilidade de formas paralelas
Confiabilidade interclassificador
Confiabilidade teste-reteste
Consistência interna
Entrevistas
Equidade
Estratégia de recrutamento
Formulário de candidatura
Planejamento do recrutamento
Procedimento de seleção
Questionário de interesses
Recrutamento
Recrutamento externo
Recrutamento interno
Referência
Seleção
Teste de capacidade
Teste de exemplo de trabalho
Teste de personalidade
Teste psicométrico
Triagem preliminar
Validade
Validade concorrente
Validade de conceito
Validade de conteúdo
Validade de face
Validade preditiva
Validade relativa ao critério

Exemplos de títulos de dissertação

- Que fatores deveriam ser levados em conta quando se tenta fornecer visões realistas do cargo?
- Que fatores influenciam a escolha dos métodos de seleção de uma organização?
- Como uma organização pode melhorar a validade de suas entrevistas?
- O que é um centro de avaliação? Como se elabora um centro de avaliação?
- O que pode ser feito para promover a seleção justa em uma organização?

Leitura complementar

Livros

Chamorro-Premuzic T, Furnham A. *The Psychology of Personnel Selection*. Cambridge: Cambridge University Press; 2010.

Povah N, Thornton GC. *Assessment Centres and Global Talent Management*. Surrey: Gower; 2011.

Artigos de periódicos

Roth PL, Oh I, Buster MA, Campion MA, Le H, Van Iddekinge CH, Robbins SB. Differential validity for cognitive ability tests in employment and educational settings: Not much more than range restriction?. *Journal of Applied Psychology*. 2014;99(1):1–20.

Schmidt FL. Cognitive tests used in selection can have content validity as well as criterion validity: A broader research review and implications for practice. *International Journal of Selection and Assessment*. 2012;20(1):1–13.

Walker HJ, Bauer TN, Cole MS, Bernerth JB, Field HS, Short JC. Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. *Academy of Management Journal*. 2013;56(5):1325–1347.

* Escrever para a empresa e se candidatar a um cargo. (N.T.)

** Visitar a empresa e se candidatar a um cargo. (N.T.)

Integração, treinamento e desenvolvimento

Este capítulo apresenta ao leitor a **integração**, o aprendizado e o desenvolvimento nas organizações. A primeira seção enfoca a definição dos termos. O capítulo prossegue para a integração (isto é, a introdução de novos empregados em uma organização). Vemos os objetivos da integração, investigamos quem seria responsável pela integração, nos concentramos no conteúdo de um programa de integração e descrevemos como podem ser avaliados os programas de integração. A terceira seção concentra-se no treinamento e desenvolvimento dos empregados. Nosso foco é nos objetivos do treinamento e no **ciclo de treinamento** (isto é, avaliação da necessidade, **desenvolvimento** e apresentação dos programas de treinamento e avaliação desses programas).

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir integração, aprendizado e desenvolvimento.
2. Discutir o conteúdo de um programa de integração.
3. Discutir o acompanhamento e a avaliação de um programa de integração.
4. Discutir a meta e os objetivos do treinamento.
5. Explicar o ciclo de treinamento.
6. Discutir a identificação das necessidades de treinamento.
7. Explicar os princípios de aprendizado e avaliar os diferentes métodos de treinamento.
8. Distinguir entre os quatro níveis de avaliação dos programas de treinamento.

Definição dos termos

Integração é o processo de receber e acolher empregados quando eles entram em uma organização. A integração inclui a renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos conforme o novo recruta assimila os objetivos da organização, os meios de atingir esses objetivos, as responsabilidades básicas do cargo, o comportamento eficaz no emprego e as regras de trabalho (Armstrong e Taylor, 2014). Grande parte é aprendida no trabalho, com colegas e equipes de trabalho. A integração está atrelada ao “ajustamento” do novo empregado ao modo como uma organização funciona. É um processo de aprendizado que começa durante o recrutamento e continua após o novo empregado ser alocado ao cargo.

Treinamento e desenvolvimento é o processo de garantir que a força de trabalho de uma organização tenha os conhecimentos, as habilidades e o engajamento de que ela precisa. Os componentes do treinamento e desenvolvimento são descritos no Quadro de Foco 9.1 (Armstrong e Taylor, 2014; Warr, 2002).

Foco 9.1

Os componentes do treinamento e desenvolvimento

Aprendizado é o ato pelo qual o indivíduo adquire conhecimento, qualificações e atitudes que resultam em mudanças relativamente permanentes no comportamento. O **conhecimento** é dividido em declarativo e de procedimento (Warr, 2002). O **conhecimento declarativo** refere-se às informações factuais sobre um tópico específico, enquanto o conhecimento de procedimento refere-se às rotinas sobre como fazer algo. Um indivíduo deve ter conhecimento declarativo antes de ter conhecimento de procedimento. Qualquer comportamento que tenha sido aprendido é uma qualificação. As atitudes são tendências avaliativas voltadas a um objeto.

Desenvolvimento é definido como o crescimento da capacidade e do potencial de uma pessoa ao longo da provisão de experiências educacionais e de aprendizado.

Treinamento é a aplicação sistemática dos processos formais que envolve a aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes para aumentar o

desempenho dos empregados. O treinamento é voltado para o aprimoramento das qualificações, incluindo as motoras, cognitivas e interpessoais.

Educação refere-se ao desenvolvimento dos conhecimentos, valores e compreensões necessários em todos os aspectos da vida, e não apenas conhecimentos e habilidades relacionados com uma atividade em particular.

Integração

Os objetivos da integração

A integração tem três objetivos ([Armstrong e Taylor, 2014](#); [Byars e Rue, 2011](#)). Primeiro, ela ajuda a criar expectativas realistas no empregado, especialmente no caso de novos empregados que têm um período de treinamento profissional longo que proporciona muita experiência profissional prática. Durante o período de treinamento, pessoas como advogados e profissionais em geral aprendem o que esperar da situação de trabalho real. Em segundo lugar, faz o novo empregado se tornar mais produtivo em um período de tempo mais curto. Em terceiro lugar, diminui o medo, a ansiedade e a insegurança vividos pelo novo empregado. Os novos empregados não estão certos de que serão bem-sucedidos no cargo. Um programa de integração bem organizado tenderá a sepultar esses medos. Em quarto lugar, ela diminui a possibilidade de o novo empregado sair logo após a adesão à organização. A rotatividade da equipe tende a ser um pouco mais elevada durante os primeiros meses após os novos empregados terem entrado na organização. Se um novo empregado puder ver que pode contribuir positivamente para as atividades da organização, essa tendência a sair será reduzida. Em quinto lugar, cria satisfação no emprego e uma atitude positiva em relação à organização. Por último, poupa o tempo dos superiores e colegas, porque, durante um programa de integração bem planejado e bem executado, é ensinado ao novo empregado o que se espera dele e como suas tarefas devem ser executadas.

Quem é responsável pela integração?

A decisão sobre quem será responsável pela integração depende de determinadas circunstâncias, por exemplo, do tamanho da organização, do tamanho do departamento de recursos humanos, do papel que um sindicato e seus dirigentes exercem no processo de integração e da política geral da organização no que diz respeito à integração. Em organizações maiores, ela parece ser uma responsabilidade compartilhada. Nesse caso, a responsabilidade é dividida entre o departamento de recursos humanos e os administradores e supervisores. A responsabilidade do departamento de recursos humanos é a orientação geral dos novos empregados, enquanto a dos administradores e supervisores pode ser classificada como orientação departamental e profissional. [Bryars e Rue \(2011\)](#) também se referem ao chamado “sistema de camaradagem”, no qual a orientação profissional é conduzida por um dos colegas de trabalho do novo empregado.

O conteúdo dos programas de integração

O conteúdo de um programa de integração depende de determinadas circunstâncias. Além de proporcionar aos novos empregados um programa de orientação bem estruturado, também é aconselhável equipá-los com material escrito que possam consultar sempre. É desejável que cada novo empregado receba um *kit* de orientação, ou pacote de informações, para complementar o programa de orientação verbal. Esse *kit* normalmente é preparado pelo departamento de recursos humanos e pode fornecer uma ampla variedade de materiais. No planejamento, deve-se ter o cuidado não apenas de garantir que as informações essenciais sejam fornecidas, mas também que não haja informações em excesso.

Alguns materiais de orientação que poderiam ser incluídos em um *kit* de orientação são o gráfico de organização da empresa, um mapa das instalações da empresa, uma cópia do manual de política e procedimentos, uma lista dos feriados e benefícios, cópias dos formulários de avaliação de desempenho, datas e procedimentos, cópias de outros formulários exigidos, cópia de exemplo do boletim informativo ou da revista da empresa, números de telefone e localizações do pessoal-chave na empresa e cópias dos planos de seguro. Muitas organizações requerem que os novos empregados assinem um formulário indicando que receberam e leram o *kit* de orientação ([Bryars e Rue, 2011](#)). Isso é feito para proteger a organização

no caso de surgir uma ação reclamatória trabalhista e o empregado alegar que não tinha conhecimento de determinadas políticas e procedimentos organizacionais.

Acompanhamento e avaliação dos programas de integração

É importante acompanhar quaisquer atividades de integração. É muito pouco útil se o gerente de recursos humanos diz ao novo empregado que ele “pode lhe fazer uma visita informal se ocorrer qualquer problema”. O departamento de recursos humanos deve ter um acompanhamento programado para um mês após o novo empregado ter sido instalado. O supervisor/gerente deve checar como está se saindo o novo empregado, bem como responder a quaisquer perguntas que o novo empregado faça sobre aspectos que tenham surgido depois de ele frequentar o programa de orientação.

O departamento de recursos humanos também deve avaliar anualmente o programa total de integração. Isso deve ser feito para determinar se o programa está satisfazendo às necessidades da organização, bem como às necessidades dos novos empregados. Os dados reunidos durante tal avaliação podem ser usados para aprimorar o programa atual.

O feedback dos novos empregados pode ser utilizado para avaliar a eficiência de um programa (Bryars e Rue, 2011). Vários métodos podem ser usados para obter o feedback: a) questionários anônimos preenchidos por todos os empregados; b) entrevistas minuciosas com novos empregados selecionados aleatoriamente; c) sessões de debate em grupo com os novos empregados que foram estabelecidos em seus cargos. A partir do feedback recebido, uma organização pode adaptar seu programa de integração. Uma organização deve usar as sugestões que os empregados fizeram durante as sessões de feedback. Isso é importante porque o processo de integração tem um impacto definitivo sobre o desempenho do novo empregado.

Treinamento e desenvolvimento

Os objetivos do treinamento e desenvolvimento

O treinamento é apenas um componente do processo de aprendizado e desenvolvimento que inclui todas as experiências que aprimoram e constroem características relacionadas com o emprego (Sonnentag *et al.*, 2004). O problema, porém, é que o programa de treinamento frequentemente ocorre porque algumas pessoas decidem que ele é necessário ou porque a última moda pode ser vendida para a alta administração. Eles encontram dinheiro para começar e medem o sucesso por quantas pessoas participam. A eficiência raramente é medida.

As melhores empresas integram o treinamento em um conjunto sistemático de atividades de recursos humanos, incluindo seleção, premiação e plano de cargos. O treinamento pode ser usado como ferramenta estratégica para atingir os objetivos da organização e os empregados. A ligação entre treinamento e objetivos estratégicos parece óbvia, mas muitas vezes é perdida na luta diária para implementar programas e lidar com crises. Nesse caso, o treinamento se torna uma atividade, e não uma estratégia.

O treinamento como atividade caracteriza-se por nenhum cliente, nenhuma necessidade comercial, nenhuma avaliação da eficiência do desempenho, nenhum esforço para preparar o ambiente de trabalho para apoiar o treinamento e nenhuma medição de **resultados**. O treinamento como estratégia caracteriza-se por uma parceria com o cliente, uma ligação com a necessidade comercial, uma avaliação da eficiência do desempenho, uma preparação do ambiente de trabalho para apoiar o treinamento e uma medição de resultados.

As razões para o treinamento podem ser resumidas assim (Armstrong e Taylor, 2014; Byars e Rue, 2011):

- Orientar os empregados em seus cargos e familiarizá-los com o ambiente de trabalho de modo que possam se tornar produtivos rapidamente.
- Proporcionar os recursos humanos necessários para que o comércio e a indústria sejam eficientes.
- Aumentar a lealdade e o moral dos empregados.

- Aumentar a qualidade e a quantidade dos resultados de uma organização e reduzir custos.

O ciclo de treinamento e desenvolvimento

O ciclo de treinamento e desenvolvimento consiste em três fases (veja a [Figura 9.1](#)), que incluem o seguinte ([Wexley e Latham, 2002](#)):

- Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento.

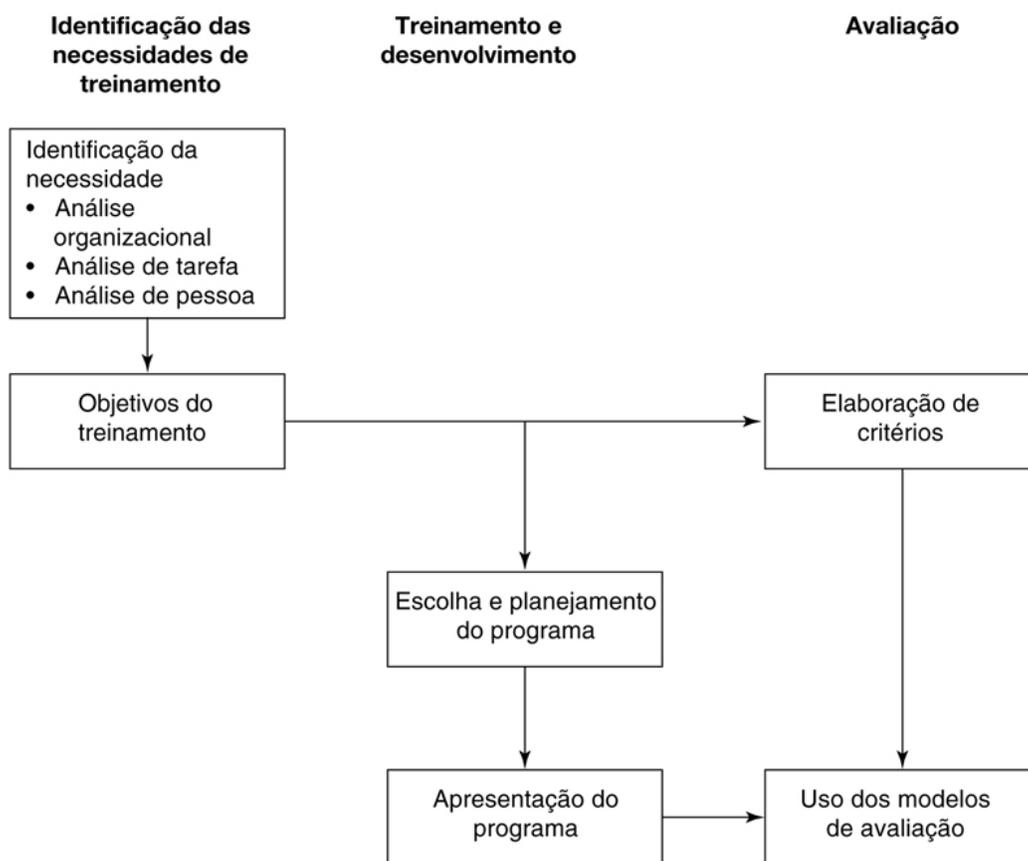


FIGURA 9.1 O ciclo de treinamento.

- Treinamento e desenvolvimento.
- Avaliação do programa de treinamento e desenvolvimento.

Identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento

O treinamento deve ser voltado para a realização de algum objetivo organizacional, como métodos de produção mais eficientes, melhor qualidade dos produtos e serviços ou custos operacionais reduzidos. A organização deve comprometer seus recursos apenas nas atividades que possam ajudar mais no cumprimento de seus objetivos.

A avaliação das necessidades é uma análise sistemática das atividades de treinamento específicas requeridas pelos ocupantes dos cargos e por uma organização para atingir objetivos do cargo e da organização. A avaliação das necessidades organizacionais requer um exame dos objetivos de longo e curto prazos da organização. Os objetivos financeiros, sociais, de recursos humanos, crescimento e mercado da organização precisam ser associados ao talento humano, estrutura, clima e eficiência. O conhecimento, as qualificações e capacidades necessários para realizar o trabalho são considerados cuidadosamente. Quais são as tarefas? Que qualificações são necessárias para o bom desempenho? O que significa bom desempenho? Os dados dos atuais empregados, supervisores e especialistas precisam ser coletados para completar essa parte da avaliação das necessidades.

As necessidades do empregado também devem ser consideradas: pergunte ao empregado do que ele precisa para realizar as tarefas com competência. Isso proporcionará informações úteis. Avalie o desempenho do empregado em relação a um padrão ou aos resultados dos colegas de trabalho para ajudar a identificar pontos fortes, pontos fracos e necessidades.

O treinamento pode melhorar o desempenho de um indivíduo apenas quando a) o empregado não tem o conhecimento e as qualificações para o cargo; b) o baixo desempenho não se deve à falta de prática; e c) o baixo desempenho não se deve a outras causas.

Wexley e Latham (2002) identificaram cinco métodos que podem ser usados para reunir informações de avaliação das necessidades: entrevistas, questionários, observação, discussão de grupo e análise de documentos (veja o Quadro de Foco 9.2).

Observando, perguntando e ouvindo, o administrador pode conduzir uma **análise de desempenho**. As etapas específicas na análise de desempenho incluem:

1. Analise o desempenho dos empregados para determinar como estão indo em comparação com a forma como deveriam estar indo e

- determine discrepâncias comportamentais.
2. Avalie o custo e o valor de corrigir uma discrepância comportamental.
 3. Determine se é uma situação do tipo *não posso fazer* ou *não vou fazer*. É importante determinar se o empregado poderia realizar o trabalho esperado se assim o quisesse.
 4. Estabeleça padrões, porque o subdesempenho pode ser resultado de um empregado não saber quais são os padrões.
 5. Remova os obstáculos relativos a tempo, equipamento e pessoas que resultam nas discrepâncias comportamentais.
 6. Dê ao empregado tempo para praticar, de modo que ele possa realizar melhor o trabalho.
 7. Forneça treinamento se a análise de desempenho indicar que o conhecimento, as qualificações ou as atitudes precisam ser modificados.
 8. Reprojete o cargo por meio do enriquecimento, simplificação ou aumento do escopo, se necessário, para melhorar o desempenho.
 9. Transfira ou encerre os serviços do empregado se todo o resto não der certo.
 10. Crie um clima motivacional. Às vezes, um empregado qualificado não quer fazer o trabalho devido a problemas motivacionais. Prêmios, punição, disciplina ou alguma combinação destes pode ser necessário para criar um clima positivo visando o uso ideal das qualificações.

Foco 9.2

Métodos para avaliar as necessidades de treinamento

- *Entrevistas.* As entrevistas com empregados podem ser conduzidas por especialistas em recursos humanos ou por consultores externos. As seguintes questões devem ser investigadas: a) Que problemas o empregado tem no emprego? b) De que conhecimento e/ou qualificações o empregado precisa para melhorar o desempenho no emprego? c) Que treinamento o empregado sente ser necessário? Se as entrevistas forem para fornecer informações úteis, os empregados devem perceber que seus *inputs* serão valorizados, e não utilizados contra eles.

- *Questionários.* Os questionários podem ser usados para avaliar as necessidades de treinamento. Isso envolve a elaboração de uma lista de qualificações necessárias para realizar determinado trabalho com eficiência e a solicitação aos empregados para verificar as qualificações em que acreditam que precisam ser treinados. As enquetes de atitude e de cliente também podem ser usadas para determinar as necessidades de treinamento.
- *Observação.* Um especialista pode observar o comportamento dos empregados em seus cargos e traduzir essas observações em necessidades de treinamento.
- *Grupos de discussão.* Os grupos de discussão compõem-se de empregados de vários departamentos e níveis na organização. Cada grupo explora as seguintes questões com a ajuda de um facilitador: a) De que conhecimentos/qualificações os empregados precisarão para que a organização permaneça competitiva nos próximos cinco anos? b) Que problemas vive a organização e que podem ser solucionados por meio de treinamento?
- *Exame de documentos.* O exame de documentos tem a ver com a investigação dos registros organizacionais sobre absenteísmo, rotatividade e taxas de acidente para determinar se existem problemas e também se esses problemas podem ser solucionados por meio de treinamento. As informações de análise de desempenho também podem ser estudadas para determinar as necessidades de treinamento.

Apresentando os programas de treinamento

Após a determinação das necessidades de treinamento, devem ser estabelecidos objetivos específicos e mensuráveis para atender a essas necessidades. **Objetivos de treinamento** eficazes devem dizer o que a organização, departamento ou indivíduo deve alcançar depois que o treinamento for completado, por exemplo, para aprimorar a capacidade de ouvir e dar feedback a ser utilizado no programa de avaliação de desempenho.

Os objetivos do treinamento podem ser categorizados como:

- *Objetivos instrutivos.* Quais fatos, princípios e conceitos devem ser ensinados no programa de treinamento? Quem deve aprender? Quando devem aprender?
- *Objetivos organizacionais e departamentais.* Que impacto o treinamento terá nos resultados organizacionais e departamentais, como absenteísmo, rotatividade, custos e produtividade?
- *Desempenho individual e objetivos de crescimento.* Que impacto o programa de treinamento terá sobre atitudes, comportamento e crescimento pessoal do indivíduo em treinamento? (O que ele será capaz de fazer após o treinamento?) Sob que condições o indivíduo em treinamento deveria ser capaz de executar o comportamento ensinado? O quão bem o indivíduo em treinamento deveria executar o comportamento ensinado? Os objetivos explícitos servem para várias finalidades. Eles ajudam no desenvolvimento de critérios a serem usados na avaliação do resultado do treinamento. Juntos, os objetivos do treinamento e os critérios de avaliação também ajudam a escolher o material instrutivo relevante. Durante o treinamento, os objetivos ajudam a motivar os indivíduos em treinamento a organizarem suas atividades de modo a ajudá-los a cumprir esses objetivos. Antes de um programa de treinamento ser apresentado, o apresentador deve garantir que sejam seguidos princípios sólidos de aprendizagem (para maximizar o aprendizado). Então, os métodos de treinamento mais aplicáveis à situação específica devem ser selecionados ([Wexley e Latham, 2002](#); [Warr, 2002](#)).
- *Maximização do aprendizado.* Para que o treinamento tenha algum efeito, os indivíduos em treinamento devem aprender algo com ele. Quando o treinamento é projetado efetivamente e os indivíduos em treinamento estão motivados, pode ocorrer o aprendizado. O uso de princípios sólidos de aprendizagem durante a elaboração e a implementação dos programas de treinamento contribui para seu sucesso.
- *Capacidade de aprender.* Os indivíduos entram em treinamento com experiências diferentes, níveis de familiaridade diversos com a matéria e capacidades mentais e físicas diferentes. As exigências do treinamento devem ser compatíveis com as capacidades dos indivíduos em treinamento. O treinamento difícil demais ou fácil provavelmente é

menos eficaz. Testar os indivíduos antes do início do treinamento pode ajudar a garantir uma boa compatibilidade.

- *Motivação para aprender.* Para aprender, uma pessoa deve querer aprender. Talvez, a motivação mais importante que os indivíduos em treinamento apresentem é o desejo de mudar seu comportamento e os resultados no trabalho. No contexto de treinamento, a motivação influencia o entusiasmo de uma pessoa pelo treinamento, mantém a atenção focada nas atividades do treinamento e reforça o que é aprendido. As pessoas lutam para atingir objetivos que impuseram a si mesmas. Os objetivos dos empregados incluem segurança no trabalho, trabalho recompensador financeira e intelectualmente, reconhecimento, status, responsabilidade e realização. O processo de aprendizagem é facilitado quando o programa de treinamento ajuda os empregados a alcançarem esses objetivos. Supervisores que apoiam e a expectativa de que os resultados do treinamento serão avaliados mais tarde no trabalho contribuem para a maior motivação do indivíduo em treinamento.
- *Estabelecimento de objetivos.* Os objetivos conscientes do indivíduo podem regular seu comportamento. A função do treinador é fazer com que os indivíduos em treinamento adotem ou internalizem os objetivos do programa das seguintes maneiras:
 - Transmitir os objetivos de aprendizagem no início e em vários pontos estratégicos por todo o programa de treinamento.
 - Tornar os objetivos suficientemente difíceis para serem um desafio.
 - Complementar os objetivos globais com subobjetivos para manter a sensação de realização.
- *Reforço.* A ideia por trás do reforço é que o comportamento que aparenta levar a uma consequência positiva tende a ser repetido, enquanto o comportamento que leva a uma consequência negativa tende a não ser repetido. Os aprendizes devem ser recompensados por um comportamento novo de um modo que satisfaça suas necessidades, tal como pagamento, elogio, reconhecimento e promoção. Por exemplo, um indivíduo em treinamento que seja elogiado pelo bom desempenho tem chance de continuar motivado a escolher o comportamento que tem maior chance de produzir as consequências desejadas. Os indivíduos em treinamento devem acreditar que adquirir conhecimento e qualificações

a partir do treinamento levará aos resultados desejados e que o treinamento pode fornecer esse conhecimento ou qualificação.

- *Fluxo do programa de treinamento.* Cada segmento do treinamento deve ser organizado de modo que o indivíduo possa ver não apenas seu propósito, mas também como ele se encaixa nas outras partes do programa. Os segmentos posteriores devem se calçar nos apresentados anteriormente.
- *Modelagem e autoeficiência.* O treinador pode criar as qualificações dos indivíduos em treinamento permitindo-lhes ver os modelos de bom e mau desempenho e lhes dando confiança em sua capacidade de aplicar suas qualificações. A criação da confiança inclui encorajar os indivíduos em treinamento, orientá-los e lhes dar feedback sobre como estão se saindo e proporcionando-lhes a oportunidade de praticar (Bandura, 1977).
- *Prática e repetição.* O aprendizado requer tempo para assimilar o que foi aprendido, para aceitar, internalizar e criar confiança no que foi aprendido. Isso requer prática e repetição do material. Após prática suficiente, as qualificações podem se tornar automáticas, requerendo menos raciocínio consciente. Os indivíduos em treinamento devem receber oportunidades para continuar praticando mesmo após terem alcançado a proficiência pela primeira vez. A superaprendizagem (*overlearning*)* leva a uma mudança relativamente permanente no comportamento e nas respostas automáticas em relação à tarefa aprendida.
- *Espaçamento das sessões.* O treinamento distribuído por um período de tempo facilita o processo de aprendizado. O intervalo mais propício ao aprendizado depende do tipo de treinamento.
- *O material deve fazer sentido.* O material apropriado para o aprendizado sequencial (por exemplo, casos, problemas, linhas gerais de debate e listas de leitura) deve ser fornecido. Os métodos de aprendizado empregados devem ser os mais variados possíveis. O tédio destrói o aprendizado. Qualquer método utilizado em demasia entediara os aprendizes.
- *Pequenas unidades de treinamento.* O material de aprendizagem deve ser apresentado em pequenos segmentos ou unidades. Esse formato permite

o feedback rápido para o indivíduo em treinamento sobre como ele está se saindo.

- *Treinamento total ou em parte.* O treinamento é facilitado quando é dada uma visão geral para os indivíduos em treinamento e, depois, ele é dividido em porções para a instrução aprofundada. A decisão sobre se deve ser usada a aprendizagem total ou em partes também depende da dificuldade da tarefa e do grau de relacionamento entre as subtarefas.
- *Transferência de aprendizagem.* O treinador deve dar o melhor de si para tornar o treinamento o mais próximo possível da realidade do cargo, garantindo, assim, que o comportamento recém-aprendido seja transferido para o ambiente de trabalho.
- *Conhecimento dos resultados.* O conhecimento dos resultados (feedback) influencia o processo de aprendizagem. Manter os empregados informados a respeito de seu progresso conforme foi medido em relação a algum padrão ajuda a estabelecer objetivos para o que ainda está por ser aprendido. O processo de analisar o progresso e estabelecer novos objetivos aprimora o aprendizado. Deve-se tomar precauções para que os objetivos não sejam tão difíceis de atingir a ponto de os empregados ficarem desestimulados.
- *As características do ambiente de instrução e dos instrutores.* O ambiente de instrução pode ser planejado em torno de eventos como conquistar atenção, informar aos alunos sobre seus objetivos, apresentar o material de estímulo ao treinamento, fornecer feedback, avaliar o desempenho e aprimorar a retenção e a transferência. O instrutor deve ter informado a todos, organizado as instalações, verificado os requisitos físicos, assegurado o equipamento necessário, estabelecido os objetivos do treinamento e estudado o plano de aula para antecipar as respostas do grupo e preparar as experiências.
Os métodos de treinamento que podem ser aplicados, podem ser classificados como métodos no local e fora do local. Os métodos de treinamento no local incluem os seguintes ([Wexley e Latham, 2002](#); [Warr, 2002](#)):
- *Treinamento no trabalho.* Provavelmente é o método de treinamento mais utilizado. O empregado é colocado na situação real de trabalho e recebe ensinamentos sobre o trabalho e o caminho das pedras por parte de um empregado experiente ou do supervisor. Embora esse programa

seja simples e relativamente barato, se não for manipulado adequadamente os custos podem ser altos em maquinário danificado, clientes insatisfeitos e empregados mal treinados. Para evitar esses problemas, os instrutores devem ser selecionados e treinados cuidadosamente. O indivíduo em treinamento deve ser alocado a um instrutor com *background* e personalidade similares. O instrutor deve ser motivado pelo treinamento e recompensado por fazê-lo bem.

- *Treinamento de aprendiz*. É uma combinação do treinamento no local e fora do local. Requer a cooperação do empregador, dos instrutores no local de trabalho e das instituições de treinamento técnico. O aprendiz passa por um período de treinamento e aprendizagem que envolve tanto o aprendizado formal em sala de aula quanto a experiência prática no trabalho.
- *Treinamento em antessala*. No treinamento em antessala, o indivíduo em treinamento aprende o trabalho em um ambiente que simula o ambiente de trabalho real o mais próximo possível (por exemplo, o treinamento de pilotos em uma cabine de avião simulada). Um operador de máquina pode operar uma máquina sob a supervisão de um instrutor até que a use adequadamente. Só depois o indivíduo em treinamento é enviado à oficina. Esse procedimento pode ser bem caro se o número de indivíduos em treinamento supervisionados não for grande.
- *Coaching*. É definido como “uma relação de colaboração formada entre um orientador e um aprendiz com o propósito de alcançar resultados de desenvolvimento profissional ou pessoal que são valiosos para o aprendiz” (Grant *et al.*, 2010:3). O coaching visa a ajudar os indivíduos a identificarem resultados desejados, estabelecer objetivos específicos, aumentar a motivação identificando pontos fortes e formando autoeficácia, identificar recursos e formular planos de ação específicos, monitorar e avaliar o progresso na busca pelos objetivos e modificar planos de ação a partir do feedback. O coaching não funciona quando se reserva um tempo inadequado para ele, quando não se permite que o aprendiz cometa erros, se a rivalidade se desenvolver ou se as necessidades de dependência do aprendiz não forem reconhecidas e aceitas pelo orientador.
- *Treinamento baseado em computador*. Permite o aprendizado individualizado e o feedback imediato. Esse tipo de treinamento

funciona da seguinte forma: um aprendiz senta diante de um monitor de computador, que é programado com os materiais de treinamento. O aprendiz se comunica programando ou usando o teclado para digitar comandos ou requisições. As vantagens do treinamento baseado em computador incluem disponibilidade, características individuais, distribuição, adaptabilidade e simulação do trabalho.

- *Rotatividade de cargo.* Os aprendizes podem transitar por uma série de cargos para expandir sua experiência gerencial. As organizações muitas vezes têm desenvolvido planos de carreira que incluem uma mistura de transferências funcionais e geográficas.

Devido à relevância percebida da experiência no trabalho, os métodos de treinamento no local deveriam ser utilizados nos programas de treinamento. Os programas de desenvolvimento fora do trabalho deveriam, porém, complementá-los onde a especialização não estiver prontamente disponível. Os métodos de treinamento fora do local incluem:

- *Palestras.* Em uma palestra, o instrutor apresenta o material a um grupo de aprendizes. As palestras têm elaboração e apresentação relativamente baratas. Podem transmitir conhecimento factual de forma rápida e eficiente. Entretanto, as palestras levam à comunicação unidirecional, não são sensíveis em relação às diferenças entre aprendizes e não permitem feedback para o instrutor. Muitas dessas dificuldades podem ser vencidas por um palestrante competente que faça uso de debates durante a palestra.
- *Conferência.* A conferência é um método participativo que enfatiza o debate em grupos pequenos no qual o instrutor orienta em vez de instruir os aprendizes por um processo de perguntas, respostas e debate para obter o resultado desejado. Os objetivos do método de conferência é desenvolver as qualificações para a solução de problemas e a tomada de decisão, apresentar material novo e complexo e modificar atitudes. Os tópicos de debate podem ser escolhidos pelo instrutor ou pelos aprendizes. O líder da sessão se prepara para o tópico antes da sessão. O grupo em treinamento pode receber uma pauta para o encontro ou elaborá-la por si. O método de conferência requer um alto grau de participação dos aprendizes e proporciona feedback imediato, além da oportunidade de avaliar o próprio aprendizado ouvindo os comentários

feitos pelo instrutor e pelos outros participantes do grupo. O método de conferência é limitado pela quantidade de material real que pode ser abordado em uma sessão. Ele também requer aprendizes com boas habilidades verbais e autoimagens, de modo que não se sintam ameaçados pela participação em grupo.

- *Áudio, vídeo e teleconferência.* Gravações, filmes e *slides* podem ser distribuídos aos aprendizes e usados independentemente ou em conjunto com outros métodos de treinamento. É possível produzir vídeos eficazes por um custo baixo. A vantagem das técnicas audiovisuais é a capacidade de distribuir rapidamente uma experiência de treinamento consistente a um grande número de indivíduos sem ficar restrito aos limites de tempo dos instrutores ou a requisitos logísticos. Com a videoconferência, os aprendizes ficam em salas de aula remotas equipadas com televisões e microfones. O instrutor proporciona o treinamento a partir de um estúdio de vídeo, quase sempre ligado aos aprendizes através de satélite. Os aprendizes podem ver o instrutor e fazer perguntas através de *links* de áudio com o estúdio. A teleconferência de áudio proporciona um arranjo similar, mas usa apenas conexões de áudio.



FIGURA 9.2 O treinamento baseado em computador permite o aprendizado individualizado. Fonte: © Goodluz/Shutterstock.com.

- *Instrução programada.* A instrução programada apresenta ao leitor uma série de tarefas, permite a avaliação do sucesso em intervalos por meio do treinamento e proporciona feedback sobre as respostas corretas e incorretas conforme o aprendiz avança no treinamento. A instrução programada pode ser incorporada em livros, máquinas e computadores. Deve-se ter muita atenção com as sequências e objetivos do aprendizado. Os aprendizes avançam mais rápido com a instrução programada do que com palestras. Outras vantagens da instrução programada são que os materiais podem ser empacotados e distribuídos e os aprendizes podem usar o material de acordo com sua conveniência e quando estiverem prontos. Isso também possibilita o aprendizado individualizado, o qual permite flexibilidade de acordo com as diferentes capacidades.
- *Aprender fazendo.* As técnicas de aprender fazendo copiam os elementos essenciais das situações do mundo real: elas permitem aos aprendizes exercer um papel ou tomar decisões sobre a situação e depois receber feedback sobre sua eficiência. Os jogos de negócios permitem aos aprendizes tomar decisões sobre variáveis do negócio, quase sempre competindo com outros indivíduos ou equipes. O estudo de caso

apresenta aos aprendizes um relatório escrito de uma situação real. Os aprendizes analisam as informações e preparam soluções para debate. A interpretação de papéis envolve os aprendizes atuando em papéis simulados. As habilidades interpessoais podem ser aprendidas usando a interpretação de papéis. As vantagens desses métodos de treinamento incluem o potencial para um alto grau de transferência para uma situação de trabalho, alto envolvimento dos participantes, o fornecimento de feedback específico e a ajuda aos aprendizes para lidar com informações incompletas.

Avaliando os programas de treinamento e desenvolvimento

É necessário avaliar os programas de treinamento (Kraiger *et al.*, 1993). Os programas menos eficientes podem ser excluídos para poupar tempo e esforço. As fraquezas dos programas estabelecidos podem ser identificadas e remediadas. Uma maneira de abordar a avaliação dos programas de treinamento é de acordo com o modelo de Kirkpatrick (1959). Segundo Kirkpatrick, os programas de treinamento podem ser avaliados em quatro níveis: **reação**, aprendizado, comportamento e resultados (veja o Quadro de Foco 9.3).

Foco 9.3

Níveis de Kirkpatrick para avaliação dos programas de treinamento

Reação. A avaliação da reação a um programa de treinamento responde à seguinte pergunta: “O quanto os aprendizes gostaram do programa?” A avaliação da reação deveria considerar tópicos como conteúdo do programa, estrutura e formato do programa, técnicas de instrução, capacidade e estilo do instrutor, qualidade do ambiente de aprendizagem, até que ponto os objetivos do treinamento foram alcançados e recomendações para o aprimoramento. A avaliação da reação é feita diretamente após o programa de treinamento, ou algumas semanas depois. A deficiência da avaliação da reação é que o

entusiasmo dos aprendizes não pode ser considerado necessariamente como indício de capacidade e desempenho aprimorados (Warr, 2002). *Aprendizagem.* A avaliação da aprendizagem após um programa de treinamento responde à seguinte pergunta: “Que fatos, princípios e conceitos foram aprendidos no programa de treinamento?” A avaliação da aprendizagem se preocupa com, até que ponto, fatos, princípios e qualificações foram entendidos pelos aprendizes. Testes escritos ou de qualificação podem ser usados para avaliar a aprendizagem. Para obter um quadro exato do que foi aprendido, os aprendizes deveriam ser testados antes e depois do programa de treinamento (Wexley e Latham, 2002).

Comportamento. A avaliação do comportamento dos aprendizes após um programa de treinamento responde à seguinte pergunta: “O comportamento dos aprendizes no trabalho se modificou devido ao programa?” (Warr, 2002). Uma avaliação sistemática deve ser feita sobre o desempenho no trabalho com base no antes e no depois. A avaliação do desempenho deve ser feita pelo instrutor, pelo chefe dos aprendizes, por seus subordinados ou por seus pares. Deve ser feita uma análise estatística para comparar o desempenho antes e depois do programa de treinamento e para relacionar as mudanças com o programa de treinamento. A avaliação pós-treinamento deveria ser feita vários meses depois do treinamento, de forma que os aprendizes tenham oportunidade de colocar em prática o que aprenderam. Devem ser usados um grupo experimental (que recebe treinamento) e um grupo de controle (que não recebe treinamento).

Resultados. A avaliação dos resultados de um programa de treinamento responde à seguinte pergunta: “Quais foram os resultados do programa em termos de custos e produtividade?”

Atividade 9.1

A perspectiva recente de treinamento e desenvolvimento em um credo de 100 anos de idade!

O processo de desenvolvimento e empoderamento (*empowerment*) alcançou o fenômeno do treinamento nas organizações. O foco está em

aprender pela recomposição dos problemas do local de trabalho, do desenvolvimento autodeterminado, do descongelamento das barreiras ao aprendizado e da compreensão do que significa ser uma organização que aprende (Mabey e Lies, 2001). Porém, se estudarmos a vida e a filosofia do Dr. Y.C. Yen, fica evidente que essa abordagem não é tão nova...

O Dr. Y.C. James Yen nasceu na China em 1893. Dedicou sua vida à educação em massa e à reconstrução rural, primeiro na China e depois em todo o mundo. Ele se comprometeu a sensibilizar a comunidade intelectual mundial em relação às tremendas perdas que o mundo sofre ao ignorar a humanidade dos pobres e ao não reconhecer sua produtividade. Durante a Primeira Guerra Mundial, ele estava residindo na França para supervisionar os trabalhadores chineses. Enquanto esteve por lá, percebeu que a ignorância das pessoas não era culpa delas. Yen declarou: “Comecei a perceber que o que faltava a essas pessoas humildes e comuns do meu país não eram cérebros, já que Deus lhes deu isso, mas oportunidade. [...] Elas tinham poderes em potencial esperando para serem desenvolvidos, esperando para serem liberados [...].”

Se consideramos os princípios do aprendizado adulto, o ciclo de treinamento e os métodos de treinamento, a observação de James Yen ainda é aplicável nos dias de hoje! James Yen desenvolveu um Credo da Reconstrução Rural, retratando a abordagem desenvolvimentista que deveria ser aplicada; o Credo diz assim:

Vá até as pessoas; Viva entre elas
Aprenda com elas; Planeje com elas; Trabalhe com elas
Comece com o que elas sabem; Construa sobre o que elas têm
Ensine mostrando; Aprenda fazendo
Não uma vitrine, mas um padrão
Não coisas avulsas, mas um sistema
Não se conformar, mas transformar
Não dar esmola, mas libertar.

(James Yen)

Você consegue aplicar a abordagem retratada pelo Credo de Yen às abordagens de treinamento e desenvolvimento no local de trabalho? Como?

Resumo

- A integração foi definida como a introdução dos novos empregados na organização, unidade de trabalho ou cargo. A ideia expressada foi que ela poderia ser agrupada com as atividades/assuntos de administração de recursos humanos, tal como treinamento e desenvolvimento, porque orientação envolve aprendizagem. Os objetivos da integração aparentemente são aprender os procedimentos do cargo, estabelecer relações com colegas de trabalho e se ajustar ao modo do empregado de fazer as coisas, para dar ao empregado um senso de integração e para criar atitudes favoráveis em relação à empresa. Tanto o departamento de pessoal/recursos humanos quanto os gerentes/supervisores de linha são responsáveis pela integração. O conteúdo de um programa de integração pode ser dividido em aspectos organizacionais gerais e aspectos específicos do departamento/cargo. A integração (e seus programas) deve ser acompanhada e avaliada regularmente.
- O treinamento é uma forma de instrução específica do cargo voltada para o aumento do conhecimento, qualificações e atitudes dos empregados. Organizações eficientes planejam seus programas de treinamento após avaliar as necessidades de treinamento do indivíduo e da organização e determinar os objetivos de treinamento. Programas de treinamento eficientes selecionam aprendizes com base em suas necessidades, bem como nos objetivos da organização. Podem ser aplicados vários métodos de treinamento. Princípios sólidos de aprendizagem deveriam, contudo, ser aplicados para maximizar o aprendizado dos alunos.
- Entretanto, é importante que os cursos de treinamento sejam avaliados para determinar a reação dos participantes, avaliar o aprendizado alcançado, as mudanças comportamentais efetuadas e o impacto nos resultados do trabalho após o término do curso de treinamento.

Conceitos e palavras-chave

Análise de desempenho

Aprender fazendo

Ciclo de treinamento
Coaching
Comportamento
Conferência
Conhecimento
Conhecimento de procedimento
Conhecimento declarativo
Desenvolvimento
Educação (Instrução)
Instrução programada
Integração
Necessidade de treinamento
Objetivo do treinamento
Palestra
Princípios de aprendizagem
Qualificação (habilidade)
Reação
Resultados
Rotatividade de cargo
Teleconferência
Treinamento
Treinamento baseado em computador
Treinamento do aprendiz

Exemplos de títulos de dissertação

- Quais são os objetivos principais de um programa de integração de novos empregados?
- Por que os programas de treinamento são uma das primeiras áreas a serem eliminadas quando há corte de orçamento em uma organização?
- Se lhe fosse pedido para elaborar um programa de treinamento para motoristas de táxi, como você o faria? Como avaliaria o programa de treinamento?

Leitura complementar

Livros

Swanson RA, Holton EF. *Foundations of Human Resource Development*. New York: Berrett-Koehler; 2014.

Werner JM, Simone RL. *Human Resource Development*. Mason, OH: South-Western; 2012.

Artigos de periódicos

Grant AM, Passmore J, Cavanagh MJ, Parker H. The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 2010;25:125–167.

Salas E, Tannenbaum SI, Kraiger K, Smith-Jentsch KA. The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*. 2012;13(2):74–101.

Sung SY, Choi JN. Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2014;35:393–412.

* É um conceito pedagógico segundo o qual as qualificações recém-adquiridas devem ser praticadas muito além do ponto inicial da proficiência, levando, assim, ao automatismo. (N.T.)

Avaliação da compensação

Este capítulo apresenta ao leitor a compensação nas organizações. A primeira seção enfoca o papel da compensação na administração de recursos humanos. O capítulo prossegue para os requisitos de um sistema de compensação eficiente. Vemos as influências na compensação (incluindo influências externas e organizacionais). A seção seguinte concentra-se na avaliação do cargo. Mais especificamente, será definida a avaliação do cargo, assim como serão discutidos seus objetivos e vantagens/desvantagens. Além disso, os métodos de avaliação serão explicados, sendo descritas as etapas na implementação de um sistema de avaliação do cargo. Por fim, os sistemas de pagamento de incentivos serão discutidos.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Discutir o papel da compensação na administração de recursos humanos.
2. Discutir os requisitos de um sistema de compensação eficiente.
3. Descrever influências externas e internas na compensação.
4. Explicar os fatores que afetam a decisão do nível salarial.
5. Discutir a avaliação do cargo como uma atividade de administração de recursos humanos e descrever as etapas na implementação de um projeto de avaliação do cargo.
6. Avaliar os diferentes esquemas de pagamento de incentivos.

O papel da compensação na administração de recursos humanos

A compensação é dividida em financeira e não financeira. A **compensação financeira** inclui salário e benefícios. A **compensação não financeira** inclui várias coisas que as pessoas valorizam e querem receber pelo trabalho. As organizações usam tanto a compensação financeira quanto a não financeira para atrair a qualidade e a quantidade necessárias de empregados, manter esses empregados e motivá-los para o cumprimento do objetivo organizacional. Uma compensação financeira justa e de acordo com o mercado exerce um papel fundamental na capacidade da organização em atrair, manter e motivar o desempenho do empregado. Um pacote de compensação bem estruturado e flexível pode aumentar o desempenho, especialmente se for acompanhado de reconhecimento, boas relações interpessoais e outra compensação não financeira (Rynes *et al.*, 2005).

Requisitos de um sistema de compensação eficiente

Um sistema de compensação eficiente deve ser adequado (conforme estabelecido pela legislação do salário mínimo e outras legislações e alinhado com os salários de mercado), justo (baseado no valor de um cargo em relação a outros cargos na organização), conceder incentivos (usando mérito e aumentos), seguro (adequado para satisfazer às necessidades básicas do empregado), equilibrado (incluindo salário, benefícios e promoções), de custo compensador para a organização e aceitável para o empregado.

Influências sobre a compensação

A compensação é influenciada por fatores externos e internos.

Influências externas

As influências externas sobre a compensação incluem governo, sindicatos, economia e mercado de trabalho.

- *O governo.* O governo influencia diretamente a compensação através das leis voltadas para a instituição do salário mínimo, dos ajustes salariais e da prevenção contra a discriminação de determinados grupos.

- *Os sindicatos.* Os sindicatos tendem a ser quem dita o ritmo nas demandas por salário, benefícios e melhores condições de trabalho. Há indícios razoáveis para sugerir que a presença dos sindicatos tende a aumentar os níveis salariais, embora isso seja mais provável quando uma indústria é organizada por sindicatos fortes. A presença do sindicato tem mais probabilidade de aumentar a compensação de seus membros quando: a) a organização é forte financeira e competitivamente; b) o sindicato é financeiramente forte o bastante para apoiar uma greve; c) o sindicato tem o apoio de outros sindicatos; e d) as condições gerais da economia e do mercado de trabalho são tais que o desemprego é baixo e a economia é forte.
- *A economia.* As condições econômicas da indústria, especialmente o grau de competitividade, afetam a capacidade da organização de pagar altos salários. Quanto mais competitiva a situação, menos capacidade a organização terá de pagar altos salários. A capacidade de pagar também é uma consequência da produtividade relativa da organização, indústria ou setor. Se uma empresa é muito produtiva, pode pagar salários mais elevados. A produtividade pode ser aumentada pela tecnologia avançada, por métodos operacionais mais eficientes, por um volume maior de trabalho e pela força de trabalho mais talentosa ou por uma combinação desses fatores. O grau de lucratividade e produtividade é um fator significativo na determinação da capacidade de pagamento de salário das organizações no setor privado.
- *O mercado de trabalho.* Embora muitas pessoas achem que o trabalho humano não deva ser regulado pela oferta e demanda, na verdade é isso que acontece. Em tempos de emprego pleno, as compensações e os salários podem ter de ser elevados para atrair e manter empregados suficientemente qualificados; nas crises econômicas, vale o inverso. O salário pode ser mais elevado se empregados qualificados estiverem disponíveis no mercado de trabalho. Indícios da pesquisa dos campos da economia do trabalho fornecem apoio adequado para o impacto das condições do mercado de trabalho na compensação.

Influências organizacionais na compensação

Diversos fatores organizacionais, incluindo tamanho e idade da organização, orçamento para mão de obra e objetivos de seus interesses dominantes podem influenciar os níveis salariais. Apesar de não se saber muito sobre a relação entre tamanho da organização e salário, parece que as organizações maiores tendem a ter níveis salariais mais elevados. Algumas pessoas acreditam que organizações novas tendem a pagar mais do que as antigas.

O orçamento para mão de obra de uma organização normalmente identifica a quantidade de dinheiro destinado à compensação anual do empregado. Cada unidade da organização é influenciada pelo tamanho do orçamento. O orçamento de uma empresa normalmente não estabelece a quantia exata de dinheiro a ser alocado a cada empregado, mas define quanto está disponível para uma unidade organizacional. A discricção na alocação do salário é deixada para os chefes e supervisores do departamento.

Uma outra influência organizacional na compensação está relacionada com os objetivos dos interesses dominantes e a estratégia salarial específica que os administradores escolhem. A autoridade final nas decisões sobre salários é a alta administração. Esses são os administradores que decidem o plano estratégico global da organização. Infelizmente, muitas vezes a compensação é uma ferramenta subutilizada no apoio aos objetivos estratégicos globais. Portanto, muitos planos de compensação têm pouco impacto sobre recrutamento, motivação e conservação dos empregados. Para fazer parte do plano estratégico, o sistema de compensação deve estar ligado diretamente aos objetivos estratégicos da organização, proporcionar incentivos convincentes, não apoiar o comportamento indesejado, oferecer prêmios valiosos e ser claramente comunicado.

As visões de administradores e supervisores em relação ao pagamento diferem tanto quanto as dos empregados. Alguns administradores e supervisores acreditam que seus empregados deveriam ser compensados em níveis elevados porque o merecem; eles também aceitam ou rejeitam a ideia de que o salário elevado leva a um desempenho maior ou à satisfação do empregado. Essas atitudes se refletem na estratégia de nível salarial escolhida pelos administradores da organização. Podem ser escolhidas as estratégias de nível salarial alto, baixo ou comparável.

Na estratégia de nível salarial alto, os administradores escolhem pagar mais do que os níveis médios. Na estratégia de nível salarial baixo, os administradores escolhem pagar o nível mínimo necessário para contratar o número suficiente de empregados. Na estratégia salarial comparável, o nível salarial é definido em relação ao nível salarial em curso.

A decisão do nível salarial

A **decisão do nível salarial** é tomada pelos administradores que comparam o salário das pessoas que trabalham dentro da organização com os de pessoas de fora. A decisão é afetada por múltiplos fatores (veja a [Figura 10.1](#)) que interagem uns com os outros e afetam os níveis salariais para cima, para baixo ou lateralmente ([Armstrong e Taylor, 2014](#); [Truss et al., 2012](#)).



FIGURA 10.1 Fatores que influenciam a decisão sobre o nível salarial.

Quando fatores como atitudes administrativas, mercado de trabalho e competição mudam, as pressões nos níveis salariais se deslocam. Por exemplo, se as organizações passarem por baixo crescimento, isso pressionará a compensação para baixo. Para ajudar a tomar a decisão sobre o nível salarial, os administradores usam uma ferramenta chamada pesquisa salarial. As pesquisas salariais são feitas em relação à compensação paga aos empregados pelos empregadores de uma área geográfica, uma indústria ou um grupo ocupacional. As pesquisas são a principal ferramenta utilizada na decisão sobre o nível salarial. Essas pesquisas ajudam os administradores a calibrarem as taxas de mercado exatas para várias posições. A obtenção

de pesquisas salariais válidas e confiáveis é crucial para criar um programa de compensação que sustente os objetivos financeiros da organização.

As pesquisas salariais podem ser feitas por meio de entrevistas pessoais. Esse método fornece as respostas mais precisas, mas também é caro. Os questionários por correio são um método barato utilizado com frequência. Os cargos pesquisados por correio devem estar definidos claramente, ou os dados podem não ser confiáveis. As investigações por telefone, como acompanhamento dos questionários pelo correio, também podem ser aplicadas. A organização deve decidir a respeito dos cargos a serem abordados, dos empregadores a serem contatados e do método a ser usado para coletar os dados. Normalmente, as organizações comparam a si mesmas com competidores similares em sua indústria.

Avaliação de cargos

A organização não deve apenas relacionar o salário com os níveis salariais pagos em cargos comparáveis em outras organizações; ela também deve determinar as estruturas salariais para os empregados que têm cargos diferentes na organização. Os administradores podem lidar com a tentativa de oferecer salários iguais para posições de igual valor tomando decisões administrativas arbitrárias, entrando na barganha coletiva ou usando a avaliação do cargo. Se os administradores tentarem tomar essas decisões sem a ajuda de ferramentas como negociação coletiva e avaliação do cargo, a tomada de decisão não sistemática tem chance de levar a desigualdades visíveis.

Definição da avaliação de cargos

A implementação do sistema de avaliação do cargo é a primeira etapa no desenvolvimento de uma estrutura de compensação justa. A avaliação do cargo é um processo sistemático para determinar o valor de determinado cargo em relação aos demais cargos em uma organização específica. Envolve a análise dos cargos com o propósito de escrever as descrições e as especificações do cargo, classificar esses cargos pelo uso de um plano de avaliação de cargos e conversão dos valores relativos do cargo em taxas salariais definidas.

A avaliação do cargo não deve ser confundida com a avaliação do desempenho. O objetivo da avaliação do desempenho é determinar o valor econômico do ocupante do cargo. O objetivo da avaliação do cargo é determinar o valor econômico do *cargo*, independentemente de seu ocupante. A avaliação do cargo é um processo sistemático e não científico. O julgamento subjetivo das pessoas é usado para analisar, descrever, avaliar e graduar o cargo, o que significa que está sujeito à tendenciosidade.

Objetivos da avaliação de cargos

Os objetivos da avaliação de cargos são:

- Estabelecer uma estrutura sistemática e formal dos cargos com base em seu valor para a organização.
- Justificar uma estrutura salarial existente ou elaborar uma que viabilize a igualdade interna.
- Proporcionar uma base para negociar as taxas salariais quando a organização negocia coletivamente com um sindicato.
- Promover uma hierarquia de progressão salarial para os empregados.
- Desenvolver uma base para um programa de mérito ou de pagamento por desempenho.

Vantagens e problemas da avaliação de cargos

A implementação de um sistema de avaliação de cargo tem as seguintes vantagens para a organização:

- A tendenciosidade pessoal na determinação do valor do cargo é minimizada.
- Forma a base de uma **estrutura salarial** justa para todos os empregados.
- É criada uma base objetiva para a negociação coletiva.
- As descrições de cargo que podem ser usadas para seleção, treinamento e avaliação do desempenho são compiladas.

Os seguintes problemas decorrem da avaliação de cargos:

- A avaliação do cargo nunca pode ser corrigida cientificamente porque não pode ser feita de acordo com critérios científicos.

- Os grupos de pressão dentro da organização podem exercer pressão para elevar a classificação de determinados cargos.

Métodos de avaliação do cargo

Os quatro métodos mais utilizados na avaliação do cargo incluem: método de categorização do cargo, método de comparação dos fatores, método de classificação e sistema de pontos.

- *O método de categorização de cargos.* É utilizado nas organizações menores e mais simples. Em vez de analisar a complexidade total do cargo avaliando as partes que o compõem, o método de categorização do cargo tem a ordem de classificação do conjunto de cargos, do mais simples ao mais desafiador. O problema com esse método é que a diferença entre o cargo mais elevado e o próximo cargo mais elevado pode não ser exatamente a mesma que entre o menor e o próximo menor. O método não é adequado para uma organização com muitos cargos.
- *O sistema de classificação dos cargos.* Este método agrupa um conjunto de cargos em uma gradação ou classificação. Esses conjuntos de cargos são, então, classificados em níveis de dificuldade. O avaliador do cargo decide em quantas categorias o cargo pode ser subdividido. A etapa seguinte é escrever as definições para cada classe. Uma vez que as classes são definidas, os cargos a serem avaliados são comparados com as definições e colocados em classificações apropriadas. O método de Paterson ([Paterson, 1972](#)) é um dos métodos de classificação de cargo mais conhecidos. Este método divide os cargos em níveis baseados na tomada de decisão.
- *O sistema de pontos.* A maior parte dos sistemas de avaliação de cargo usa o sistema de pontos. O sistema de pontos requer avaliadores para quantificar o valor dos elementos do cargo. Com base na descrição do cargo e/ou nas entrevistas com os ocupantes do cargo, são atribuídos pontos para o grau em que vários fatores são necessários para exercer o cargo. Por exemplo, podem ser atribuídos pontos com base na qualificação requerida, no esforço físico e mental necessário, no grau de condições de trabalho desagradáveis envolvidas e na quantidade de responsabilidade contida no cargo. Este método é confiável e avalia o

diferencial entre os cargos. A desvantagem é que consome tempo. Porém, o sistema de pontos é adequado em um ambiente sindicalizado porque sua validade pode ser demonstrada, e os representantes do sindicato podem ser treinados para usá-lo. O sistema Hay é um exemplo de sistema de pontos.

- *O método de comparação de fator.* Permite que o processo de avaliação do cargo seja feito fator por fator. Difere do método de pontos porque os cargos são comparados com um padrão de pontos-chave. Cinco fatores são identificados para a avaliação dos cargos. Os cargos-padrão são selecionados e os fatores são classificados em função de sua importância em cada cargo. Fatores monetários são atribuídos aos fatores em cada cargo. Outros cargos na organização são classificados e pagos em função de sua comparação com os cargos-padrão. Este método pode ser adequado para cargos pequenos e homogêneos, mas é difícil de explicar e não permite qualquer flexibilidade para as condições de mercado vigentes.

A implementação de um sistema de avaliação de cargos

As etapas na implementação de um sistema de avaliação de cargo serão discutidas agora ([Armstrong e Taylor, 2014](#)).

1ª Etapa: Estabelecer a necessidade de um sistema de avaliação de cargos

É essencial determinar se um sistema de avaliação de cargo é realmente necessário antes de um projeto caro e demorado como esse ser iniciado. Os fatores a seguir podem indicar a necessidade de um sistema de avaliação de cargo:

1. Um aumento no tamanho da organização. Em uma organização pequena, é possível monitorar os salários individualmente. Entretanto, se a organização tiver mais de 200 empregados, os salários devem ser mais estruturados.
2. A insatisfação entre os empregados devido à desigualdade de compensação observada, que se manifesta em sintomas como más

relações de trabalho e alta rotatividade da mão de obra.

3. Anomalias visíveis na compensação: por exemplo, dois empregados no mesmo nível de cargo e com as mesmas capacidades ganham salários diferentes.

2ª Etapa: Obter apoio da alta administração

Antes de implementar um sistema de avaliação de cargo, a alta gerência deve ser convencida de que o projeto é necessário e que o tempo e o custo envolvidos são justificáveis. Seu interesse e apoio contínuos são essenciais para garantir a implementação bem-sucedida do projeto. Os empregados, supervisores e administradores (que serão afetados pela implementação do sistema) querem ter certeza de que a alta gerência apoia o projeto e que não é apenas uma novidade usada por alguém no departamento de recursos humanos.

3ª Etapa: Escolher um sistema de avaliação de cargos

Deve ser escolhido um sistema adequado de avaliação de cargo. O serviço de consultores externos de avaliação de cargo pode ser usado se a especialização em avaliação de cargo não estiver disponível na organização. A organização pode contatar outras organizações na indústria ou área para perguntar sobre seus métodos e sucessos em relação à implementação de um sistema de avaliação de cargo. Um sistema bom para uma organização não será automaticamente bom para outra. A razão para isso é que cada organização tem sua personalidade “própria” e pode requerer sistemas diferentes. Se for empregado um sistema pré-fabricado, pode ser necessário modificá-lo para se adequar às necessidades da organização específica.

Os critérios para a escolha de um sistema de avaliação de cargo incluem:

1. Credibilidade; por exemplo, quantas organizações utilizaram o sistema e ainda o estão utilizando com sucesso?
2. Relevância; por exemplo, o sistema é aplicável a todos os tipos de cargo e organizações?
3. Simplicidade; por exemplo, é fácil aprender e entender a linguagem do sistema?
4. Objetividade; por exemplo, os procedimentos do sistema são padronizados?

5. Comparabilidade; por exemplo, é possível comparar os resultados das avaliações com outras organizações?
6. Flexibilidade; por exemplo, o sistema pode ser aplicado a todos os cargos que devem ser avaliados?

4ª Etapa: Planejar a implementação de um sistema de avaliação de cargos

A etapa seguinte na implementação de um sistema de avaliação de cargo é finalizar um cronograma. Devem ser considerados os seguintes aspectos em relação ao cronograma:

1. O cronograma deve incluir todas as fases da avaliação do cargo, incluindo a comunicação com os empregados.
2. O cronograma deve ser realista e detalhado. As interrupções afetam o moral dos empregados e a credibilidade do sistema.
3. A avaliação do cargo deve acompanhar a revisão salarial anual.

5ª Etapa: Comunicar-se com os empregados

Os empregados tendem a resistir à mudança, especialmente se a mudança puder afetar o status e o salário. O momento da comunicação é crucial. Rumores, que podem ser prejudiciais ao projeto, surgem se você deixar para a última hora a introdução dos empregados no projeto. É essencial comunicar a todos os empregados aspectos importantes em relação ao projeto em um estágio inicial. A informação comunicada deve ser simples e clara. Mesmo os empregados não qualificados devem ser capazes de entendê-la. A comunicação verbal e escrita com os empregados deve incluir as razões e as vantagens de implementar o sistema de avaliação de cargo. Nenhuma pessoa está disposta a investir energia em algo que não traria vantagens para ela. A primeira preocupação do empregado na implementação de um novo método, procedimento ou técnica é: “Que vantagem ou desvantagem isso trará para mim?” As vantagens devem ser discutidas com os empregados. A implementação do sistema de avaliação de cargo deve ser aprovada pelo sindicato. Deve ser marcada uma reunião com os representantes dos sindicatos para trocar informações. Os representantes dos sindicatos também podem ser incluídos nas equipes de avaliação do cargo.

6ª Etapa: Conduzir a análise do cargo e escrever as descrições do cargo

A organização inicia pelo processo de análise e descrição do cargo.

7ª Etapa: Classificar e graduar os cargos

A classificação dos cargos é feita por equipes de avaliação do cargo. A equipe de avaliação do cargo deve incluir as seguintes pessoas: um ou mais representantes do(s) sindicato(s), um representante sênior de cada departamento, uma secretária e um presidente neutro. A equipe pode incluir um consultor (como presidente), um gerente financeiro, um gerente técnico, o gerente de recursos humanos, um psicólogo organizacional e do trabalho e representantes dos sindicatos.

A equipe deve ser treinada no sistema de avaliação de cargo específico e deve estar disposta a gastar tempo na avaliação do cargo. A equipe de avaliação do cargo deve ser representativa de todos os setores da organização. Cada encontro da equipe de avaliação do cargo se concentra em uma seção ou departamento. A secretária fornece cópias da descrição do cargo a cada membro da equipe antes da reunião de avaliação do cargo e anota as decisões da equipe de avaliação do cargo. A equipe debate e classifica cada cargo e o presidente toma a decisão final, caso eles não cheguem a um consenso. A pontuação total de cada cargo é calculada pela soma das classificações da equipe em cada dimensão da escala de avaliação de cargo. Os cargos são subsequentemente classificados.

8ª Etapa: Elaborar uma estrutura salarial

Após cada cargo ter sido classificado, deve ser elaborada uma estrutura salarial que acomode os salários atuais dentro do espectro de salários razoáveis em relação ao mercado. A primeira etapa é representar graficamente os salários atuais dos empregados em relação às novas classificações de cargo. Pode ser traçada uma curva salarial que ofereça uma representação melhor dos dados. Isso pode ser feito calculando-se a regressão linear ou traçando uma curva que represente melhor os dados. A linha de melhor ajuste será o ponto médio da nova escala. As faixas salariais devem ser elaboradas em cada lado da escala salarial. Essas faixas

devem acomodar a maior parte dos salários dentro da classificação, mas não deve ser tão ampla. A faixa salarial estaria normalmente na região de 10%–20%.

Os seguintes fatores também devem ser considerados antes de a escala ser concluída:

1. A escala deve estar alinhada com dados do mercado de trabalho. Pesquisas nacionais podem ser consultadas para encontrar dados de mercado relevantes e a escala deve ser ajustada.
2. A escala deve estar em conformidade com os acordos salariais, a legislação industrial ou ser negociada com o sindicato. Recomenda-se que as escalas salariais sejam apresentadas no momento de um aumento geral ou das negociações salariais, de modo que a organização possa atingir as escalas desejadas enquanto ajusta os salários. Os empregados individuais abaixo do mínimo devem receber aumentos que os tragam ao mínimo da nova escala. Os empregados acima do máximo para uma classificação continuam a receber os aumentos-padrão enquanto estiverem nessas classificações. Eles serão promovidos ou deixarão a organização em algum estágio, e a curva salarial da organização será então corrigida.

9ª Etapa: Comunicar-se com os empregados

Os empregados devem ser notificados verbalmente e por escrito a respeito de sua nova classificação e aumento salarial. Também devem ser informados de como o sistema de classificação e a estrutura de salário funcionam e quando serão concedidos os aumentos. Os empregados devem receber uma cópia da descrição de seu cargo e ser conscientizados de que a descrição do cargo pode, no devido tempo, precisar ser alterada e reavaliada.

10ª Etapa: Implementar o sistema

Deve ocorrer o seguinte durante a implementação:

1. Os aumentos salariais devem ser outorgados aos empregados.
2. As novas classificações e salários devem ser inseridas nos registros de recursos humanos.

3. Os procedimentos devem ser redigidos para a avaliação do cargo e atualização das descrições de cargo.
4. Um manual de avaliação do cargo deve ser distribuído para quem precisa dele.

11ª Etapa: Manter o sistema de avaliação de cargo

O sistema de avaliação de cargo deve ser mantido, ou seja, devem existir procedimentos executáveis e documentados para sua manutenção.

Sistemas de pagamento de incentivos

Os planos de pagamento de incentivos tentam relacionar o salário com o desempenho em um esforço para premiar rápida e diretamente o desempenho acima da média. Embora um bom desempenho possa ser recompensado pela estrutura salarial – aumentando o salário de um funcionário dentro da faixa salarial do cargo ou o promovendo a uma categoria salarial mais alta –, essas recompensas muitas vezes estão sujeitas a atrasos e outras restrições (Robbins e Judge, 2013). Tais recompensas quase nunca são vistas pelos empregados como diretamente relacionadas com o desempenho. Os planos de pagamento de incentivos tentam fortalecer a relação desempenho- recompensa e, assim, motivar os empregados afetados (Rynes *et al.*, 2005).

Os seguintes requisitos básicos são necessários para que um plano de incentivos seja eficaz:

- Os empregados devem perceber que seu desempenho é avaliado com precisão e justiça. O desempenho é mais fácil de medir em algumas situações do que em outras. O desempenho de um representante de vendas é fácil de medir, enquanto o desempenho de um gerente de nível médio é difícil de avaliar. É difícil quantificar e medir alguns dos resultados que um gerente deve alcançar.
- Os incentivos devem se basear no desempenho. Os empregados devem acreditar que há uma relação entre o que eles fazem e o que eles obtêm. Os planos de incentivo individuais requerem que os empregados percebam uma relação direta entre seu desempenho e as recompensas subsequentes. Os planos em grupo requerem que os empregados

percebam uma relação entre o desempenho do grupo e as recompensas subsequentes dos membros desse grupo.

Os planos de incentivo podem ser eficazes ao longo prazo. Se forem eficazes apenas por um período curto, pode haver algo errado com o modo como foi implementado. O desempenho deve ser avaliado de forma eficiente e os incentivos devem se basear no desempenho dos empregados. Portanto, atrasos e demais restrições na implementação dos planos de incentivo devem ser evitados.

Os incentivos individuais baseiam-se no desempenho do indivíduo, e não no grupo ou na organização. A vantagem dos sistemas de incentivo individuais é que os empregados podem ver rapidamente a relação entre o que fazem e o que ganham. Nos planos baseados em grupos ou na organização, essa relação frequentemente não é tão clara. A desvantagem dos sistemas de incentivo individuais é que podem provocar a competição entre os empregados, o que pode trazer resultados negativos (Rynes *et al.*, 2005). Por exemplo, o pessoal de vendas pode não compartilhar suas ideias com outras pessoas por medo de que seus pares possam ganhar um prêmio oferecido ao melhor vendedor.

Como os cargos são independentes, às vezes é difícil isolar e avaliar o desempenho individual. Nesses casos, é inteligente estabelecer incentivos baseados no desempenho do grupo. Por exemplo, um operador de linha de montagem deve trabalhar na velocidade da linha. Assim, todos que trabalham na linha dependem dos demais. Com os incentivos em grupo, todos os membros do grupo recebem o pagamento de incentivos com base no desempenho de todo o grupo. Muitos planos de **incentivo em grupo** baseiam-se em fatores como lucros ou reduções nos custos de operação.

Os planos de incentivo em grupo são projetados para estimular os empregados a exercerem pressão sobre os pares em seu grupo, visando o bom desempenho. Por exemplo, se um membro do grupo não estiver se saindo bem e estiver diminuindo a produção do grupo inteiro, o grupo normalmente pressionará o indivíduo para melhorar, especialmente se estiver em vigor um plano de incentivo em grupo. Uma desvantagem dos incentivos em grupo é que os membros do grupo podem não perceber uma relação direta entre seu desempenho individual e o do grupo (Rynes *et al.*, 2005). Os incentivos para toda a organização recompensam os membros com base no desempenho de toda a organização. Os sistemas de incentivo

em grupo incluem participação nos lucros, **planos do tipo Scanlon** e **planos de participação acionária do empregado**.

Foco 10.1

Planos tipo Scanlon

Os planos tipo Scanlon concedem aos funcionários um **bônus** com base em economias tangíveis nos custos de trabalho. Esses planos são projetados para estimular os empregados a sugerirem mudanças que poderiam aumentar a produtividade. As organizações estabelecem comitês departamentais compostos de representantes da administração e dos empregados para debater e avaliar as técnicas de economia propostas. Habitualmente, o bônus pago é determinado comparando-se a produtividade real com uma norma de produtividade predeterminada. A produtividade real é medida comparando-se a folha de pagamento real com o valor de venda da produção pelo tempo medido. Qualquer diferença entre a produtividade real e a norma é depositada em um fundo de bônus. Quaisquer economias de custo são pagas a todos os empregados, e não apenas àqueles que fizeram as sugestões.

Resumo

- A compensação é a função de recursos humanos que lida com todo tipo de recompensa (financeira e não financeira) que os indivíduos recebem como retorno por realizar tarefas organizacionais. O objetivo da compensação é criar um sistema de recompensas que seja justo para o empregado e o empregador. A compensação deve ser adequada, equivalente, de custo compensador, segura, incentivadora e aceitável para o empregado.
- A administração eficiente da compensação é desejável nos esforços para aumentar a satisfação e a produtividade do empregado. As influências externas sobre os sistemas de compensação incluem governo, sindicatos, condições econômicas e natureza do mercado de trabalho. As influências internas sobre os sistemas de compensação incluem orçamento para mão de obra e estratégias administrativas de salário. As

pesquisas salariais são uma ferramenta valiosa para determinar o salário dos empregados. Para garantir salários internamente justos, os empregadores podem comparar os cargos dentro da organização e determinar seu valor relativo. Determinar o valor de um cargo é difícil porque envolve medição e decisões subjetivas. A aplicação de procedimentos sistemáticos de avaliação de cargo é recomendada para determinar o valor de um cargo.

- Os fatores mais importantes que influenciam o salário de um empregado incluem o conteúdo do cargo (medido pela avaliação do cargo), o valor de mercado do cargo e a especialização individual. O valor de mercado de um cargo refere-se ao salário médio pago em um país, área ou indústria. O nível salarial do indivíduo é determinado pela especialização, ou seja, as qualificações e a experiência do ocupante do cargo.
- Os planos de pagamento de incentivos tentam relacionar o salário com o desempenho em um esforço para recompensar rápida e diretamente o desempenho acima da média. Embora o bom desempenho possa ser recompensado pela estrutura salarial, aumentando o salário de um indivíduo dentro da faixa salarial do cargo ou promovendo o indivíduo a uma categoria salarial mais elevada, essas recompensas estão quase sempre sujeitas a atrasos e outras restrições. Tais recompensas nem sempre são vistas pelos empregados como diretamente relacionadas com o desempenho. Os planos de pagamento de incentivos tentam reforçar a relação desempenho-recompensa e, assim, motivar os empregados afetados (Rynes *et al.*, 2005).

Conceitos e palavras-chave

Avaliação de cargos

Benefícios

Bônus

Compensação financeira

Compensação não financeira

Decisão de nível salarial

Estratégia de nível salarial

Estrutura salarial

Incentivo de grupo
Influências externas
Método de categorização de cargos
Método de comparação de fatores
Nível hierárquico de cargo
Orçamento de mão de obra
Planos acionários
Planos baseados na economia de tempo
Planos de participação acionária dos empregados
Planos do tipo Scanlon
Sistema de classificação de cargos
Sistema de pagamento de incentivos
Sistema de pontos

Exemplos de títulos de dissertação

- Quais são as diferenças entre os métodos de avaliação de cargo?
- O que uma organização pode fazer para garantir um salário justo?

Leitura complementar

Livros

Armstrong M, Cummins A, Hastings S, Wood W. *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London: Kogan Page; 2003.

Martocchio JJ. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. 7th edn Essex: Pearson Education; 2014.

Artigos de periódicos

Kahya E. A revision of a job evaluation system. *Journal of Advanced Nursing*. 2006;56:314–324.

Treuren GJM, Frankish E. The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector. *Journal of Industrial Relations*. 2014;56(1):103–122.

Avaliação do desempenho

Este capítulo apresenta ao leitor a **avaliação do desempenho** nas organizações. A primeira seção foca na definição da avaliação do desempenho. O capítulo prossegue para a importância da avaliação do desempenho para empregados e organizações. Vemos a legislação que afeta a avaliação do desempenho e as condições para a implementação bem-sucedida dessa avaliação (incluindo uma filosofia de apoio e uma estratégia de administração, **critérios de desempenho** e padrões, estabelecimento do sistema e métodos de avaliação do desempenho). Também nos concentramos no treinamento dos avaliadores e descrevemos a **entrevista de avaliação do desempenho**. Por fim, discutiremos as linhas de orientação para a **administração do desempenho**.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir a avaliação do desempenho e discutir sua importância.
2. Discutir os usos da avaliação do desempenho.
3. Descrever as condições para a implementação bem-sucedida de um sistema de avaliação do desempenho.
4. Explicar o conteúdo e a metodologia de um programa de treinamento para os avaliadores.
5. Discutir as linhas de orientação para a administração do desempenho.

Definição dos termos

A *avaliação do desempenho* é uma atividade da administração de recursos humanos usada para determinar até que ponto um empregado está realizando um trabalho com eficiência. É um processo de avaliação e

documentação do desempenho do corpo de funcionários para fazer um julgamento que leve a decisões em relação a treinamento e desenvolvimento, promoção, remuneração e seleção (Gerber *et al.*, 1995).

No passado, as organizações se concentravam na avaliação do desempenho. Atualmente, o foco está se deslocando para a administração do desempenho (Cederblom e Pernerl, 2002). A administração do desempenho é um sistema de gestão sistemático e planejado, que pode ser dividido em alguns subsistemas integrados, voltados para o aprimoramento da eficiência individual, do grupo e da organização. Os subsistemas incluem a determinação dos objetivos e padrões de desempenho, medição do desempenho, feedback e desenvolvimento dos funcionários.

A *administração do desempenho* começa com a pergunta: “Qual o desempenho deve ser administrado?” Isso tem a ver com onde a organização quer estar, o que ela quer ser e o que quer alcançar nos próximos anos. O plano estratégico de longo prazo é usado para selecionar os objetivos específicos da organização, bem como o comportamento que deve ser reforçado e recompensado para se atingirem os objetivos. Os objetivos de desempenho, ligados ao plano de negócios, devem ser decididos para cada departamento e indivíduo. O desempenho deve ser administrado para preencher a lacuna entre a posição atual (como é mostrada pelo diagnóstico) e a posição desejada (mostrada pelo plano estratégico) pela administração da resistência à mudança.

O coaching e o feedback fazem parte da administração do desempenho (Latham e Mann, 2006). O feedback e o coaching resultam em melhoria das relações entre supervisor e funcionário, maior comprometimento com a organização e redução das intenções de deixar a organização.

A importância da avaliação do desempenho

A administração do desempenho pode ser usada para proporcionar *feedback* sobre pontos fortes e fracos dos empregados, para distinguir entre os indivíduos para alocar recompensas, para avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização (por exemplo, treinamento e desenvolvimento, alocar recompensas de modo eficaz) e criar um *paper trail* (dossiê) para documentar as razões de determinadas ações, como demitir um empregado.

A medição do desempenho e o *feedback* são importantes para a maioria dos indivíduos porque eles querem aprender sobre si mesmos e descobrir se estão fazendo progressos. As expectativas podem ser esclarecidas, os empregados podem ser gerenciados de forma mais eficaz e as práticas de administração participativa podem ser estabelecidas usando-se a avaliação do desempenho de modo correto. A satisfação com a avaliação do desempenho poderia levar à motivação e à produtividade. A insatisfação com o sistema, porém, pode levar a menor motivação, sentimento de injustiça e rotatividade do corpo de funcionários (Mani, 2002).

Foco 11.1

Finalidades da avaliação do desempenho

As seguintes finalidades podem ser atendidas com um sistema de avaliação do desempenho bem desenhado e formal:

- *Desenvolvimento*. A avaliação do desempenho pode determinar quais empregados precisam de mais treinamento e ajuda a avaliar os resultados dos programas de treinamento. Fornece feedback sobre os pontos fortes e fracos dos empregados.
- *Recompensa*. A avaliação do desempenho ajuda a organização a decidir quem deveria receber aumentos de salário e promoções.
- *Motivação*. A avaliação do desempenho tem efeito motivador porque a maioria dos empregados deseja o feedback a respeito de seu desempenho.
- *Planejamento dos recursos humanos*. Os dados da avaliação do desempenho são inputs importantes para o planejamento dos recursos humanos.
- *Comunicação*. A avaliação do desempenho é uma base para o debate em andamento entre administradores e empregados sobre assuntos relativos ao emprego.
- *Pesquisa em administração de recursos humanos*. A avaliação do desempenho pode ser usada para validar técnicas de seleção (por exemplo, programas de teste psicométrico).

Os empregados têm objetivos conflitantes em relação à avaliação do desempenho. Eles querem obter as recompensas e oportunidades provenientes das avaliações favoráveis, então apresentam seu desempenho nas melhores condições, até mesmo negando problemas ou exagerando as realizações. Quando querem ajuda com os problemas, eles precisam compartilhar suas dificuldades com honestidade. Se eles pintarem um quadro muito positivo, podem não obter a ajuda de que necessitam. Se realizarem demais seu desejo de melhorar, eles se arriscam a dar a impressão de que não podem realizar seus trabalhos (Barnes-Farrell, 2001).

Há um conflito entre os objetivos da organização e os do indivíduo com a avaliação do desempenho. Isso pode levar a sentimentos de ambivalência no administrador e no empregado. Informações precisas são necessárias para alocar recompensas e proporcionar *feedback*, mas os empregados podem compartilhar apenas as informações mais positivas por medo de não virem a ser recompensados. Situações interpessoais desagradáveis podem surgir porque os administradores acham difícil dar *feedback* negativo a quem não teve bom desempenho.

A legislação que afeta as avaliações de desempenho

O processo de avaliação do desempenho pode servir como ferramenta para gerenciar o desempenho do empregado e para a proteção contra processos. Nos Estados Unidos, a avaliação do desempenho exerceu um papel importante em casos que envolveram ações de funcionários contra organizações (Martin *et al.*, 2000). As práticas de avaliação do desempenho estão, portanto, sujeitas à legislação trabalhista (Werner e Bolino, 1997).

Condições para implementação bem-sucedida da avaliação do desempenho

Filosofia e estratégia de administração

A administração de uma organização tem as seguintes responsabilidades em relação à avaliação do desempenho:

- Deve ser comprometida e administrar ativamente o sistema de avaliação do desempenho.
- Deve ligar o sistema à estratégia e política da organização e estabelecer objetivos específicos para o sistema.
- Deve criar um clima voltado para o desempenho.
- Deve manter uma abordagem participativa e motivacional. Primeiro deve concentrar o sistema no desenvolvimento dos empregados e depois nas recompensas.
- Não deve considerar a administração do desempenho como uma função de recursos humanos.

Critérios e padrões de desempenho

A avaliação do desempenho deve se basear nas tarefas específicas que o empregado realiza ou não consegue realizar ([Martin et al., 2000](#)). Os padrões de desempenho devem ser limitados e focados no cargo ([Arvey e Murphy, 1998](#)). Os padrões de desempenho podem ser determinados conduzindo-se uma análise do cargo e uma descrição do cargo. Uma parte importante da descrição do cargo é declarar as dimensões do desempenho e os padrões esperados dos ocupantes dos cargos e, também, como isso pode ser medido. Muitas coisas poderiam ser medidas para determinar o desempenho. Embora nem sempre observadas diretamente, as características individuais se combinam com as tarefas e os fatores organizacionais para produzir um comportamento que possa ser observado. O comportamento reflete as tentativas individuais na realização das tarefas; as características individuais sinalizam as causas do comportamento.

As dimensões do desempenho em relação ao que se avalia em um empregado se chamam critérios de avaliação. Exemplos incluem qualidade, quantidade e custo do trabalho. Um problema importante de muitos métodos de avaliação do desempenho é que eles requerem que supervisores façam avaliações pessoais, e não do desempenho. Os critérios deveriam ser integrados com a estratégia e os planos de negócio da organização e baseados em uma análise do cargo. Devem constar os critérios múltiplos que incluem atividades (por exemplo, o número de ligações feitas) e resultados (por exemplo, o valor das vendas). O Quadro de [Foco 11.2](#)

fornece uma visão geral dos diferentes tipos de critério que podem ser usados na avaliação do desempenho.

Foco 11.2

Critérios empregados na avaliação do desempenho

- *Critérios dos traços.* Os traços referem-se às dimensões observáveis da personalidade, tal como iniciativa, amabilidade e agressividade. Os critérios dos traços são os critérios de desempenho mais tradicionais em uso. Embora sejam convenientes, são critérios ruins para a avaliação do desempenho. Eles levam o avaliador a fazer julgamentos vagos, o que resulta em avaliações não confiáveis entre os avaliadores. Apesar de os traços poderem ser preditores de desempenho potencialmente úteis, os fatores situacionais e de não personalidade também podem influenciar o desempenho.
- *Critérios comportamentais.* Medem o comportamento exibido pelo empregado, tal como pedir ideias e sugestões aos subordinados para solucionar problemas de trabalho. Esses critérios permitem que a organização especifique o comportamento profissional relevante para que o trabalho seja feito de forma apropriada. Esses critérios são muito úteis para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos empregados e para lhes transmitir como podem melhorar o desempenho. Os critérios comportamentais não são úteis para finalidades administrativas, porque comportamentos diferentes podem resultar em desempenhos semelhantes.
- *Critérios de resultado.* Referem-se aos resultados do trabalho como vendas e volume de produção e número de erros de digitação em um documento. Os critérios de resultado especificam a contribuição do empregado para a realização dos objetivos organizacionais. Esses critérios são objetivos e há pouca parcialidade na avaliação do comportamento de alguém com base nos resultados do trabalho.

Os critérios de resultado não são úteis com finalidades de desenvolvimento porque proporcionam pouca base factual para sugerir como melhorar o desempenho. Também é difícil obter critérios de resultado

em curto prazo para muitos cargos. Quanto mais próxima a relação entre o desempenho do empregado e o resultado desse desempenho, mais fácil criar medidas de resultado. Um outro problema com as medidas de resultado é que fatores situacionais, sobre os quais os empregados têm pouco controle, podem afetar o desempenho. Exemplos de fatores situacionais são qualidade do equipamento disponível, disponibilidade de materiais, mudanças econômicas, apoio orçamentário e cooperação das pessoas de quem se precisa dos *inputs*. A aplicação de medidas de resultado como os únicos critérios pode ter os seguintes efeitos negativos no desempenho:

- Possui uma orientação para o curto prazo, e não para o longo prazo.
- Pode provocar uma mentalidade de resultados a qualquer preço.
- Pode diminuir o comprometimento dos empregados com a realização dos objetivos além de seu controle.
- Pode não conseguir fazer com que o empregado saiba como se comportar para manter ou aumentar o desempenho.

É essencial escolher os objetivos, padrões e áreas-chave de desempenho no sistema de medição do desempenho e dar atenção aos seguintes aspectos:

- Ele deve ser integrado aos planos estratégicos e de negócios da organização.
- A análise do cargo deve ser feita para descobrir as dimensões e os padrões de desempenho.
- Tanto o comportamento quanto os resultados são importantes.
- Devem ser estabelecidos objetivos e padrões difíceis.
- Deve ser possível que o comportamento individual influencie as medições.
- Limitar as áreas-chave de desempenho.
- As expectativas de resultado/comportamento e os padrões devem ser claros e quantificáveis.

Criar o sistema

A alta gerência deve se envolver e participar na criação, avaliação e ajuste do sistema. A administração do desempenho é uma área-chave de desempenho de qualquer administrador. As gerências de nível alto, médio e de primeiro nível são responsáveis pela gestão do sistema. Eles pressupõem

a propriedade do sistema, mas garantem que ela seja transferida e compartilhada. Essas pessoas são modelos exemplares importantes e devem dar o exemplo. Também estarão sujeitas ao sistema e ao processo. Os trabalhadores devem ser informados dos motivos do sistema e como ele funciona. É importante envolvê-los e lhes dar a oportunidade de participar, de modo que eles possam se identificar com o sistema.

Há duas decisões a serem tomadas em relação ao momento da avaliação. Uma é quando fazê-lo e a outra é com que frequência. Em muitas organizações, as avaliações de desempenho são agendadas em datas arbitrárias, como a data em que a pessoa foi contratada. Por outro lado, cada empregado pode ser avaliado próximo a uma única data no calendário. Se for escolhida a última alternativa, os administradores devem completar muitas avaliações de desempenho em um único dia, o que pode levá-los a fazê-las rapidamente. Faz mais sentido agendar a avaliação para o término do ciclo de uma tarefa ou objetivo. Parece melhor conduzir as avaliações de desempenho regularmente.

Métodos de avaliação do desempenho

Deve ser seguido um processo sistemático para assegurar que sejam colhidos dados exatos e confiáveis. Os usuários de sistemas de avaliação muitas vezes se sentem insatisfeitos com esses sistemas, não apenas porque eles não são válidos, mas também porque não são vistos como instrumentos que desenvolvam e motivem as pessoas (Latham e Mann, 2006). Os requisitos de um sistema de avaliação do desempenho são fornecidos no Quadro de Foco 11.3.

Foco 11.3

Requisitos de um sistema de avaliação do desempenho

- *Válido*: mede o que se propõe a medir.
- *Confiável*: mede com exatidão.
- *Objetivo*: aplica procedimentos claros.
- *Padronizado*: usa os mesmos itens para cada trabalhador.
- *Prático*: simples e fácil de administrar.

Avaliação em relação a padrões comuns de desempenho

Três métodos de avaliação do desempenho baseiam-se na avaliação em relação aos padrões comuns. Esses métodos são escalas de classificação gráficas, listas de verificação e escalas de classificação comportamental.

- *Escalas de classificação gráficas.* As escalas de classificação requerem que o avaliador classifique o desempenho do empregado entre os traços escolhidos, o comportamento ou os resultados em uma escala descritiva que varia do baixo ao alto desempenho. O resultado do processo de classificação produz uma avaliação de desempenho em cada categoria e as classificações dadas para cada padrão podem ser somadas para gerar uma avaliação global desse desempenho. O uso de escalas de classificação gráficas pode resultar em erros de avaliação. Essas escalas muitas vezes são fracas em afinidade com o trabalho, confiabilidade e validade.
- *Listas de verificação.* As listas de verificação são similares às escalas de classificação gráficas. Enquanto as escalas de classificação gráficas usam traços como critérios de desempenho, as listas de verificação usam descrições de comportamento. Em contraste com as escalas de classificação gráficas, as quais muitas vezes não se baseiam na análise do cargo, as listas de verificação usam o método do incidente crítico da análise de cargo para chegar aos itens da escala. O avaliador é solicitado a especificar a concordância ou discordância com as declarações comportamentais. As listas de verificação variam de acordo com o grau de sofisticação utilizado em sua elaboração. Uma lista de verificação simples pode conter de 10 a 12 itens que acredita-se que reflitam o desempenho eficiente e ineficiente no cargo. Em uma lista de verificação ponderada, os itens têm pesos de acordo com sua importância para o desempenho no cargo, conforme é considerado por aqueles familiarizados com o cargo e suas tarefas. Essas listas de verificação permitem que as avaliações em cada categoria de desempenho sejam somadas para uma avaliação global do desempenho e permitem que os empregados vejam seus pontos fortes e fracos junto com cada categoria de desempenho.

- *Escalas de classificação comportamental.* As escalas de classificação comportamental são chamadas escalas de classificação ancoradas de forma comportamental (BARS) ou escalas de observação comportamental (BOS). Embora essas escalas sejam similares às escalas de classificação gráficas, elas são elaboradas com base em uma análise completa do cargo e construídas de modo sofisticado. O método do incidente crítico da análise do cargo é usado para obter informações sobre o comportamento eficiente e ineficiente. As escalas permitem a avaliação do desempenho global somando as pontuações obtidas em cada categoria de desempenho. Também permitem a identificação dos pontos fortes e fracos no desempenho. A BARS difere da BOS no modo como o comportamento observado é posto na escala. Na escala BARS, todos os comportamentos são prefaciados com a frase “pode-se esperar que”. O intuito da frase é permitir ao avaliador generalizar o que ele viu o trabalhador fazer na situação de trabalho em relação ao que se esperava que ele fizesse em uma situação não observada. A BOS é uma nova escala elaborada para sobrepujar os julgamentos complexos que os avaliadores têm de fazer ao generalizar o comportamento futuro pelo método BARS. No BOS, o comportamento que mede conceitos similares é agrupado na categoria de desempenho comportamental global, que se chama dimensão do desempenho. Cada comportamento tem uma escala de 1 a 5, sendo que os avaliadores registram com que frequência eles observaram esse comportamento.

Avaliação em relação a padrões individualizados de desempenho

Os sistemas que avaliam o desempenho em relação a padrões individualizados de desempenho se chamam sistemas voltados para o resultado ou para a saída da administração de desempenho. Os sistemas voltados a resultados pegam os objetivos organizacionais de determinado período e os distribuem entre os departamentos.

Os dois métodos seguintes avaliam o desempenho em relação a padrões individualizados de desempenho: o **método de índice direto** e a **administração por objetivos**.

- *O método do índice direto.* O método do índice direto se preocupa com os resultados globais do desempenho no cargo. Os padrões globais de desempenho, que derivam do resultado desejado para o cargo, podem ser definidos pelo supervisor ou negociados entre supervisor e empregado. Por exemplo, o resultado desejado de um cargo de marketing pode incluir os objetivos de desempenho em relação ao volume de vendas e o lucro dessas vendas. O nível de desempenho para cada objetivo é definido objetivamente e as classificações numéricas de desempenho que refletem cada nível de desempenho para o objetivo são especificadas. O desempenho global é determinado somando-se as classificações numéricas.
- *Administração por objetivos (MBO).* A MBO se preocupa em estabelecer objetivos para tarefas escolhidas cujo desempenho é necessário para chegar à eficiência departamental no curto prazo. O processo da MBO consiste nas seguintes etapas definidas explicitamente: a) Estabelecer os objetivos para um período especificado. b) Supervisor e empregado participam do estabelecimento do objetivo. c) *Feedback* do desempenho. O processo da MBO começa com um encontro entre o supervisor e cada subordinado, durante o qual eles combinam os objetivos principais do cargo do empregado para o ano seguinte e os resultados de desempenho requeridos para alcançar esses objetivos. O processo participativo de estabelecimento de objetivos permite ao supervisor comunicar os objetivos do departamento a cada empregado e discutir as maneiras pelas quais ele pode contribuir para a realização do objetivo do departamento. Supervisor e empregado primeiro avaliam o grau de sucesso que o empregado teve ao tentar alcançar os objetivos anteriores e as razões para a realização ou não desses objetivos. Isso ajuda a garantir que os objetivos de trabalho a serem combinados são desafiadores, porém exequíveis e integrados aos objetivos departamentais e aos objetivos de carreira do empregado. A etapa de *feedback* da MBO enfatiza a relação entre *feedback* e desempenho. O *feedback* influencia o desempenho quando é específico, oportuno, relevante e aceito pelo empregado.

Avaliação em relação aos demais empregados

A avaliação dos empregados em relação aos demais é importante para tomar várias decisões, tal como a de quem está pronto para ser promovido. Isso leva a uma ordem de classificação dos empregados de acordo com seu desempenho. Porém, a classificação é pouco útil para a finalidade de *feedback* do empregado, para as decisões sobre compensação e para identificar as necessidades de desenvolvimento do empregado. A classificação diz apenas quem é o melhor e quem é o pior, mas é difícil determinar as posições de desempenho das pessoas entre as duas classificações.

Os métodos que avaliam os empregados uns em relação aos outros incluem: classificação simples, comparação em pares e distribuição forçada.

- *Classificação simples*. A classificação simples é feita solicitando-se a um juiz para colocar um grupo de indivíduos em ordem de mérito de acordo com algum critério. Este processo é fácil no começo, mas torna-se difícil. Quando o avaliador não pode distinguir entre os empregados, pode ser atribuído um empate a ambos.



FIGURA 11.1 Os empregados podem ser avaliados uns em relação aos outros para decidir quem está pronto para uma promoção. Fonte: © Michael D. Brown/Shutterstock.com.

- *Classificação por comparação em pares.* No método de comparação em pares, os avaliadores comparam cada **par** de indivíduos possível em relação ao desempenho global ou a padrões específicos. Os nomes de todas as pessoas a serem classificadas são escritos em cartões separados. O avaliador escolhe dois nomes, compara-os de acordo com o critério em questão e coloca o “perdedor” em uma nova pilha. O “vencedor” e uma nova pessoa são comparados então. O processo é repetido até que todos os empregados tenham sido classificados do primeiro ao último lugar.
- *Distribuição forçada.* A distribuição forçada é um método de classificação que requer que o avaliador distribua os empregados a serem classificados em determinadas categorias de desempenho. O avaliador pode colocar os empregados em uma dentre cinco categorias de desempenho. A proporção dos empregados a serem colocados em cada categoria também é decidida antecipadamente.

Escolhendo um método de avaliação do desempenho

Todos os métodos de avaliação do desempenho são usados regularmente. A escala gráfica de classificação é a técnica mais utilizada. A administração por objetivos é utilizada para empregados administrativos, profissionais e técnicos, mas não para o pessoal de produção e escritório. Parece que os problemas principais não estão nas técnicas em si, mas em como são usadas e por quem. O avaliador é mais importante do que a técnica na elaboração de sistemas de medição eficientes.

Tradicionalmente, os traços foram usados para medir o desempenho dos empregados. Frequentemente, esses traços não têm relação com o comportamento real. É difícil ligar as recompensas e os planos de desenvolvimento a esse método. Às vezes, uma classificação única do desempenho total do cargo é usada para medir o desempenho e os empregados são comparados uns com os outros. É difícil usar este método para o *feedback*, desenvolvimento e estabelecimento de objetivos. As escalas de classificação ancoradas no comportamento são usadas para medir o comportamento observável, sendo que isso leva a uma definição aprimorada da tarefa. Descobriu-se que as escalas de observação comportamental são superiores a todos os demais métodos de avaliação em termos de despertar reações favoráveis (Latham e Mann, 2006). Os métodos voltados a objetivos (administração por objetivos) focam objetivos predeterminados e melhoram a medição objetiva dos resultados. A ênfase está no desempenho, não no indivíduo e, portanto, este método é menos emocional.

Um sistema voltado a resultados pode estimular um comportamento que seja funcional para a avaliação, mas problemático para a eficiência organizacional. Um sistema voltado para a atividade motiva essas atividades, e não o cumprimento dos resultados (objetivos). Um bom sistema de medição do desempenho mede as atividades (inputs).

Recompensa pelo desempenho

A integração das recompensas com o sistema de administração do desempenho deve ocorrer após 2-3 anos usando o sistema. A compensação

deve ser voltada para o reconhecimento e a recompensa do “comportamento e dos inputs corretos”. Devem ser usadas recompensas extrínsecas e intrínsecas. A compensação não financeira e o reconhecimento devem fazer parte do sistema. Este deve medir o desempenho precisamente e deve levar à compensação justa. A administração total da compensação da organização deve ser saudável.

Treinamento dos avaliadores

O treinamento na administração e avaliação do desempenho é essencial para todos os administradores e supervisores. Estudos mostraram que os avaliadores treinados foram mais precisos do que os não treinados (Arvey e Murphy, 1998).

Conteúdo do treinamento do avaliador

Os pesquisadores fazem distinção entre o treinamento da mecânica e da dinâmica da avaliação do desempenho. O treinamento na mecânica do sistema de administração do desempenho inclui o uso de formulários de avaliação do desempenho. O treinamento na dinâmica da avaliação do desempenho inclui estabelecimento e comunicação dos padrões de desempenho, composição de objetivos claros e mensuráveis, qualificações interpessoais, administração do conflito, classificação dos erros, observação e medição do desempenho, gerando *feedback*, e entrevista de avaliação do desempenho. Os tópicos que poderiam ser incluídos no treinamento são exibidos no Quadro de [Foco 11.4](#).

Foco 11.4

Conteúdo do treinamento do avaliador

- A filosofia subjacente de administração do sistema.
- Os valores subjacentes do sistema.
- As técnicas usadas no sistema.
- A negociação dos objetivos e a comunicação dos padrões.
- Os aspectos de relações humanas.

- A preparação dos empregados para a avaliação do desempenho.
- O manejo dos problemas de avaliação do desempenho.
- As entrevistas de *feedback*.
- Debate sobre o baixo desempenho com os trabalhadores.
- Observação e registro das qualificações e classificação dos erros.
- Dimensões e padrões de desempenho.
- Associar o desempenho às recompensas.
- Aspectos administrativos.

Feedback de desempenho

Os avaliadores devem aprender que o feedback contínuo é o fator mais importante na manutenção ou aprimoramento do desempenho do empregado. O supervisor tem a oportunidade de observar o desempenho do empregado, discutir esse desempenho e, se necessário, ajudar o empregado a melhorar esse desempenho.

Erros de avaliação

A tendenciosidade do avaliador é considerada um dos problemas associados à avaliação do desempenho. Latham e Mann (1996) resumem algumas das descobertas recentes da pesquisa em relação à parcialidade do avaliador:

- As classificações foram um reflexo das tendências globais dos avaliadores mais forte do que os fatores reais de desempenho.
- O apreço positivo dos supervisores em relação aos subordinados resulta em complacência e menor inclinação a punir o baixo desempenho.
- Os preconceitos de gênero e raça influenciam as classificações. Os homens são classificados como mais eficientes que as mulheres. Os negros e orientais são classificados como menos eficientes que os brancos.

Os **erros de avaliação** diminuem a confiabilidade, validade e utilidade do sistema de avaliação do desempenho (Roberts, 1998). Portanto, os avaliadores devem ter consciência dos erros de avaliação. Os erros mais comuns do avaliador são relatados no Quadro de [Foco 11.5](#).

Foco 11.5

Os erros de avaliação mais comuns

- *Efeito halo*. Uma avaliação extremamente boa ou ruim em uma categoria induz o avaliador a conceder avaliações igualmente boas ou ruins em todas as demais categorias de desempenho.
- *Tendência central*. As avaliações do empregado em todos os padrões de desempenho no grupo em volta do ponto médio da escala de avaliação. Embora a maioria das pessoas seja de executores médios, a maioria também pode ser diferenciada com padrões de desempenho específicos. Conceder avaliações médias pode ser injusto para com os executores excelentes.
- *Efeitos da complacência na avaliação*. O avaliador classifica todos na extremidade positiva da escala de avaliação, independentemente dos níveis reais de desempenho.
- *Efeitos da avaliação rígida*. O avaliador classifica todos abaixo do nível real de desempenho.
- *Efeitos de notícias recentes*. O avaliador é influenciado pelo comportamento recente mais positivo ou negativo do empregado.
- *Efeito do parecido comigo/diferente de mim*. As pessoas tendem a gostar de outras que têm opiniões, valores e atitudes semelhantes e que se comportam de modo parecido sob condições similares. O avaliador pode avaliar positivamente os empregados que são parecidos com ele e negativamente os que são diferentes.
- *Primeira impressão*. Um avaliador forma uma impressão inicialmente positiva ou negativa do empregado e ignora qualquer informação subsequente que possa distorcer essa primeira impressão.

A capacidade de identificar e definir os erros de avaliação deve minimizar sua ocorrência. Os avaliadores sabem que poderiam impedir os erros justificando e anotando suas avaliações (Feldman, 1992). Segundo Latham e Mann (2006), a parcialidade do avaliador pode ser solucionada descobrindo-se maneiras de aumentar a aceitação do usuário quanto ao processo de avaliação, baseando as avaliações em múltiplas fontes e

treinando observadores não apenas para serem objetivos, mas também para orientar os empregados no decorrer do ano.

Avaliando o desempenho

Embora muitas organizações digam que ensinam avaliação do desempenho a seus supervisores e gerentes, elas normalmente os ensinam apenas a preencher o formulário de avaliação do desempenho. Os supervisores são instruídos a se certificar que as avaliações que dão aos empregados são distribuídas normalmente. Esse tipo de treinamento é inconsistente com os objetivos da avaliação do desempenho. O treinamento eficiente deveria ensinar os avaliadores a aumentarem a precisão de sua classificação e a não distribuírem as classificações ao longo de uma curva normal.

A entrevista de avaliação do desempenho

Os supervisores e gerentes devem ser treinados em como conduzir a entrevista de avaliação do desempenho.

Metodologia de treinamento em avaliação do desempenho

Devem ser debatidos estudos de caso e material em vídeo de cargos diferentes com os gerentes e supervisores, sendo que eles devem provar que podem avaliar o desempenho com exatidão. Devem ser dadas oportunidades adequadas para a prática. Ocorrem discussões frequentes sobre as maneiras de superar os erros de avaliação. Não basta conscientizar os aprendizes sobre os erros de avaliação. Eles devem empregar meios de superar os erros de avaliação e devem receber feedback em relação a seu desempenho. A confiabilidade entre os avaliadores, no que diz respeito a estudos de caso diferentes, deve ser determinada para levar as avaliações a um nível de precisão aceitável. Deve ser dada atenção especial aos aprendizes com avaliação alta ou baixa demais.

Apenas o treinamento provavelmente não resolverá os problemas de avaliação do desempenho. A menos que os avaliadores sejam motivados a usar o sistema com eficiência e a menos que lhes deem a oportunidade de

observar o desempenho de seus subordinados, os erros de avaliação do desempenho não serão solucionados.

Atividade 11.1

Treinamento em avaliação do desempenho

Por que o treinamento em como conduzir avaliações de desempenho seria um tema importante a ser considerado pelas organizações?

Fontes de avaliação

Os supervisores, pares, subordinados e os próprios empregados podem se envolver na avaliação. Com base no trabalho de [Latham e Mann \(2006\)](#), as descobertas da pesquisa em relação às diferentes abordagens podem ser resumidas como:

- *Avaliações de supervisor.* O desempenho de um subordinado tende a aumentar nos anos em que ocorrem avaliações de desempenho. Porém, os supervisores gastam pouco tempo nas avaliações de seus subordinados. As avaliações ruins são resultado de o supervisor ter pouca oportunidade de observar o comportamento de um subordinado e quando o subordinado é hostil com o supervisor. O papel do supervisor deve ser coletar dados e tomar a decisão final sobre a avaliação de um subordinado após reunir esses dados de múltiplas fontes.
- *Avaliações dos pares.* É considerada uma fonte confiável de informações sobre o desempenho. Os pares tendem a colocar mais ênfase nas relações interpessoais e na motivação do que no desempenho da tarefa. Entretanto, muitas vezes são usados instrumentos inadequados para fazer as avaliações. São considerados úteis quando feitos com escalas de observação comportamental.
- *Autoavaliações.* Há uma relação ruim entre as autoavaliações e as avaliações dos outros. Os empregados tendem a avaliar seu desempenho mais favoravelmente do que seus supervisores. Parece que existem diferenças interculturais entre as culturas orientais e ocidentais. Nas culturas orientais, a autocrítica é considerada uma forma importante de melhorar o desempenho. Parece que os indivíduos com autoestima

elevada tendem a buscar feedback de autoconfirmação, mesmo que seja negativo, enquanto os indivíduos com baixa autoestima buscam feedback positivo.

- *Avaliações dos subordinados.* O feedback anônimo dos subordinados tende a promover mudanças positivas no comportamento e no desempenho de um supervisor. Os subordinados que não puderam fornecer feedback anônimo viram as avaliações de modo mais negativo do que os que puderam fazê-lo.

A entrevista de avaliação do desempenho

Para um empregado, é uma experiência desmotivadora receber uma avaliação negativa inesperada (Roberts, 1998). A pesquisa mostrou que muitas entrevistas de avaliação do desempenho têm os seguintes efeitos:

- Os empregados ficam mais incertos de onde se encontram após a entrevista do que antes dela.
- Muitos empregados avaliam seus supervisores menos favoravelmente após a entrevista (do que antes dela).
- A entrevista às vezes é conduzida de modo autoritário, inconsistente com os valores democráticos.
- A entrevista não leva à mudança construtiva no comportamento.

A pesquisa mostra que a eficiência da entrevista aumenta quando a entrevista é realizada no modo de resolução de problemas. Isso inclui o estabelecimento de um clima no qual supervisor e subordinado discutem os objetivos e padrões de desempenho e o desempenho do empregado em relação a esses objetivos ou padrões. Uma abordagem de resolução de problemas estimula os empregados a pensarem sobre seus problemas profissionais em uma atmosfera não ameaçadora e a fornecerem suas próprias soluções para os problemas de desempenho encontrados. A participação do empregado é um dos fatores mais importantes que influenciam o sucesso da entrevista.

A avaliação não deve ser vista como o preenchimento anual dos formulários de avaliação. Para auxiliar nessa comunicação, o administrador deve realizar uma entrevista de avaliação com cada subordinado para discutir essa avaliação e para estabelecer objetivos para o período de

avaliação vindouro. Os especialistas aconselham que discussões sobre o desenvolvimento do empregado e salário não ocorram na mesma entrevista.

A eficiência da entrevista será melhor quando o supervisor ou o administrador preparar a entrevista. A preparação para a entrevista inclui rever:

- *O formato da avaliação do desempenho.* Ele deve estar apto a explicar as escalas de avaliação, como se chega às avaliações e como os números nas escalas de avaliação estão relacionados com os padrões de desempenho usados na escala.
- *O desempenho do empregado.* Ele deve estar apto a responder a quaisquer perguntas do empregado e a justificar a avaliação que lhe foi dada.
- *O conhecimento de si mesmo.* O supervisor ou administrador deve rever seus próprios pontos fortes e fracos na interação com as pessoas, em particular a capacidade de fornecer *feedback* negativo de maneira construtiva.

O comportamento a seguir pode levar a entrevistas de avaliação de desempenho eficientes:

- *Estruturar e controlar a entrevista.* O propósito da entrevista deve ser estabelecido, deve ser mantido o controle sobre a entrevista e deve ser mostrada uma abordagem organizada e preparada. Não deveriam ocorrer interrupções durante a entrevista. O empregado deveria ser orientado para o desempenho futuro enfatizando-se o desenvolvimento dos pontos fortes. Devem ser discutidas as maneiras para alcançar o aprimoramento do desempenho. Ao final da entrevista, deve ser fornecido um resumo de todos os pontos principais.
- *Estabelecer e manter o entendimento.* Deve ser estabelecido um clima apropriado para a entrevista, essa entrevista deve ser aberta de maneira cordial e não ameaçadora e o supervisor ou administrador deve ser sensível às necessidades e sentimentos do empregado.
- *Reagir ao estresse.* O entrevistador deve permanecer frio e calmo durante uma explosão do empregado, desculpar-se quando for apropriado (sem recuar desnecessariamente) e manter a compostura e a perspectiva.
- *Obter informações.* O entrevistador deve fazer perguntas apropriadas, investigar se foram discutidos temas significativos e buscar informações que façam sentido. O entrevistador deve se concentrar em um número

limitado de tópicos de modo que cada um deles possa ser discutido de forma abrangente. Os objetivos do trabalho devem ser revistos, sendo estabelecidos objetivos atingíveis.

- *Fornecer feedback.* O foco deve estar nos fatos, e não nas opiniões, sendo que devem estar disponíveis indícios para documentar as reclamações. O administrador deve começar com comentários positivos específicos, ser explícito em relação às deficiências do desempenho e guiar a discussão para os comentários de desempenho, e não para as críticas pessoais. O administrador deve se precaver para não soterrar o empregado com informações. Informação demais pode confundir, enquanto muito pouca informação pode ser frustrante. Provavelmente, não mais de um ou dois pontos negativos deveriam ser levantados em uma avaliação. O manejo dos comentários negativos é essencial. Eles devem ser ditos especificamente e devem estar relacionados com o desempenho. Conclua com comentários positivos e resultados totais da avaliação.
- *Solucionar o conflito.* O entrevistador deve administrar o conflito na entrevista, assumir compromissos apropriados e estabelecer objetivos realistas para garantir a resolução do conflito.
- *Desenvolver o empregado.* O entrevistador deve se oferecer para ajudar o empregado a elaborar seu plano de carreira, especificar as necessidades de desenvolvimento e recomendar ações sólidas para o desenvolvimento.
- *Motivar o empregado.* O entrevistador deve fornecer incentivos para que o empregado fique na organização e para que seja eficiente, comprometer-se com o empregado para estimular altos níveis de desempenho e apoiar o desempenho excelente do empregado.

A entrevista de administração pessoal

A entrevista de administração pessoal é um instrumento que consiste em uma única reunião inicial de negociação de papéis, e uma reunião contínua, entre duas pessoas, regular entre um gerente e seus subordinados diretos (Cameron, 2014). Deve haver um programa contínuo de entrevistas regulares entre duas pessoas com um gerente e cada um de seus subordinados diretos. Essa entrevista deve ser feita regularmente e de forma

privada. Seus principais objetivos são o aprimoramento contínuo, a formação de equipes e o desenvolvimento pessoal, e o feedback. O primeiro item do programa deve ser acompanhar os itens de ação a partir da sessão anterior. O programa da reunião (que dura de 45 a 60 minutos) são questões organizacionais e de trabalho, compartilhamento de informações, treinamento e desenvolvimento, necessidades de recursos, questões interpessoais, obstáculos a aperfeiçoar, metas e objetivos, avaliação e feedback, e questões pessoais (Cameron, 2014).

Atividade 11.2

Avaliação forçada: amigo ou inimigo?

Jack Welch, presidente aposentado da General Electric (GE), está associado à avaliação forçada. A GE usava anualmente essa ferramenta de avaliação do desempenho para eliminar os 10% de empregados que foram mal avaliados por meio do sistema de avaliação forçada.

Os sistemas de avaliação forçada são programas de avaliação do desempenho sob os quais os administradores avaliam os empregados uns em relação aos outros e depois usam essas avaliações para determinar quem recebe aumento, prêmio, bônus, promoção e, em alguns casos, quem é demitido. Porcentagens predeterminadas de empregados são forçadas em categorias, às vezes designadas por letras como A, B e C; em outros casos, as categorias são numéricas; e, ainda em outros, existem rótulos como “superior” e “precisa melhorar”. A distribuição segue tipicamente uma curva em forma de sino com 10% ou 20% na categoria superior, 70 a 80% no meio e 10% na parte inferior. Os empregados mais bem avaliados são considerados de “alto potencial”, sendo direcionados para um plano de carreira mais rápido e para os programas de desenvolvimento de liderança. Em absoluto contraste, aos avaliados como inferiores são negados bônus e aumentos. Eles podem receber um período experimental para aumentar o desempenho, mas quase sempre são demitidos se não conseguem demonstrar melhorias.

Os fãs da avaliação forçada argumentam que a classificação dos empregados permite que as empresas recompensem aqueles que se saem melhor, eliminem os trabalhadores improdutivos e aumentem o nível global de produtividade. Por outro lado, seus críticos afirmam que a

avaliação forçada cria um local de trabalho excessivamente competitivo, onde a cooperação do empregado e o trabalho em equipe são substituídos pela competição implacável para ficar na frente e sobreviver aos colegas de trabalho.

A AARP (2007) argumenta que uma das críticas mais comuns aos sistemas de avaliação forçada é que os critérios usados para classificar os empregados não são objetivos e, conseqüentemente, são sujeitos a vícios. Os sistemas de avaliação forçada adotados pela Ford, Goodyear, General Electric, Conoco, Microsoft, Capital One e Sprint foram todos contestados como projetados para se livrar dos trabalhadores de determinada raça, idade ou gênero, e não dos maus executores.

Discuta os prós e contras da avaliação forçada como sistema de avaliação do desempenho.

Que desafios éticos poderiam ser infligidos por esse método?

Para mais opiniões e informações, visite:

www.aarp.org/work/employee-benefits/info-2006/forced_ranking_systems.html

www.businessweek.com/careers/content/feb2007/ca20070212_272450.htm

Why “Forced” Job Rankings Don’t Work, de Liz Ryan

http://edweb.edsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/forcedranking_1.htm

Performance Management: Forced Ranking, de Charlotte A. Donaldson

Resumo

- A avaliação do desempenho é uma atividade de administração de recursos humanos utilizada para determinar até que ponto um empregado está desempenhando um trabalho com eficiência.
- Um sistema de avaliação do desempenho bem projetado pode servir a vários propósitos: desenvolvimento, recompensa motivacional, planejamento de recursos humanos, comunicação de pesquisa em administração e recursos humanos.

- A implementação bem-sucedida da avaliação do desempenho é afetada pela filosofia e pela estratégia de administração, pelos critérios e padrões de desempenho, pelo modo como o sistema é estabelecido, pelos métodos usados para avaliar o desempenho, pela ligação entre as recompensas e o desempenho e pelo treinamento dos avaliadores.
- O treinamento em administração e avaliação do desempenho é essencial para todos os gerentes e supervisores. Os avaliadores treinados são mais precisos do que os não treinados.
- Os supervisores, pares, subordinados e os próprios empregados podem estar envolvidos na avaliação.
- É uma experiência desmotivadora para um empregado receber uma classificação negativa na avaliação do desempenho. Parece que a eficiência da entrevista aumenta quando essa entrevista for abordada no modo de solução de problema. A participação por parte do empregado é um dos fatores mais importantes que influenciam o sucesso disso.
- A avaliação do desempenho não deve ser vista como o preenchimento anual dos formulários de avaliação. O administrador deveria manter uma entrevista de avaliação com cada subordinado para discutir a avaliação e estabelecer objetivos para o período de avaliação vindouro. Discussões sobre o desenvolvimento do empregado e salário não deveriam ocorrer na mesma entrevista.
- A administração do desempenho é um sistema de administração planejado e sistemático que pode ser dividido em alguns subsistemas integrados, voltado para a melhoria da eficiência individual, do grupo e organizacional. Os subsistemas incluem: determinação dos objetivos e padrões de desempenho, medição do desempenho, feedback e desenvolvimento dos empregados. O coaching e o feedback fazem parte da administração do desempenho.

Conceitos e palavras-chave

Administração do desempenho

Administração por objetivos

Autoavaliações

Avaliação do desempenho

Avaliações dos pares

Avaliações dos subordinados
Avaliações dos supervisores
Avaliação por comparação em pares
Categorização estrita
Classificação simples
Coaching
Critério de traços
Critérios comportamentais
Critérios de desempenho
Critérios de resultados
Distribuição forçada
Efeito halo
Efeitos das notícias recentes
Entrevista de avaliação do desempenho
Erros de avaliação
Escala de avaliação gráfica
Escala de classificação comportamental
Lista de verificação
Método do índice direto
Primeira impressão
Tendência central
Treinamento do avaliador

Exemplos de títulos de dissertação

- Quais são o conteúdo e a metodologia de um programa de treinamento em avaliação de desempenho para administradores?
- Quais são as vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de avaliação do desempenho?
- Qual método poderia ser usado para a avaliação do desempenho da equipe de vendas?

Leitura complementar

Livro

Aguinis H. *Performance Management*. 3rd edn Essex: Pearson Education; 2014.

Artigos Periódicos

DeNisi A, Smith CE. Performance appraisal, performance management, and firmlevel performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *The Academy of Management Annals*. 2014;8(1):27–179.

Haines III VY, St-Onge S. Performance management effectiveness: Practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012;23(6):1158–1175.

Desenvolvimento profissional

Este capítulo apresenta ao leitor o tópico do desenvolvimento profissional. A primeira seção concentra-se na definição de termos como desenvolvimento, planejamento e gestão da carreira. O capítulo prossegue para a importância do desenvolvimento profissional. Vemos, também, as teorias da carreira e o papel dos estágios da vida e da carreira em seu desenvolvimento profissional. A terceira seção aborda o sucesso na carreira. A isso se segue uma discussão sobre o planejamento da carreira e sua gestão como componentes do desenvolvimento profissional. Por fim, nos concentramos na avaliação da gestão da carreira.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir carreira, desenvolvimento, planejamento e gestão da carreira e debater a importância do desenvolvimento profissional.
2. Avaliar as teorias do desenvolvimento profissional.
3. Definir os estágios da vida, da carreira e o sucesso na carreira, assim como o papel que eles exercem no desenvolvimento profissional.
4. Discutir planejamento de carreira como componente de seu desenvolvimento.
5. Discutir gestão de carreira como componente de seu desenvolvimento.
6. Destacar a importância de avaliar o desenvolvimento profissional.

Definição dos termos

Uma **carreira** é uma sequência de posições/cargos/ocupações mantidas por uma pessoa durante toda a vida profissional. A palavra “carreira” vem da palavra em latim que representa “pista de rolamento” ou estrada, na qual os

cocheiros romanos guiavam suas carruagens. [Hall \(1976\)](#) define uma carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associados a experiências relacionadas com o trabalho durante o tempo de vida profissional de uma pessoa”. O termo carreira também é associado ao emprego remunerado ou, pelo menos, ao autoemprego. Se assumirmos essa visão, você poderia muito bem pensar em outros tipos de carreira. Que tal a carreira de uma dona de casa que não trabalha fora, mas está a cargo do bom funcionamento de uma vida familiar? Este é um caso de emprego remunerado ou não? Que tal a carreira do criminoso ou ladrão profissional? Uma pessoa como essa realmente tem uma carreira?

O desenvolvimento de carreira abrange seu planejamento e a implementação dos planos de carreira por meio da instrução, treinamento, busca e aquisição do emprego e experiências de trabalho. A partir da perspectiva da organização, o desenvolvimento profissional é o processo para orientar a colocação, o movimento e o crescimento dos empregados pela avaliação, das atividades de treinamento e das atribuições do cargo planejadas. Portanto, o desenvolvimento profissional inclui tanto o planejamento pessoal da carreira quanto a gestão organizacional da carreira ([Armstrong e Taylor, 2014](#)).

O planejamento da carreira é um processo pessoal por meio do qual os trabalhadores planejam sua vida profissional identificando e implementando as etapas para atingir os objetivos da carreira. O planejamento da carreira inclui avaliação das próprias capacidades e interesses, exame das oportunidades de carreira, estabelecimento dos objetivos da carreira e planejamento das atividades apropriadas para o desenvolvimento. O planejamento da carreira é, principalmente, um processo individual, mas a organização empregadora pode ajudar pelo aconselhamento oferecido por psicólogos organizacionais e do trabalho e por supervisores. Mais especificamente, as organizações podem apresentar seminários para ajudar os trabalhadores a avaliarem a si próprios e a se decidirem por programas de desenvolvimento disponibilizando apostilas sobre planejamento de carreira e disseminando informações sobre cargos dentro e fora da organização.

A gestão da carreira, outro subconjunto do desenvolvimento profissional, foca os planos e atividades da organização ([Armstrong e Taylor, 2014](#)). Na

gestão de carreira, a administração da organização compatibiliza os planos de carreira individuais dos empregados com as necessidades organizacionais e implementa programas para realizar esses objetivos conjuntos.

Atividade 12.1

A relação entre planejamento de recursos humanos e desenvolvimento profissional

Qual é a relação entre planejamento de recursos humanos, desenvolvimento profissional, planejamento pessoal da carreira e planejamento organizacional da carreira?

A importância do desenvolvimento profissional

Mudanças recentes nos padrões da carreira ocorrem principalmente devido a fatores externos, como globalização, rápidas mudanças tecnológicas, desregulamentação do mercado de trabalho e mudanças nas estruturas organizacionais (Kidd, 2002: 179). Muitas vezes, trabalhadores qualificados são deslocados devido à automação. A desregulamentação no Reino Unido e nos Estados Unidos diminuiu a segurança no trabalho e aumentou a necessidade de adaptação a formas de trabalho mais flexíveis. Além disso, a empregabilidade (atualização regular do conhecimento e da qualificação) se tornou importante porque o emprego de longo prazo não é mais garantido.

Em geral, os trabalhadores querem trabalho interessante e significativo e querem utilizar e desenvolver suas qualificações e capacidades. As ações de desenvolvimento profissional permitem que tanto o indivíduo quanto a organização que o emprega cumpram essas expectativas. Dependendo da situação da economia, muitos trabalhadores mudam de organização bem poucas vezes durante sua vida profissional. Isso enfatiza o papel importante que o planejamento da carreira exerce na vida de um indivíduo.

A importância do desenvolvimento profissional também pode ser deduzida de outras razões nas organizações. Se uma organização prestar a atenção necessária ao desenvolvimento profissional dos empregados, ela

será capaz de atrair os trabalhadores necessários porque a notícia se espalha rapidamente. Muitas pessoas qualificadas gostariam de ser empregadas por tais organizações. Isso também leva a uma baixa rotatividade entre os empregados porque agora eles percebem que suas expectativas estão sendo cumpridas. Os empregados tendem a ser mais produtivos e apresentar um desempenho melhor quando suas capacidades estão sendo utilizadas mais plenamente.

Teoria da carreira

Ajustamento pessoa-ambiente

O **ajustamento pessoa-ambiente** refere-se ao grau de coerência entre os trabalhadores e seus ambientes. Aplicar essa perspectiva ao planejamento da carreira implica a coleta de dados confiáveis e válidos em relação às diferenças individuais (como capacidade, interesses, personalidade e valores) e cargos. O ajustamento pessoa-ambiente está positivamente relacionado com o bem-estar do trabalhador e negativamente relacionado com o descontentamento do empregado (Tinsley, 2000). O ajustamento pessoa-ambiente é medido em função das recompensas procuradas pelo indivíduo e da satisfação oferecida, bem como entre as capacidades individuais e as exigências do trabalho. As seguintes teorias se concentram no ajustamento pessoa-ambiente:

- *A teoria Minnesota de ajustamento ao trabalho* (Dawis e Lofquist, 1984). O ajustamento ao trabalho refere-se ao processo pelo qual um indivíduo busca alcançar e manter correspondência com o ambiente de trabalho. Este modelo concentra-se nas recompensas procuradas e nas capacidades empregadas.
- *O modelo atração-seleção-atrito (ASA)* (Schneider et al., 1995). O modelo ASA sugere que a homogeneidade organizacional aumenta no decorrer do tempo por três estágios. No primeiro estágio, chamado “atração”, as pessoas que cultivam valores similares aos sustentados pela organização são atraídas para ela como funcionários em potencial. No segundo estágio, chamado “seleção”, a organização escolhe ativamente os candidatos que parecem mais semelhantes aos empregados que já estão na organização. Finalmente, o terceiro estágio,

chamado “atrito”, ocorre quando os empregados percebem que não são tão parecidos com a organização quanto acreditavam. O resultado desses três estágios é que os valores pessoais e as preferências das pessoas dentro de uma organização deveriam crescer de forma mais similar no decorrer do tempo. O ajustamento, segundo essa teoria, resulta do recrutamento e da seleção restrita de pessoas.

- *A teoria da escolha vocacional (Holland, 1997)*. A teoria de Holland propôs que os indivíduos buscam ambientes ocupacionais que sejam coerentes com seus interesses vocacionais. Os indivíduos podem ser classificados em função de seis tipos de personalidade: realista, investigativa, artística, social, empreendedora e convencional. As configurações de trabalho também podem ser categorizadas de acordo com esse modelo. Como os indivíduos procuram por ambientes que os permitam expressar seus interesses, qualificações, atitudes e valores e assumir problemas interessantes e papéis convenientes, os ambientes de trabalho se tornaram habitados por indivíduos com tipos de personalidades ocupacionais próximas.

O papel dos estágios da vida no desenvolvimento profissional

O termo “desenvolvimento profissional” implica um processo evolucionário. É fato que a psicologia evolucionária e as diferenças individuais formam duas das três bases do desenvolvimento profissional. A terceira base é o fato de que as posições/cargos/ocupações também diferem umas das outras porque determinam exigências diferentes nas pessoas e as “compensam” de maneiras diferentes.

Uns poucos anos antes, a psicologia evolucionária não exercia um papel importante no desenvolvimento profissional. Existem duas razões para isso. Primeiro, foi colocada muita ênfase na psicologia evolucionária no desenvolvimento de crianças e adolescentes. Apenas mais tarde os pesquisadores também começaram a investigar o desenvolvimento dos adultos. Segundo, os pesquisadores se concentraram em grande parte na compatibilização das diferenças individuais com as diferenças entre os

cargos. Porém, é óbvio que tanto os indivíduos quanto os cargos mudam com o tempo.

Os psicólogos evolucionários estabeleceram que a maioria das pessoas se move por uma sequência de estágios de vida “ordenados”. Existem maneiras diferentes de descrever esses estágios de vida. Uma maneira de classificar os estágios de vida é em função de estágios como primeira infância, infância média, final da infância, juventude, início da vida adulta, meia-idade e terceira idade. Daniel [Levinson \(1978\)](#) também identificou estágios de transição ou estruturas de vida que podem ser encontradas quando alguém passa do início da idade adulta para a meia-idade (ou meia vida). É importante observar esses estágios de vida porque cada um deles traz seus próprios assuntos que um indivíduo deve encarar e tarefas que devem ser executadas.

Mesmo que muitas das tarefas e temas que um indivíduo tenha de encarar tenham a ver com o desenvolvimento pessoal (por exemplo, participar de atividades esportivas ou *hobbies*) ou com assuntos de família, essas tarefas e assuntos estão frequentemente entrelaçados com as tarefas e assuntos da carreira. Isso se dá porque cada pessoa é um “todo”. A principal consequência de se ver um empregado como um “todo” é que as organizações observam o fato de que muito do que acontece no trabalho influencia a vida familiar e pessoal de um empregado. Isso, por exemplo, significa que, se uma organização julgar necessário transferir um empregado para outro bairro ou cidade, a administração deve considerar que influência essa recolocação terá sobre a família do empregado e o ajustamento pessoal desse empregado.

O papel dos estágios da carreira no desenvolvimento da carreira

Seguindo em paralelo com os estágios da vida, mas não exatamente idênticos a eles, estão os diferentes estágios da carreira. Do mesmo modo que nos estágios da vida, existem modelos ou abordagens para identificar e descrever esses estágios da carreira. Ainda mais que, nos estágios da vida, nem todos os estágios da carreira de uma pessoa se ajustam perfeitamente aos diferentes estágios da carreira para a qual alguém supostamente migra.

Um indivíduo tem, até determinado ponto, mais “influência” sobre sua carreira do que sobre seus estágios de vida. A carreira de alguém também é mais aberta a influências como a condição da economia e a lucratividade da organização para a qual se trabalha.

Escolha da profissão

A escolha da profissão é um processo evolucionário. Isso significa que até podem existir subestágios na escolha ocupacional. Isso não é difícil de entender. Tome como exemplo um menino que deseja ser bombeiro porque vê isso como uma profissão empolgante ou a menina que deseja ser enfermeira a qualquer custo. Conforme vão ficando mais velhos, eles percebem que essas profissões podem não ser tão glamourosas quanto imaginavam. Também começam a reparar que são melhores em determinadas tarefas do que em outras. Um pouco mais tarde, eles percebem que precisam buscar seriamente uma ocupação que seja compatível com suas qualificações, capacidades e características de personalidade. No estágio de escolha ocupacional, uma pessoa se move por subestágios de fantasia, realismo e especificação.

O indivíduo deveria entender muito bem a si próprio, bem como o mundo do trabalho, para fazer uma escolha ocupacional significativa. Isso significa que ele deve ter autopercepção de suas necessidades, capacidades, interesses e características de personalidade. Um indivíduo como esse também deve conhecer ocupações diferentes e os requisitos que devem ser cumpridos para que se pratiquem essas ocupações de forma bem-sucedida.

Uma vez feita a escolha ocupacional, é necessária a preparação para se inserir na ocupação. Isso pode assumir formas diferentes. Uma dessas formas pode ser a escolha de escolas/faculdades/universidades específicas. Pode ter a forma de algum tipo de aprendizagem. Algumas pessoas veem a escolha ocupacional e a preparação para o mundo do trabalho como um grande estágio profissional.

O (sub)estágio **profissional** seguinte pode ser encontrar uma posição/cargo e entrar para o mundo do trabalho aderindo a uma organização ou se tornando autônomo. Essa se transformou em uma das tarefas mais importantes que os jovens têm de realizar, considerando-se o mercado de trabalho livre existente. O indivíduo deve ter se qualificado

para entrar na profissão escolhida. Tal indivíduo também deve saber onde procurar vagas de trabalho e como escrever uma carta de apresentação se candidatando, preencher um formulário de candidatura, criar um currículo e agir durante uma entrevista de seleção.

O início da carreira

O próximo grande estágio profissional é o início de carreira. Algumas pessoas consideram que esse estágio consiste em dois subestágios principais: o de se estabelecer no mundo profissional e o de realização. Esse início de carreira corre um pouco em paralelo com o estágio da vida do início da vida adulta. É importante observar que o tempo que um indivíduo tem para se estabelecer no mundo profissional corresponde, *grosso modo*, ao tempo que a pessoa no início da vida adulta tem chance de se casar e começar uma família. Isso sobrecarrega muito o indivíduo. A maioria das pessoas nesse estágio da vida também tem energia, vigor e entusiasmo necessários para realizar essas tarefas.

Um indivíduo que se encontre no estágio de estabelecimento deveria mostrar disposição para aprender e trabalhar muito. Tal pessoa deve tentar se ajustar à organização e ao modo como as coisas são feitas. Ao mesmo tempo, também deve mostrar iniciativa e disposição para fazer contribuições à organização. Também deve ter em mente que no começo está, em certo sentido, “em experiência” e que os demais membros da organização estão ocupados tentando decidir se ele será um membro valioso da organização.

Uma das coisas mais importantes que uma organização pode fazer é apresentar um trabalho desafiador ao novo o mais breve possível. Desse modo, o novo empregado pode se testar. Ao mesmo tempo, a organização pode obter uma indicação de que o novo empregado será capaz de fazer contribuições à organização no longo prazo. Também é importante que a organização dê ao indivíduo algum *feedback* sobre o desempenho.

Observe que falamos sobre o subestágio da realização, em vez do subestágio do progresso. A realização pode levar ao progresso, mas às vezes isso não acontece. Uma pessoa poderia ter um desempenho de tal modo que seja merecedora de uma promoção, mas isso não está por vir porque os canais promocionais podem estar bloqueados ou obstruídos por

funcionários mais antigos. Essa condição se agrava pelos processos de *downsizing* e *rightsizing*, além do fato de as estruturas organizacionais dos dias de hoje tenderem a ser muito mais “achatadas” do que em épocas anteriores. Se uma pessoa nesse estágio não quiser deixar a organização, terão de ser encontrados outros modos de mantê-la interessada e produtiva.

Meio de carreira

O próximo estágio profissional é o meio da carreira, o qual corresponde aproximadamente ao estágio da vida relativo à meia-idade. Algumas pessoas acham a passagem da última parte do início da vida adulta para a primeira parte da meia-idade um período difícil. Algumas pessoas chamam de transição da meia-idade ou mesmo crise da meia-idade. Uma pessoa que passa pela crise da meia-idade é capaz de fazer várias perguntas a si própria. Algumas dessas questões poderiam ser: “Por que estou trabalhando tanto?”; “Há mais coisas na vida além do trabalho?”; “Tenho negligenciado minha família?” A pessoa em meio de carreira começa a questionar as coisas novamente. Nem todas as pessoas passam por uma crise de meia-idade. Isso significa que não há nada errado com alguém se não passar por uma crise de meia-idade. Por outro lado, não há nada “anormal” em passar por essa crise.

Muitas pessoas nesse estágio fazem a si mesmas perguntas associadas a trabalho/carreira. Esse é o momento para uma pessoa fazer um inventário em relação aos objetivos profissionais que estabeleceu para si no início da carreira. Uma pessoa nesse estágio percebe que só há tempo suficiente para realizar determinadas tarefas ou alcançar certos objetivos. Pela primeira vez, muitas pessoas realmente se conscientizam do fato de que são mortais, de que a vida poderia terminar mais cedo do que poderiam pensar. Não é de se estranhar que algumas pessoas falem sobre outras pessoas que passam por uma crise de meio de carreira. A organização pode disponibilizar aconselhamento aos empregados que desejem um serviço como esse.

Uma das principais tarefas do estágio de meio de carreira é se manter produtivo em um cargo e se esforçar para atualizar as qualificações. Se isso não acontecer, as qualificações de uma pessoa se tornam obsoletas. Um indivíduo sempre deve tentar acompanhar o ritmo dos progressos e das mudanças em sua área de especialização ou de atividade. Uma organização

poderia ajudar os trabalhadores a aprimorarem continuamente o conhecimento e as qualificações. Outra tarefa é lidar com o alcance de um possível patamar na carreira. Quando um trabalhador atinge um ponto limite, isso significa que ele não pode avançar mais na organização. Isso pode se dever a mudanças na pessoa, tal como falta de qualificações (atualizadas) ou perda de velocidade e coisas do gênero. Às vezes, o ponto limite é provocado por fatores organizacionais, como falta de oportunidades de promoção.

O final de carreira

Como mais pessoas optam pela aposentadoria precoce ou por receber pacotes de demissão antes de chegar na idade de se aposentar, muitas pessoas realmente não alcançam esse estágio nas organizações. Para aquelas que o fazem, há duas tarefas principais a serem realizadas nesse estágio. A única tarefa é basicamente a mesma que a do estágio de meio de carreira, que seria a de se manter produtivo no trabalho. Isso indica, mais uma vez, que é preciso garantir que as qualificações de alguém se mantenham atualizadas. A outra tarefa principal é a de se preparar adequadamente para a aposentadoria.

A preparação adequada para a aposentadoria assume várias formas. O planejamento financeiro para a aposentadoria deve começar realmente no início da carreira. Se for deixado para o final de carreira, normalmente será tarde demais para se fazer algo a respeito. Quando se preparar para a aposentadoria, o trabalhador deve observar aspectos como habitação, cuidados médicos, relações com amigos e parentes e estado de saúde. A preparação psicológica para a aposentadoria talvez seja um dos aspectos mais importantes, porém muitas vezes um dos mais negligenciados.

Quando pensar em se preparar psicologicamente para a aposentadoria, deve-se lembrar que o trabalho exerce um papel importante na vida da maioria das pessoas. Ao trabalhar, a pessoa assegura um sustento para si própria e seus dependentes. Mas o trabalho também preenche outras necessidades. Aqui, a pessoa pode pensar em necessidades como interação social, fazer uma contribuição significativa para a sociedade, manter-se ocupado e usar a própria capacidade e qualificação e talvez até mesmo preencher o tempo disponível. Quando uma pessoa se aposenta, o trabalho

não preenche mais essas necessidades. Alguma outra coisa terá de preencher essas necessidades e a pessoa terá de se reorientar para a nova situação.

Sucesso profissional

No passado, presumia-se que uma pessoa era bem-sucedida na carreira quando tinha um emprego que pagava um bom salário e proporcionava um status elevado ([Armstrong e Taylor, 2014](#)). Outro sinal de sucesso profissional era o fato de uma pessoa subir para posições de maior responsabilidade. Ao mesmo tempo, a pessoa era um empregado leal e a organização a recompensava de maneiras diferentes por seu trabalho e dedicação. Em alguns casos, esse panorama foi drasticamente alterado. A natureza variável da mão de obra também pode ser vista pela diferença na orientação em relação ao sucesso na carreira. Hoje em dia, as pessoas colocam muito mais ênfase na liberdade pessoal, na autodeterminação e em uma visão pessoal do sucesso profissional.

Essa nova orientação em relação ao sucesso na carreira se manifesta das seguintes maneiras ([Ivancevich e Konapasko, 2013](#)):

- O indivíduo quer controlar seu próprio progresso profissional decidindo quando ou se vai se submeter a treinamento adicional/adquirir qualificações complementares, quando se candidatar a determinadas posições/cargos e quando deixar a organização.
- Valores pessoais, como liberdade, crescimento e autodeterminação, exercem um papel importante em qualquer decisão que um indivíduo tome em relação à carreira.
- O indivíduo quer manter um equilíbrio saudável entre o envolvimento com o trabalho/carreira, com a família e amigos e com suas atividades de desenvolvimento (tais como a prática de esportes ou *hobbies*).
- Cada indivíduo tem sua própria visão do que é necessário e do que significa ser bem-sucedido. Isso significa que o sucesso profissional é uma coisa muito pessoal. Ainda poderia ser a obtenção de uma posição sênior em uma organização ou receber um pagamento gordo. Por outro lado, poderia ser algo como experimentar a liberdade pessoal, o autorrespeito ou estar bastante envolvido em atividades fora do trabalho.

Tudo o que foi dito até agora indica que a pessoa que deseja vivenciar o sucesso profissional terá de exercer um papel importante e ativo no **planejamento de carreira** e em sua administração pessoal. Tal pessoa não espera que a organização faça algo por seu desenvolvimento profissional, mas assume total responsabilidade por seu destino, na medida em que está sob seu próprio controle.

Planejamento de carreira como componente do desenvolvimento profissional

O planejamento da carreira é definido como o processo pessoal de planejamento da vida de uma pessoa. Foi destacado, porém, que uma organização pode auxiliar um indivíduo de diferentes maneiras no planejamento pessoal da carreira. Se uma pessoa lembrar que é importante compatibilizar o planejamento pessoal da carreira com os esforços organizacionais de administração da carreira, o modo como esse auxílio é apresentado exerce um papel importante no progresso da carreira.

A responsabilidade básica do planejamento da carreira está no indivíduo interessado. Apenas o indivíduo pode saber o que deseja de sua carreira. Isso significa que o planejamento da carreira é, em grande parte, um processo individualizado e personalizado e que cada empregado deve elaborar seu próprio plano de carreira. Um indivíduo deve despende o tempo necessário e empenhar o esforço obrigatório para elaborar um plano de carreira sólido. Uma organização pode e na verdade deve auxiliar um indivíduo no planejamento da carreira. Existem maneiras diferentes de fazê-lo. Uma outra parte que exerce um papel importante no planejamento da carreira de um indivíduo é o supervisor ou gerente imediato desse indivíduo. Sugere-se que uma organização deva preparar um supervisor/gerente para exercer esse papel com eficiência.

O indivíduo deve elaborar um plano de carreira pessoal. Isso envolve quatro etapas ([Byars e Rue, 2011](#)):

- avaliação por parte do indivíduo de suas outras capacidades, interesses e objetivos de carreira;
- avaliação por parte da organização das capacidades e do potencial do indivíduo;

- comunicação das opções e oportunidades de carreira dentro da organização; e
- **aconselhamento profissional** para estabelecer objetivos e planos realistas a serem cumpridos.

Quando um indivíduo adota a autogestão da carreira, tem de tomar alguma decisão em relação a ela. Para tomar essa decisão, primeiro ele deve investigar um pouco a carreira. Isso significa que ele deve descobrir mais sobre si mesmo e sobre as oportunidades e exigências apresentadas pelo mundo profissional. Com base nisso, o indivíduo deve estabelecer objetivos profissionais e identificar estratégias diferentes que possam ser seguidas para alcançar esses objetivos.

Assim que se tenha tomado uma decisão sobre as estratégias, estas devem ser implementadas. Uma estratégia possível seria ter o melhor desempenho que uma pessoa conseguiria alcançar em seu emprego atual. Uma vez que a estratégia tenha sido implementada, o indivíduo deve usar o feedback recebido das fontes profissionais e não profissionais para fazer os ajustes necessários na estratégia. Por exemplo, o supervisor do indivíduo poderia ficar satisfeito pelo fato de o indivíduo trabalhar mais tempo e recompensá-lo por fazer isso. Por outro lado, a família do indivíduo, ao mesmo tempo, pode censurá-lo por não passar tempo suficiente com ela.

Uma organização pode exercer os seguintes papéis ao auxiliar um indivíduo no planejamento da carreira ([Armstrong e Taylor, 2014](#)):

- *Auxiliar o indivíduo a se autoavaliar.* Os indivíduos podem ser auxiliados na autoavaliação proporcionando a eles diferentes cadernos de exercícios sobre planejamento de carreira. O propósito desses cadernos de exercícios é fazer com que o indivíduo se autoexplora e autoavale. O indivíduo deve ser auxiliado na identificação de seus próprios pontos fortes e fracos, capacidades, qualificações e interesses. Além de completar os cadernos de exercício, o indivíduo também deve ser auxiliado a fazer testes de aptidão, interesse e personalidade para aprender mais sobre si mesmo. Às vezes, os indivíduos podem participar de centros de avaliação e receber feedback sobre seu desempenho. Ocasionalmente, as organizações podem organizar seminários sobre planejamento de carreira.
- *Auxiliar um indivíduo na identificação de diferentes oportunidades de carreira.* Uma vez que o indivíduo tenha identificado suas capacidades,

interesses e outras características relacionadas com a carreira, ele deveria ser auxiliado a identificar os empregos/ocupações onde essas características podem ser aplicadas. Um indivíduo deve ser estimulado a usar essas oportunidades. Às vezes, isso pode significar que determinado indivíduo pode ser estimulado a procurar possíveis vagas de emprego fora da organização. Se uma organização estimula um indivíduo a procurar oportunidades de carreira fora da organização, existe a possibilidade de o indivíduo deixar a organização.

- *Auxiliar o indivíduo a estabelecer objetivos pessoais de carreira.* O indivíduo deve estabelecer objetivos operacionais e conceituais. Um objetivo operacional usualmente é visto como um objetivo atrelado à conquista de determinada posição. Um objetivo conceitual é aquele em que os valores que alguém espera alcançar em uma carreira são encontrados. Tal valor poderia ser, por exemplo, prestar serviço a pessoas que precisam de ajuda. Como o estabelecimento de objetivos geralmente aumenta a probabilidade de um indivíduo chegar a determinado ponto, é muito importante prestar muita atenção ao modo como são estabelecidos esses objetivos. Por exemplo, eles não devem ser fáceis demais ou difíceis demais de alcançar, mas devem, ao mesmo tempo, ser desafiadores o bastante para o indivíduo, de modo que ele precise usar suas capacidades para atingir os objetivos. Estes também devem ser suficientemente específicos para que uma pessoa seja capaz de dizer se alguém os atingiu.
- *Auxiliar o indivíduo nas estratégias de planejamento da carreira.* Ocasionalmente, essas estratégias são chamadas planos de carreira.
- *Auxiliar o indivíduo a implementar estratégias de carreira.* Uma vez que um indivíduo tenha decidido sobre as estratégias, ele deve ser estimulado a implementá-las. Aqui uma organização deve verificar se estão disponíveis para o indivíduo as oportunidades necessárias de desenvolvimento ou treinamento.

A gestão da carreira como componente do desenvolvimento profissional

Integrando a gestão da carreira com o planejamento de recursos humanos

O planejamento de recursos humanos é a base da administração de recursos humanos. Nesse caso, é importante lembrar que, por meio do planejamento de recursos humanos, se determina a demanda futura e o suprimento de recursos humanos. Os funcionários atuais fazem parte do suprimento de recursos humanos. Pelo processo de planejamento de recursos humanos, uma pessoa pode determinar de quais atividades de desenvolvimento e treinamento os atuais empregados devem participar, visando sua preparação para futuras vagas de emprego. Por isso, é importante integrar o planejamento de recursos humanos com a gestão da carreira.

Identificando planos de carreira

O processo de planejamento de recursos humanos deve ajudar a identificar diferentes maneiras pelas quais os indivíduos podem progredir pelas categorias de uma organização. Isso é representado por meio dos planos de carreira que os indivíduos podem seguir. Isso também mostra a que atividades de treinamento e desenvolvimento um empregado precisa se submeter, bem como as qualificações necessárias para preencher essas posições. Ocasionalmente, isso é chamado de abordagem tradicional ao planejamento de carreira. Um **plano de carreira** tradicional típico é descrito na [Figura 12.1](#).

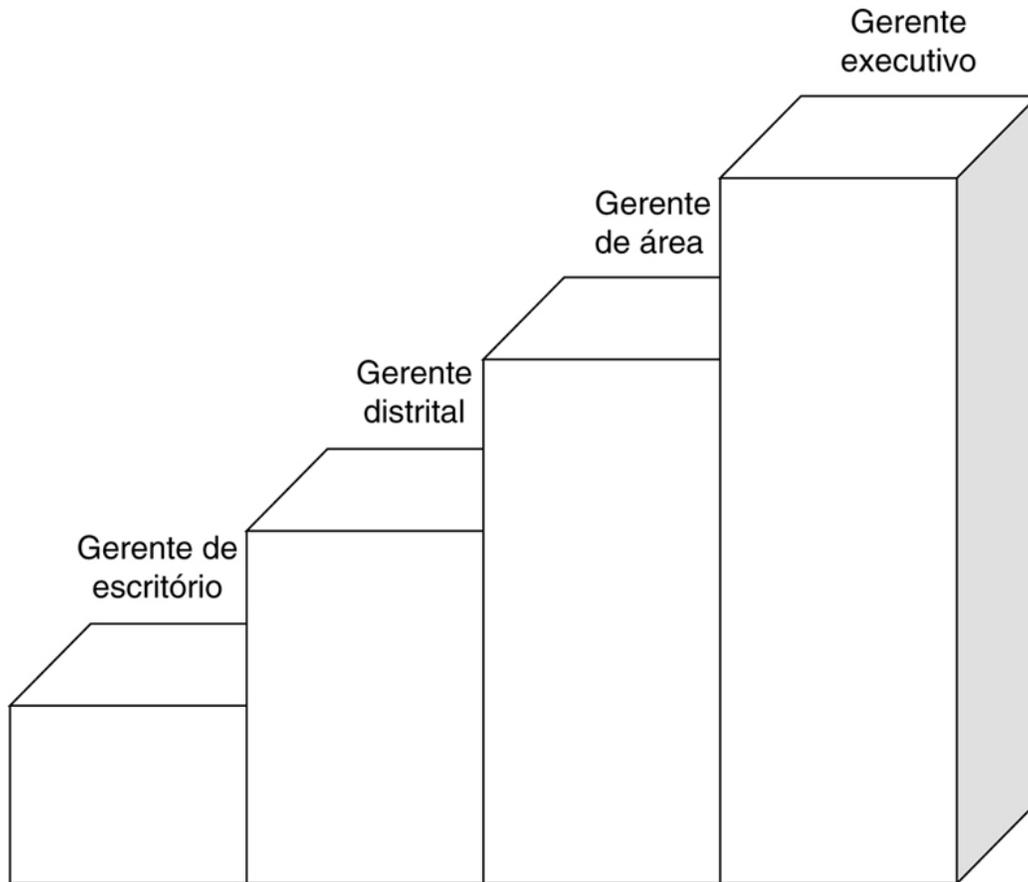


FIGURA 12.1 Um exemplo de plano de carreira “tradicional”.

Devido a circunstâncias variáveis, as organizações precisam analisar os planos de carreira tradicionais que foram identificados. As organizações precisam garantir que seja seguida uma abordagem realista ao planejamento de carreira. Essa abordagem não é fácil de seguir devido às características desses planos de carreira realistas. Essas características são as seguintes (Ivancevich e Konapaske, 2013):

- Elas incluiriam as possibilidades lateral e para baixo, bem como as possibilidades de ascensão e estariam atadas às taxas “normais” de progresso.
- Seriam temporárias e responsivas às mudanças nas necessidades organizacionais.
- Seriam flexíveis o bastante para levar em conta as qualidades dos indivíduos.
- Cada cargo ao longo do caminho seria especificado em função de qualificações adquiríveis, conhecimento e outros atributos específicos, e

não somente em função das credenciais de grau de instrução, idade e experiência profissional.

Um exemplo de plano de carreira realista é fornecido na [Figura 12.2](#).

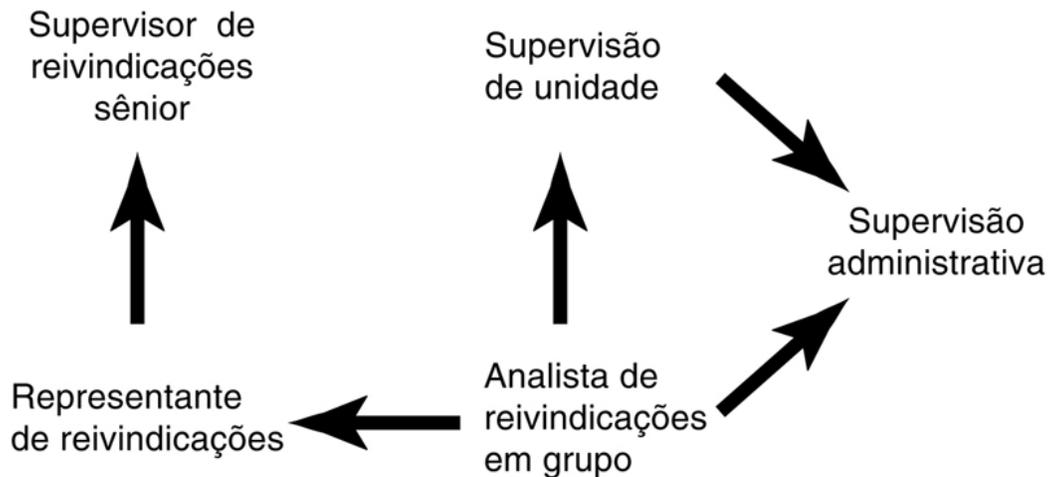


FIGURA 12.2 Exemplo de um plano de carreira realista.

Informando os empregados sobre os planos de carreira

Uma vez que os planos de carreira foram identificados, os empregados devem ser informados sobre esses planos. Isso lhes permitirá o engajamento no planejamento realista da carreira pessoal integrado com os esforços de gestão da carreira da organização. Os empregados também deveriam ser informados dos resultados das previsões de planejamento de recursos humanos que foram feitas.

Anunciando o emprego

Assim que as vagas estiverem disponíveis, os empregados devem ser informados sobre elas. Deve ser permitido que eles se candidatem a essas vagas. Dessa forma, pode-se ver que a gestão de carreira também deve estar integrada ao esforço de recrutamento.

Avaliando os empregados

A **avaliação dos empregados** deve ser feita de modo contínuo nas organizações e não deve ser deixada para o momento da ocorrência das vagas. Pelo processo de avaliação do desempenho, informações sobre o potencial de cada empregado devem estar disponíveis de modo permanente. Habitualmente, o gerente/supervisor imediato de um empregado é responsável por manter a avaliação do desempenho atualizada. Pelo fato de as avaliações de desempenho se basearem, em grande parte, no julgamento e nas visões de uma pessoa (o supervisor/gerente), às vezes as organizações usam centros de avaliação para avaliar os empregados. Embora um centro de avaliação seja um método um tanto oneroso, ele tem a vantagem de resultar em julgamentos de diferentes observadores a respeito do desempenho e do potencial de determinado empregado. Especialmente se um centro de avaliação for direcionado para o desenvolvimento, esses julgamentos reunidos podem ser tremendamente valiosos quando usados para dar *feedback* aos participantes em um centro de avaliação. Desse modo, seu próprio planejamento de carreira pode ser aprimorado. Ao mesmo tempo, a organização pode utilizar as informações obtidas no centro de avaliação para a gestão organizacional da carreira. As informações sobre cada empregado contidas no sistema de informações de recursos humanos também podem ser utilizadas no processo de avaliação, especialmente se essa informação estiver sendo atualizada continuamente.

Oferecendo aconselhamento profissional

Apesar de o aconselhamento ser, falando estritamente, domínio dos psicólogos de aconselhamento, com frequência ocorre de aspectos do aconselhamento entrarem em jogo quando se trata de gestão da carreira. Quando é dado *feedback* ao empregado após frequentar um centro de avaliação, uma pessoa pode argumentar que um elemento de aconselhamento esteve presente nessa situação. O mesmo se pode dizer quando um supervisor/gerente discute a avaliação do desempenho de um empregado com esse empregado. Se um empregado falar com seu supervisor/gerente ou com alguém no departamento de recursos humanos sobre a disponibilidade das oportunidades de carreira dentro ou fora da

organização, estão novamente presentes os elementos de aconselhamento. Anteriormente, mencionamos a possibilidade de proporcionar seminários de planejamento de carreira para os empregados para que façam seu planejamento pessoal de carreira. Durante tais seminários, uma pessoa usualmente descobrirá que ocorre algum aconselhamento profissional.

Quando um empregado fala com o supervisor/gerente sobre um problema profissional pelo qual está passando, estão novamente presentes os elementos de aconselhamento. Por isso, é importante treinar qualificações básicas de aconselhamento nos supervisores/gerentes. Isso não significa que eles podem preencher o papel de um psicólogo de aconselhamento ou clínico. Porém, significa que estarão em posição para decidir quando encaminhar a um especialista uma pessoa que passa por problemas profissionais ou pessoais, tal como um psicólogo organizacional e do trabalho ou um psicólogo de aconselhamento ou clínico.

O aconselhamento profissional está em ordem quando os empregados passam por problemas profissionais como ter chegado a um ponto de estagnação e obsolescência. Também é apropriado quando há incompatibilidade entre o planejamento pessoal da carreira de um indivíduo e as ações de gestão de carreira que a organização deseja executar. Ocasionalmente, os indivíduos também se deparam com problemas relacionados com a carreira quando saem de um estágio de vida ou de carreira para o próximo. No que diz respeito a isso, uma pessoa pode considerar os problemas com os quais se depara a pessoa como uma crise de meia-idade ou de meio de carreira.

Usando as experiências profissionais

Às vezes, as pessoas tendem a esquecer que um dos melhores métodos de gestão da carreira que pode ser utilizado por uma organização é o tipo de experiências profissionais às quais o empregado está sujeito. Isso implica, porém, que essas experiências sejam estruturadas de modo significativo, planejado e coordenado. Essas experiências profissionais podem assumir formas diversas, como ter trabalho(s) desafiador(es), ser remanejado de um cargo para o outro, ser alocado para uma força-tarefa temporária, receber uma promoção ou ser transferido lateralmente ([Armstrong e Taylor, 2014](#)).

A pessoa que exerce um papel muito importante na utilização das experiências profissionais como ferramenta de gestão da carreira é o gerente imediato do empregado em questão. O gerente deve estar apto e disposto a expor o empregado a essas experiências profissionais. Se um gerente não for treinado e recompensado por essas ações, muito pouco se extrairá dessa ferramenta de gestão da carreira. Ocasionalmente, os gerentes despendem muito tempo e esforço desenvolvendo os empregados. Então, é compreensível por que são relutantes em “largar” esses empregados, uma vez que as oportunidades promocionais se tornem disponíveis.

Às vezes se torna claro que só as experiências não preparam adequadamente um empregado para o progresso futuro. Pode ser necessário que o empregado receba treinamento e educação complementares fora do trabalho.

Ajustando as políticas e costumes de recursos humanos

Do que foi dito até agora, está claro que, se uma organização deseja ter um sistema de gestão de carreira funcionando bem, pode ser necessário fazer alguns ajustes em suas políticas e costumes do corpo de funcionários. No passado, a esposa ou outros membros da família de um empregado não tinham papel a ser desempenhado quando surgiam assuntos como promoções ou transferências. Como hoje em dia é dada muita ênfase à importância de gerenciar a pessoa como um “todo”, as organizações poderiam achar necessário, se não benéfico, envolver ou consultar os membros da família em determinados assuntos relativos à carreira.

Um outro aspecto similar interessante que vem à mente é a possibilidade de instalar um sistema de “retrocesso” que permite a uma pessoa que seja promovida, mas que não tenha se adaptado à nova posição/cargo, retroceder para a posição/cargo anterior ou algo similar a esta.

A rotatividade de cargo (ser passado de um cargo para outro para ganhar experiência) foi mencionada anteriormente como um método de gestão da carreira. Ocasionalmente os empregados que são deslocados passam por ansiedade conforme são passados constantemente de um cargo para outro e

são incapazes de se estabilizar. Para criar o senso de segurança no cargo, eles precisam receber garantias de estarem permanentemente empregados.

Resumo

- Uma carreira é definida como a sequência de posições/cargos/ocupações que uma pessoa detém durante o curso de sua vida profissional.
- O desenvolvimento profissional pode ser visto a partir de duas perspectivas: a do indivíduo que planeja sua carreira e implementa o plano de carreira e a da organização que administra a carreira do indivíduo. Assim, o desenvolvimento profissional pode ser visto como portador de dois componentes: planejamento da carreira e gestão organizacional da carreira.
- O desenvolvimento profissional é uma atividade de recursos humanos importante porque garante a qualidade da vida profissional dos empregados, ao mesmo tempo que fornece empregados qualificados à organização.
- Pessoa-ambiente refere-se ao grau de concordância entre os trabalhadores e seus ambientes. Aplicar essa perspectiva ao planejamento de carreira implica que devem ser reunidos dados confiáveis e válidos sobre as diferenças individuais (como capacidade, interesse, personalidade e valores) e cargos.
- Quando fizer a gestão da carreira, uma pessoa deve lembrar que os empregados passam por diferentes estágios de vida e carreira. Os empregados também tendem a ter suas próprias visões em relação ao sucesso profissional. Se o planejamento da carreira for visto a partir da perspectiva de uma organização, ele consiste em auxiliar o indivíduo nas seguintes ações: avaliar a si próprio, identificar as oportunidades profissionais, estabelecer objetivos pessoais de carreira e planejar e implementar diferentes estratégias de carreira.
- A gestão da carreira, quando vista a partir da perspectiva de uma organização, consiste nas seguintes ações: integrar a gestão da carreira com o planejamento dos recursos humanos, identificar e proporcionar planos de carreira, ajustar as políticas e costumes da mão de obra para se ajustarem à perspectiva de desenvolvimento profissional, anunciar os cargos vagos, avaliar os empregados, oferecer aconselhamento

profissional aos empregados e usar as experiências profissionais dos empregados para desenvolver suas carreiras. Tenha em mente que o planejamento da carreira é um processo altamente individualizado. Também é importante avaliar as ações de desenvolvimento profissional de uma organização.

Conceitos e palavras-chave

Aconselhamento profissional
Ajustamento pessoa-ambiente
Anunciando o emprego
Avaliação dos empregados
Carreira
Desenvolvimento profissional
Escolha vocacional
Estágio profissional
Final de carreira
Gestão da carreira
Início de carreira
Meio de carreira
Modelo de atração-seleção-atrito
Planejamento da carreira
Plano de carreira
Sucesso profissional
Teoria de Minnesota de ajustamento ao trabalho

Exemplos de títulos de dissertação

- Quais são as implicações da crise de meio de carreira para a gestão organizacional da carreira?
- Quais são as implicações do ajustamento pessoa-ambiente para o desenvolvimento profissional?

Leitura complementar

Livros

Bolles RN. *What Color Is Your Parachute? 2014: A Practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*. New York: Ten Speed Press; 2013.

Brown SD, Lent RW. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. 2nd edn Hoboken, NJ: Wiley; 2013.

Artigos de periódicos

Bikos LH, Dykhouse EC, Boutin SK, Gowen MJ, Rodney HE. Practice and research in career counseling and development – 2012. *Career Development Quarterly*. 2013;61(4):290–329.

Lent RW. Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace. *Career Development Quarterly*. 2013;61(1):2–14.

PARTE 3

Aspectos Adicionais de Psicologia Organizacional

Capítulo 13: Bem-estar no trabalho e comportamento disfuncional nas organizações

Capítulo 14: Planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais

Bem-estar no trabalho e comportamento disfuncional nas organizações

Este capítulo apresenta ao leitor o bem-estar no trabalho e o comportamento disfuncional nas organizações. A primeira seção enfoca o bem-estar no trabalho, que é conceituado em função de aspectos positivos e negativos. Discutem-se importância, causas, efeitos e administração do bem-estar no trabalho. O capítulo depois avança e aborda comportamentos disfuncionais, incluindo **absenteísmo, presenteísmo, furto, assédio sexual, intimidação (bullying) e uso de álcool e drogas.**

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir o bem-estar no trabalho em termos de sentimentos negativos e positivos e funcionamento.
2. Descrever as causas do bem-estar no trabalho.
3. Debater efeitos do distresse e do bem-estar, assim como de seus moderadores.
4. Identificar intervenções que poderiam ser utilizadas para gerenciar o bem-estar no trabalho.
5. Descrever as várias formas de **comportamento problemático** e fazer recomendações sobre as melhores maneiras de lidar com esses comportamentos.

Bem-estar no trabalho

Definição de bem-estar

Para prosperar e sobreviver em um ambiente em permanente variação, as organizações precisam de funcionários saudáveis e motivados (Weinberg e Cooper, 2007). As experiências dos indivíduos no trabalho, sejam de natureza física, emocional ou social, afetam-nos enquanto no local de trabalho. Além disso, essas experiências respingam em domínios não profissionais. Pesquisadores e administradores geralmente reconhecem que a falta de bem-estar pode afetar potencialmente os trabalhadores e as organizações de forma negativa.

O bem-estar vai além da ideia fixa de saúde como ausência de doença. Implica uma posição preventiva para se atingir o bem-estar físico, mental e emocional ideal. A saúde completa é ausência de doença física e mental e a presença de níveis suficientes de bem-estar físico e mental. A saúde incompleta ou mal-estar reflete tanto altos níveis de saúde física e de bem-estar, como em saúde mental precária (alta morbidade ou baixo bem-estar) ou altos níveis de saúde mental e bem-estar, mas saúde física precária (alta morbidade ou baixo bem-estar); ser completamente não saudável reflete alta morbidade física e mental e baixo bem-estar físico e mental (Keyes, 2002). O Quadro de Foco 13.1 mostra duas perspectivas sobre o bem-estar (Ryan *et al.*, 2008).

Foco 13.1

Perspectivas de bem-estar

- Perspectiva hedônica: o bem-estar é experimentado quando o prazer é maximizado e a dor é evitada.
- Perspectiva eudemônica: o bem-estar é experimentado quando um indivíduo funciona bem.

A importância do bem-estar no trabalho

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças extraordinárias no mundo do trabalho. Mudanças específicas incluem utilização crescente da tecnologia da informação e da comunicação, rápida expansão do setor de serviços, globalização da economia, estrutura variável da mão de obra, crescente flexibilização do trabalho, criação da economia de 24 horas e utilização de

novos conceitos de produção (por exemplo, trabalho em equipe, teletrabalho [*telework*], diminuição de funções, terceirização e subcontratação). Por causa das recessões em todo o mundo, há menos pessoas fazendo mais trabalho, se sentindo mais inseguras e sendo geridas de forma mais ríspida na maioria dos locais de trabalho (Robbins e Judge, 2013; Bell, 2013).

Os empregados modernos trabalham cada vez mais em escritórios (e menos na agricultura ou na indústria) com informações ou clientes (e menos com objetos tangíveis), em equipes e menos em isolamento (Turner *et al.*, 2002). Os gerentes estão sendo pressionados enquanto a redução de custos, a redundância e a deterioração dos termos e condições cobram o seu preço (Worrall e Cooper, 2014). Os gerentes estão se tornando menos positivos a respeito de suas organizações e muitas vezes sentem que as organizações não se preocupam com o seu bem-estar. Os níveis de doenças têm aumentado, mas os gerentes estão menos inclinados a tirar uma folga do trabalho, mesmo doentes (Worrall e Cooper, 2014). Os tipos de doenças aumentando mais, como sentir-se incapaz de perseverar, evitar pessoas e ter dificuldade em tomar decisões, tendem a minar a eficiência gerencial.

Essas mudanças afetam o bem-estar das pessoas nas organizações. Além disso, muitas organizações implementaram costumes que tentam reduzir os custos e aumentar a produtividade, o que leva com frequência a uma mentalidade que favorece a lucratividade em detrimento do bem-estar das pessoas. Os gerentes tendem a se tornar mais autocráticos e burocráticos, em parte porque se espera que eles produzam maiores resultados com menos recursos (Bell, 2013). Muitos diretores de companhias não têm ideia de como é a realidade de sua organização para as pessoas nos níveis mais baixos da hierarquia (Worrall e Cooper, 2014).

Abordagens para estudar o bem-estar

Serão discutidas no texto duas abordagens de bem-estar: o modelo da doença e o modelo da psicologia positiva.

O modelo da doença

Por muitos anos os psicólogos se preocuparam com os fundamentos psicopatológicos do sofrimento, da doença e do desvio. Concentrar-se nesses aspectos psicopatológicos resultou no modelo da doença (Peterson e Seligman, 2004). Para as organizações, o modelo da doença implica tratar a psicopatologia, o estresse e o esgotamento para promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores (Schiffrin e Nelson, 2010).

Os indivíduos experimentam *estresse ocupacional* quando as exigências do local de trabalho excedem suas respostas adaptativas. O termo “estresse” pode ter sido derivado da palavra latina *strictere*, que significa literalmente “apertar” (Cooper e Dewe, 2004:1). O grau de estresse da situação dependerá de avaliação e da percepção das pessoas da diferença entre as demandas da situação e sua capacidade de atender as demandas. O estresse ocupacional aparece especificamente dentro dos parâmetros do ambiente de trabalho, é causado por fatores relacionados com o trabalho e também traz consequências para a situação de trabalho. Significa que uma pessoa não consegue efetivamente lidar com as demandas relacionadas com o trabalho, como sobrecarga de trabalho, conflito de atribuições no local de trabalho e más condições de trabalho. Portanto, existe uma “incompatibilidade” entre as exigências feitas a um indivíduo e sua capacidade de lidar com elas (Weinberg e Cooper, 2007).

O Quadro de Foco 13.2 mostra quatro teorias de estresse ocupacional que atraíram atenção considerável (Nelson e Simmons, 2003).

O **esgotamento** pode ser considerado um tipo particular de estresse no trabalho prolongado. O esgotamento é definido como “um estado mental negativo e persistente relacionado com o trabalho em pessoas ‘normais’, que se caracteriza principalmente pela exaustão, acompanhada por angústia, um sentimento de redução da eficiência, diminuição da motivação e o desenvolvimento de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho” (Schaufeli e Enzmann, 1998:36). A exaustão é um indicador importante de esgotamento e o sentimento de eficiência reduzida é outro sintoma, mas há três outros sintomas gerais: angústia (afetiva, cognitiva, comportamental e física), diminuição da motivação e atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho.

O esgotamento é composto por três características inter-relacionadas, mas conceitualmente distintas: exaustão, cinismo ou despersonalização e baixa eficácia profissional (Schaufeli, 2003). A *exaustão* é definida como

uma redução nos recursos emocionais de um indivíduo. Funcionários esgotados sentem-se exauridos ou desgastados e fisicamente fatigados. O *cinismo* é definido como uma resposta negativa, insensível ou desinteressada a vários aspectos do trabalho, enquanto a *despersonalização* refere-se a atitudes cínicas e insensíveis em relação ao trabalho, colegas, clientes e/ou pacientes. A baixa *eficácia profissional* é definida como um sentimento de ser incapaz de satisfazer as necessidades dos clientes e os elementos essenciais de desempenho no trabalho. Estima-se que cerca de 4%-7% da população ativa sofre de esgotamento grave ou clínico (Schaufeli, 2003).

Foco 13.2

Quatro teorias do estresse ocupacional

- *Abordagem do ajustamento pessoa-ambiente.* Essa abordagem enfatiza a natureza estressante de exigências de cargo confusas ou conflitantes. O ajustamento é definido como uma compatibilização entre as habilidades e capacidades de um indivíduo e as demandas de um cargo.
- *Modelo do controle de demanda.* Este modelo identifica um cargo de grande tensão como um que tem um alto nível de responsabilidade, sem vir acompanhada de autoridade. Cargos de grande tensão estão relacionados com sintomas como depressão, insatisfação com o emprego e aumento do absenteísmo por doença. O modelo também sugere que o “melhor” emprego é um cargo ativo, um cujas altas exigências sejam equilibradas com alta latitude de decisão.
- *Abordagem da avaliação cognitiva.* Esta abordagem enfatiza o papel do indivíduo na classificação de situações como ameaçadoras ou não ameaçadoras. O estresse depende de uma avaliação cognitiva do indivíduo a respeito dos eventos e das circunstâncias e de uma habilidade de enfrentá-los. A estratégia de enfrentamento de um indivíduo está sempre mudando para administrar exigências específicas que são avaliadas como acima dos recursos da pessoa.
- *Administração preventiva do estresse.* Tanto os indivíduos quanto as organizações são responsáveis por administrar o estresse.

O modelo da psicologia positiva

Ao desenvolver um modelo de bem-estar no trabalho, é importante fazer duas considerações (Rothmann, 2013):

- Em primeiro lugar, deve ser utilizado um modelo *multidimensional* de bem-estar. O conceito de **prosperidade** (Porath *et al.*, 2012), que é um estado psicológico que consiste em duas dimensões (isto é, vitalidade e aprendizado), é um exemplo de estado multidimensional de bem-estar no trabalho. Por exemplo, se um empregado está aprendendo, mas sente-se exaurido (isto é, tem baixa vitalidade), ele não prospera. Porath *et al.* (2012) apontaram que não considerar a natureza multidimensional do bem-estar pode resultar em um comportamento prejudicial para o bem-estar dos indivíduos no longo prazo.
- Em segundo lugar, as dimensões do bem-estar devem ser consideradas “estados”, dos quais ao menos uma parte pode ser influenciada pelo contexto do trabalho e pelas relações sociais, e não por inclinações de personalidade.

Com base nessas considerações, distinguem-se duas concepções de bem-estar a partir do modelo da psicologia positiva: o Capital Psicológico e o Continuum de Saúde Mental.

Capital Psicológico (PsyCap)

O Capital Psicológico é definido como o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo que se caracteriza pela autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (Luthans *et al.*, 2007).

- *Autoeficácia*. A confiança de um indivíduo a respeito de suas capacidades de mobilizar a motivação, os recursos e/ou as decisões necessários para executar com êxito uma tarefa específica dentro de um determinado contexto.
- *Otimismo*. Uma expectativa positiva generalizada e um estilo explicativo otimista.
- *Esperança*. Um estado motivacional positivo que é baseado num sentimento de ação e caminhos bem-sucedidos em relação aos objetivos.

- *Resiliência*. A capacidade de “se recuperar” da adversidade, da incerteza, dos conflitos e/ou do fracasso.

O Capital Psicológico pode ser desenvolvido por intervenções específicas, porque os quatro conceitos estão abertos para desenvolvimento e gestão (Peterson *et al.*, 2011).

Continuum de saúde mental

Baseando-se na pesquisa sobre bem-estar subjetivo (Diener *et al.*, 1999), bem-estar psicológico (Ryff e Singer, 1998) e emoções positivas (Fredrickson, 1998), Keyes (2007) operacionalizou a prosperidade como um padrão de sentimentos positivos e funcionamento positivo na vida. Ele resumiu as escalas e dimensões do bem-estar subjetivo nas seguintes subcategorias: bem-estar emocional, bem-estar psicológico e bem-estar social (ver Quadro de [Foco 13.3](#)). No *continuum* oposto está o definhamiento, que pode ser definido como a ausência de saúde mental caracterizado por experiências de vazio e estagnação, bem como uma vida de desespero. Cada medida de bem-estar subjetivo é considerada um sintoma externo de um estado não observável. Os indivíduos prosperam quando experimentam altos níveis de pelo menos um sintoma de bem-estar emocional, bem como altos níveis de pelo menos seis medidas de bem-estar psicológico e social. Os indivíduos definham quando experimentam baixos níveis de pelo menos um sintoma de bem-estar emocional, assim como baixos níveis de pelo menos seis medidas de bem-estar psicológico e social.

Foco 13.3

Dimensões da prosperidade

Bem-estar emocional (emoções/sentimentos positivos)

- *Emoção positiva*: enérgico, geralmente alegre, sereno, bem-humorado.
- *Qualidade de vida afirmada*: mostra satisfação e felicidade com a vida em geral.

Bem-estar psicológico (funcionamento psicológico positivo)

- *Autoaceitação*: atitudes positivas em relação a si mesmo/à própria personalidade.

- *Crescimento pessoal*: ambicioso, procura maximizar o próprio potencial.
- *Propósito na vida*: a vida tem um direcionamento e relevância.
- *Domínio do ambiente*: demonstra capacidade de mudar e administrar o ambiente pessoal para se ajustar às suas próprias necessidades.
- *Autonomia*: tem padrões e valores internos socialmente aceitos como diretrizes para a vida.
- *Relações positivas com os outros*: capacidade de estabelecer relações interpessoais de confiança.

Bem-estar social (funcionamento social positivo)

- *Aceitação social*: é positivo e aberto em relação à diversidade das pessoas.
- *Realização social*: acredita no potencial dos outros (indivíduos, grupos e sociedades).
- *Coerência social*: acha a sociedade e a vida social relevante e compreensível.
- *Contribuição social*: vê suas próprias atividades diárias como algo que agrega valor à sociedade e aos outros.
- *Integração social*: experimenta um sentimento de afinidade, estímulo e apoio da comunidade.

Segundo Keyes e Annas (2009), o bem-estar consiste em dois componentes: sentir-se bem e funcionar bem, o que poderia ser combinado para estudar a prosperidade ou o decaimento das pessoas. Ao analisar os resultados de um estudo sobre saúde mental, Keyes e Annas (2009) constataram que 48,5% dos participantes tinham alto bem-estar hedônico, 18% tinham os dois tipos de bem-estar elevados, enquanto 30,5% apresentaram alto bem-estar hedônico (sentindo-se bem) e bem-estar eudemônico moderado (funcionando bem). Indivíduos que apresentaram alto bem-estar hedônico e bem-estar eudemônico moderado tinham uma taxa de doença mental cerca de duas vezes maior do que os indivíduos com os dois tipos de bem-estar elevados.

Dois estudos na África do Sul concentraram-se na prosperidade dos funcionários (tal como definido acima): em uma amostra de profissionais de

tecnologia da informação (TI) (Diedericks e Rothmann, 2014) e gestores (Rothmann, 2014a). Os resultados mostraram que 37,6% e 48,5% dos profissionais de TI e gestores agrícolas respectivamente se encaixavam nos critérios para prosperidade. No entanto, mais de 60% dos profissionais de TI e mais de 50% dos gestores agrícolas não prosperavam.

[Seligman \(2011\)](#) distinguiu cinco elementos da prosperidade: emoções positivas, engajamento, propósito, realização e relações positivas. As emoções positivas referem-se a ter o maior prazer possível por meio da experiência do afeto positivo. O **engajamento** resulta de saber quais são seus pontos fortes especiais e reformular sua vida para usá-los no trabalho, no amor, no lazer, na paternidade e na amizade. O **propósito** existe quando você sabe quais são seus maiores pontos fortes e talentos, e usá-los a serviço de algo em que você acredita é maior do que você. Realização refere-se a buscar o sucesso, vencer, realizar e dominar bem algo. Relações positivas referem-se a um relacionamento afetuoso, gratificante e confiável com os outros.

Um modelo multidimensional de prosperidade (composto por dimensões de bem-estar emocionais e psicológicas) no *contexto organizacional e do trabalho* também foi desenvolvido ([Rothmann, 2013](#)). No que diz respeito ao bem-estar emocional, o Quadro de [Foco 13.4](#) mostra que deviam ser incluídos satisfação no trabalho e equilíbrio da emoção positiva, o que reflete quanto os funcionários se sentem bem no trabalho. Em matéria de bem-estar psicológico, os indivíduos que prosperam no trabalho estão envolvidos em seus trabalhos (isto é, têm alta energia/vitalidade, são dedicados e se absorvem no trabalho), experimentam autodeterminação, pois suas necessidades psicológicas de autonomia, competência e afinidade são satisfeitas, tem um propósito e significado no trabalho e vivenciam harmonia no trabalho. Considerar mais de uma dessas dimensões é necessário se a intenção for promover o bem-estar dos funcionários. Os indivíduos podem mostrar engajamento e autodeterminação, mas podem experimentar insatisfação com aspectos de seus cargos (por exemplo, remuneração) e falta de emoção positiva (por exemplo, por causa da violação de uma expectativa no contrato psicológico). Da mesma forma, podem faltar aspectos do bem-estar psicológico no trabalho (por exemplo, afinidade).

Foco 13.4

Prosperidade no trabalho

Bem-estar emocional

- *Satisfação no trabalho*: uma avaliação positiva de um cargo ou de partes dele.
- *Equilíbrio emocional positivo*: a presença e frequência de emoções mais positivas ou prazerosas, como alegria e felicidade no trabalho (comparadas com emoções adversas, como tristeza e desânimo).

Bem-estar psicológico

- *Satisfação das necessidades psicológicas* (autodeterminação).
 - *Autonomia*: a necessidade de liberdade e escolha ao realizar uma atividade.
 - *Competência*: a necessidade de se sentir eficiente na interação com o ambiente.
 - *Afinidade*: a necessidade de se sentir conectado aos outros, amar e cuidar dos outros e de ser amado e ser cuidado.
- *Relevância*: julgamentos subjetivos de que vale a pena fazer o trabalho e que ele tem valor.
- *Propósito*: objetivos e um sentimento de direcionamento.
- *Engajamento*.
 - *Vitalidade*: envolvido fisicamente nas tarefas e demonstra vigor.
 - *Absorção*: alerta no trabalho e experimenta envolvimento.
 - *Dedicação*: conectado com cargos/os outros enquanto trabalha e demonstra dedicação e comprometimento.
- *Harmonia*: experimenta equilíbrio, paz interior, autoaceitação e uma relação positiva com si mesmo.

Diagnosticando o bem-estar no trabalho

Diagnosticar o bem-estar requer que o psicólogo organizacional e do trabalho desenvolva e valide medidas para avaliar o estresse e o esgotamento, mas também a prosperidade.

Causas do bem-estar no trabalho

O bem-estar dos indivíduos no trabalho pode ser afetado por forças externas, fatores organizacionais e fatores individuais.

Forças externas

Forças externas à organização, como as seguintes, podem afetar o bem-estar dos indivíduos no trabalho (Robbins e Judge, 2013; Schultz e Schultz, 2014):

- *A taxa de variação social e tecnológica.* Os empregados estão constantemente sujeitos a várias mudanças, incluindo novos sistemas de valor na sociedade e progressos na tecnologia de informação. As mudanças tecnológicas e as inovações podem tornar obsoletos as qualificações e o conhecimento de uma pessoa. Tais inovações incluem o uso de processos de produção automatizados, o uso de robôs nos processos de produção e o uso de computadores e da informática. Essas mudanças levam ao medo de perder o emprego, o que, por sua vez, pode levar ao estresse.
- *A família.* A situação familiar dos empregados também pode afetar seu bem-estar de modo positivo ou negativo, resultando em eustresse ou distresse. A mudança de endereço da família e as mudanças em sua situação financeira podem agir como fatores estressantes significativos para os empregados.
- *Raça, sexo, classe social e comunidade.* Ocasionalmente, as minorias estão sujeitas a mais fatores estressantes do que os grupos majoritários. Parece que as mulheres passam por mais sofrimento psicológico que os homens. Especialmente no caso das mulheres que trabalham, as fontes de estresse localizam-se na discriminação, nos estereótipos, no equilíbrio entre as exigências de trabalho/ carreira e família e no isolamento social. Os homens, mais uma vez, têm mais chances de sofrer doenças físicas graves devido ao estresse. Também pode ser que pessoas em diferentes classes socioeconômicas estejam expostas a grupos diferentes de fatores estressantes. Os fatores estressantes da comunidade incluem más condições de moradia, carência de serviços, barulho e poluição do ar.

- *Fatores ambientais.* Os fatores ambientais, como os econômicos e os políticos, podem causar impacto sobre o bem-estar do indivíduo. Nos tempos de incerteza econômica, as pessoas tendem a ficar mais preocupadas com a segurança no trabalho, o que pode levar a sentimentos de estresse. A incerteza política pode ter o mesmo efeito.

Forças organizacionais

As exigências do cargo e da organização, assim como os recursos, podem resultar em estresse e esgotamento ocupacionais, definimento ou prosperidade dos funcionários (Rothmann, 2014a). Em geral, parece que as exigências do cargo e a ausência de recursos para o cargo resultam em estresse, esgotamento e definimento, enquanto a disponibilidade de recursos resulta em prosperidade (Rothmann, 2013; Schaufeli e Bakker, 2004).

As **exigências do cargo** referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do cargo que requerem esforço físico e/ou psicológico contínuos e, portanto, associados a determinados custos fisiológicos e/ou psicológicos. Incluem as seguintes (Demerouti *et al.*, 2001):

- *Exigências da função.* Relacionam-se com as pressões exercidas sobre uma pessoa devido ao papel específico que ela exerce. As demandas do papel incluem conflito, ambiguidade e sobrecarga/subcarga da função.
- *Responsabilidade pelos demais.* Indivíduos que são responsáveis por outras pessoas e que devem motivá-las, recompensá-las, puni-las ou se comunicar com elas têm mais chances de passar por altos níveis de estresse do que pessoas responsáveis por outras funções.
- *Exigências interpessoais.* São pressões criadas pelos demais empregados. Essas pressões podem surgir das más relações interpessoais e da ausência de **apoio social**.
- *Estrutura organizacional.* Em uma organização que se caracteriza por um alto grau de diferenciação, as seções ou departamentos diferentes tendem ocasionalmente a funcionar por conta própria. Se não houver um modo eficiente pelo qual os esforços de diferentes departamentos ou seções possam ser integrados, as pessoas que atuam em cargos que dependem dessa integração podem passar por situações estressantes.

Quando há dependência excessiva de regras e regulamentos e quando os indivíduos não têm participação nas decisões que os afetam, pode haver uma fonte de estresse.

- *A natureza de determinados empregos.* Alguns empregos, por exemplo, médico socorrista, bombeiro, piloto comercial, gerente de produção e contramestre, são mais estressantes que outros. Parece que essas funções requerem das pessoas que as ocupam que tomem muitas decisões, monitorem constantemente dispositivos ou materiais, troquem informações repetidamente com os outros, trabalhem em condições físicas desagradáveis e realizem tarefas não estruturadas ao invés de estruturadas.
- *Condição física de trabalho.* Calor excessivo, frio, umidade, aridez do ar e ruído também podem aumentar o estresse.

Os **recursos de trabalho** são seus aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que podem ser funcionais no cumprimento dos objetivos profissionais, na redução das demandas do cargo e no estímulo ao crescimento e progresso pessoais (Demerouti *et al.*, 2001). Os recursos de trabalho incluem os seguintes (Rothmann, 2014b):

- *Relações com gerente/supervisor.* Os gerentes/supervisores muitas vezes, intencionalmente ou não, se dedicam a manipular o ambiente em que os indivíduos trabalham de uma forma que os incentive a serem produtivos. A maioria dos gerentes tem pouca noção da influência que eles têm sobre a prosperidade dos funcionários, seu comprometimento e/ou suas intenções de permanecer ou sair da empresa (Daniels, 2000). Estudos (por exemplo, Rothmann *et al.*, 2013) mostraram que os funcionários que experimentam a satisfação de suas necessidades psicológicas se tornam mais engajados e menos inclinados a pedir demissão.
- *A natureza do emprego.* A significância e o propósito de uma tarefa, que incluem variedade de habilidades, identidade com a tarefa, relevância da tarefa, autonomia e feedback. Quando um empregado percebe que o trabalho carece de variedade, oportunidades de aprendizagem e autonomia, isso pode resultar em distresse. A maioria das pessoas gosta de variar um pouco no trabalho, mas às vezes as pessoas se estressam com o excesso de variação em suas tarefas. Quando existe uma grande interdependência entre as tarefas da pessoa e as tarefas dos outros, essa pessoa tem chance de se estressar. As pesquisas mostraram que os

empregados em cargos que envolvem planejamento, solução de problemas e avaliação com papéis e objetivos claramente definidos experimentam mais estados de fluxo do que empregados em posições nas quais seus papéis não eram claros e o trabalho não era revisado regularmente (Grant, 2008).

Além disso, o contexto social do trabalho tem um papel importante na formação da prosperidade dos funcionários (Grant, 2008). O contexto social do trabalho refere-se às interações e relações interpessoais, integradas e influenciadas pelos cargos, papéis e tarefas que os funcionários realizam e adotam. Em todas as culturas, as pessoas querem contribuir para proteger e promover o bem-estar dos outros: querem fazer o bem, fazer uma contribuição social, servir e fazer diferença. Cargos com características fortemente pró-sociais (isto é, que permitem que as pessoas façam o bem) contribuem para a prosperidade dos funcionários e afetam os resultados da organização (Grant, 2008).

- *Relações com colegas.* A natureza das relações com os colegas afeta o estresse, o esgotamento e a prosperidade dos funcionários. Empregados tendem a experimentar um sentimento de **relevância** se forem tratados com respeito, dignidade e reconhecimento por suas contribuições. As interações com os colegas criam uma sensação de pertencimento e de identidade social. Uma perda da identidade social pode levar à falta de relevância.
- *Comunicação.* A natureza e a qualidade da comunicação com os funcionários afetarão seu bem-estar (Lewis, 2011). Muitas vezes, as oportunidades de comunicação de baixo para cima precisam de atenção (uma vez que a comunicação de cima para baixo tende a acontecer com mais eficiência em muitas organizações). O fluxo de feedback de baixo para cima pode ser promovido com reuniões com os funcionários e breves levantamentos on-line trimestrais que consigam apreender as inconstantes preocupações dos empregados.
- *Administração do desempenho.* A natureza e a qualidade das atividades de administração do desempenho nas organizações afetam o bem-estar dos funcionários. A administração do desempenho deve se concentrar nos pontos fortes dos empregados, incluir oportunidades de busca e definição de objetivos e reconhecer as realizações. A cultura de

administração do desempenho que existe em uma organização afeta o bem-estar dos funcionários. O sistema de administração de desempenho deve ser associado à celebração dos sucessos e das realizações, e não ser um momento de documentar os deslizes. O foco deve ser nas coisas que as pessoas consideram recompensadoras, como relações sociais, prazer, oportunidade de usar seus pontos fortes e engajamento.

Moderadores do bem-estar no trabalho

Pessoas diferentes reagem de forma diferente ao mesmo fator estressante. Também é verdade que algumas pessoas parecem prosperar em situações estressantes, enquanto outras são incapazes de lidar com isso. Parece, então, que há certos fatores que determinam a relação entre as fontes potenciais de estresse e o modo como diferentes pessoas sentem essas situações estressantes.

- *Percepção*. Uma pessoa reage à sua própria percepção da realidade em vez de à realidade em si. Para uma pessoa, uma atribuição desafiadora significa que ela é capaz de usar seu potencial e capacidade, enquanto, para outra pessoa, a mesma atribuição poderia ser interpretada como ameaça a seu bem-estar.
- *Experiência no emprego*. Para muitas pessoas, a novidade de uma situação impõe uma ameaça. Ao mesmo tempo, uma vez que essas pessoas se habituem a determinada situação, esta parece se tornar menos ameaçadora. O mesmo acontece na situação profissional: quanto mais uma pessoa é exposta a ela, menos estressante ela se torna. Portanto, a experiência no emprego tende a estar negativamente relacionada com o estresse no trabalho. Os empregados em uma organização há muito tempo tendem a sentir menos estresse.
- *Autoeficácia*. É definida como “as crenças na capacidade de alguém para mobilização, motivação, recursos cognitivos e ações necessárias para alcançar dadas demandas organizacionais” (Wood e Bandura, 1989:408). A autoeficácia específica para a tarefa é uma expectativa ou julgamento com base em uma condição sobre a probabilidade do desempenho bem-sucedido da tarefa medido imediatamente antes de qualquer esforço ser despendido nessa tarefa. É um motivador poderoso do comportamento porque as expectativas eficazes em determinado

momento determinam a decisão inicial de desempenhar uma tarefa, o esforço despendido e o nível de persistência que emerge em face da adversidade.

- *Locus de controle*. [Rotter \(1966\)](#) propôs o conceito de local do controle como a percepção do indivíduo quanto à sua capacidade de exercer controle sobre o ambiente. Aqueles caracterizados por um controle interno acreditam que têm controle sobre o ambiente e o sucesso pessoal, enquanto os que têm controle externo veem sua vida controlada por fatores externos, como o acaso ou outros fatores poderosos. Comparados com os indivíduos com controle externo, os indivíduos com controle interno são menos inclinados a lidar com as frustrações nas organizações se retirando ou reagindo agressivamente ([Rahim e Psenicka, 1996](#)).
- *Otimismo*. [Nelson e Simmons \(2003\)](#) distinguem duas conceituações de otimismo: de disposição ([Carver e Scheier, 2007](#)) e adquirido ([Seligman, 2002](#)). O otimismo adquirido é relativo a um estilo explicativo otimista. O otimismo de disposição é definido como uma expectativa global de que as coisas boas serão abundantes no futuro e que as coisas ruins serão raras. Parece que os otimistas empregam estratégias de enfrentamento mais focadas no problema do que os pessimistas. Os otimistas têm menos chance de aceitar a realidade de um desafio em suas vidas. Eles têm menos probabilidade de exibir sinais de desmotivação. Os otimistas sofrem menos que os pessimistas quando lidam com dificuldades em suas vidas.
- *Coping*. O nível de estresse pelo qual passa um indivíduo em seu contexto organizacional e o quanto ocorrem efeitos adversos como tensão psicológica, dentre outros, dependem de quão eficientemente ele enfrenta as situações organizacionais estressantes. O *coping* refere-se às respostas perceptivas, cognitivas e comportamentais utilizadas para administrar, evitar ou controlar as situações que poderiam ser consideradas difíceis ([Lazarus e Folkman, 1984](#)). Os trabalhadores podem usar estilos de *coping* focados no problema ou na emoção.

Efeitos do bem-estar no trabalho

Altos níveis de **distresse ocupacional** e baixos níveis de prosperidade podem levar a efeitos físicos, psicológicos e/ou comportamentais.

Efeitos físicos, psicológicos e comportamentais

Os efeitos físicos do estresse incluem dores de cabeça, intestino irritável, indigestão, úlceras, pressão arterial elevada, palpitações, hiperventilação, asma, tensão e dores musculares, problemas de sono, variação no apetite, mudança no desejo sexual e queda de imunidade.

Passar por níveis elevados de estresse pode levar a sentimentos de raiva, ansiedade, depressão, nervosismo, irritabilidade, tensão e tédio. Isso pode levar a um desempenho mais baixo no trabalho, autoestima mais baixa, ressentimento em relação à supervisão, incapacidade de se concentrar e de tomar decisões, assim como à insatisfação no trabalho.

Os comportamentos diretamente relacionados com o estresse, esgotamento e definhamento no trabalho incluem os seguintes: comer pouco ou comer demais, insônia, fumar e beber mais e uso de drogas. Também parece existir uma relação entre estresse e absenteísmo, assim como entre estresse e rotatividade da mão de obra. Uma pessoa pode imaginar que esses sintomas são muito caros para as organizações. Absenteísmo e rotatividade da mão de obra têm implicações diretas no custo das organizações. Uma pessoa que sofra de insônia é incapaz de ter um desempenho-padrão. A bebida e o uso de drogas levam as pessoas a serem incapazes de se concentrar na tarefa em mãos, o que pode levar a acidentes industriais. A bebida e o uso de drogas também podem contribuir para o absenteísmo.

Efeitos no desempenho profissional

Ocasionalmente menciona-se a conhecida relação “U invertido” entre estresse e desempenho ([Robbins e Judge, 2013](#)). Baixos níveis de desempenho acompanham baixos níveis de estresse. Conforme aumenta o nível de estresse, o nível de desempenho também aumenta, até chegar em um ponto ideal. Se o nível de estresse aumentar além desse ponto, o nível de desempenho volta a descer.

Há exceções à regra geral de que o estresse parece diminuir o desempenho profissional ([Robbins e Judge, 2013](#)). Existem algumas

peças que são capazes de ter um desempenho excepcional nos momentos em que passam por estresse elevado, talvez porque tenham virado especialistas na(s) tarefa(s) que realizam. Talvez esses “especialistas” vejam os altos níveis de estresse como desafios em vez de ameaças. Em muitas situações, o estresse pode, na verdade, interferir no desempenho. Entretanto, seus efeitos exatos dependem de vários fatores diferentes (por exemplo, complexidade da tarefa realizada, características pessoais dos indivíduos envolvidos ou experiência prévia nessa tarefa).

Indivíduos que prosperam em comparação com indivíduos que não estão prosperando têm menos intenção de rotatividade; mostram mais comportamentos de cidadania organizacional, por exemplo, são mais propensos a ajudar colegas de trabalho e clientes do que aqueles que não estão prosperando; apresentam menos comportamentos contraproducentes; mostram mais comprometimento com suas organizações e são mais produtivos no trabalho (Diedericks e Rothmann, 2014; Rothmann, 2014b).

Prevenindo o estresse e esgotamento e promovendo o bem-estar

São fornecidas as seguintes orientações gerais em relação ao papel da organização em assegurar o bem-estar no trabalho (Barling *et al.*, 2002; Rothmann, 2014b):

- *Ergonomia*. Preocupa-se com o projeto de um sistema de trabalho no qual os métodos de trabalho, as máquinas, o layout, o equipamento e o ambiente físico (por exemplo, iluminação, aquecimento, ruído e vibração) são compatíveis com as características físicas e comportamentais do trabalhador. A ergonomia física se concentra no planejamento do espaço físico de trabalho. A ergonomia cognitiva se concentra no ajustamento entre os requisitos mentais de um cargo e as capacidades humanas. A ergonomia organizacional foca os riscos do sistema.
- *Acompanhamento e avaliação dos funcionários*. O acompanhamento e avaliação pessoal dos funcionários devem ser usados para garantir um ajustamento ótimo entre os valores e objetivos do empregado e os da organização. Devem ser implementadas auditorias de qualidade de vida que se concentrem tanto nos aspectos positivos quanto nos negativos do

bem-estar no trabalho, assim como deve ser proporcionado feedback em níveis individual, de grupo e organizacional.

- *Reestruturação do cargo e mudanças no trabalho.* O replanejamento dos cargos pode reduzir a exposição a riscos psicossociais e aumentar a motivação do funcionário. Os cargos poderiam ser planejados para diminuir a exposição a fatores estressantes como sobrecarga de trabalho, exigências do papel desempenhado e conflitos. Além disso, devem ser abordados os recursos em falta como controle das tarefas e apoio dos colegas de trabalho e dos supervisores. Tarefas repetitivas podem ser reduzidas pela técnica de ampliação das funções. O cargo também pode ser reestruturado a fim de aumentar a relevância dele (Wrzesniewski, 2012). O planejamento do cargo também é uma ferramenta eficiente para lidar com o estresse organizacional e outras pressões do trabalho. A reestruturação pode ser feita de três maneiras: remodelando a lógica societal do trabalho realizado pelos empregados, permitindo que eles façam outros trabalhos mais relacionados com aquilo de que gostam e dando a eles mais tempo, energia e atenção para tarefas que tenham relevância e os deixem engajados.
- *Liderança.* Um “bom” líder é capaz não somente de impedir o estresse no trabalho e o esgotamento entre seus seguidores, mas também de aumentar a motivação e a adesão. Os líderes deveriam: a) reconhecer e recompensar o bom desempenho em vez de apenas corrigir o desempenho abaixo do padrão; b) ser justos; c) colocar os problemas na pauta e discuti-los de modo aberto, construtivo e visando a solução, tanto nas reuniões de trabalho quanto nas conversas individuais; d) informar os temas importantes aos funcionários regularmente, o mais cedo e completamente possível nas reuniões face a face; e) orientar os funcionários ajudando-os a estabelecer metas, planejar seu trabalho, destacar as armadilhas e aconselhar conforme se faça necessário; f) entrevistar os funcionários regularmente sobre seu funcionamento pessoal, desenvolvimento profissional e progresso na carreira. Os líderes devem expressar seu comprometimento dando alta prioridade às questões de segurança nas reuniões, viabilizando o status elevado aos responsáveis pela segurança e enfatizando o treinamento de segurança.
- *Treinamento.* Além de serem puramente voltados ao conteúdo do trabalho, os programas de treinamento que promovem a saúde e o bem-

estar do funcionário também devem ser voltados para o crescimento e o progresso pessoais. Por exemplo, deveriam incluir gestão do tempo, administração do estresse, eficiência pessoal e autogestão. O treinamento profissional é um processo de aprendizagem por toda a vida, definitivamente relacionado com o desempenho profissional do funcionário. Pode ser conseguido aumentando-se a crença do funcionário em sua própria eficácia pelas experiências de comando, experiências no lugar de outro, persuasão verbal e estados emocionais positivos.

- *Estrutura e clima organizacionais.* A mudança da estrutura organizacional e a criação de um clima organizacional de apoio podem ser implementadas pela descentralização das funções e movendo-se a responsabilidade pela tomada de decisão para os níveis em que as pessoas são capazes de tomar decisões em relação ao próprio trabalho. Se os funcionários virem a avaliação do desempenho e as recompensas subsequentes como justas, tenderão a passar por menos estresse.
- *Estabilidade no emprego.* Especialmente durante épocas econômicas difíceis, a estabilidade no emprego é alta na lista de prioridades dos funcionários. A estabilidade no emprego diminui o estresse gerado pela possibilidade de desemprego causada por demissões em massa ou enxugamentos.
- *Desenvolvimento da carreira.* Ocupando-se com o desenvolvimento da carreira dos funcionários, as organizações mostram que se preocupam com as necessidades e aspirações de seus funcionários. O desenvolvimento da carreira dá aos empregados a oportunidade de desenvolver suas habilidades e capacidades e de alcançar seus objetivos na carreira.
- *Papéis organizacionais.* É responsabilidade da administração reduzir o conflito esclarecendo os papéis organizacionais. Cada funcionário deve saber o que se espera dele e também deve ter os meios necessários para dar conta de suas responsabilidades.
- *Programas de qualidade de vida do trabalho.* Podem ser fornecidos serviços para que as pessoas participem de programas de boa forma, perda de peso, controle de dieta, parar de fumar e controlar a ingestão de álcool e drogas. Em relação ao bem-estar mental, podem ser

fornecidos serviços de aconselhamento e acesso aos serviços de psicólogos clínicos e psiquiatras.

Atividade 13.1

Joe Brown preencheu uma pesquisa sobre bem-estar em sua companhia. O Sr. Brown possui mestrado em Administração de Empresas. Trabalhou em um cargo administrativo pelos últimos 12 anos. Nos últimos dois anos, sua produtividade caiu e este ano ele recebeu uma classificação de desempenho ruim. Seus colegas o observaram se queixar de seu trabalho nos anos mais recentes.

A pesquisa de bem-estar mediu os componentes da prosperidade: bem-estar emocional (isto é, satisfação no trabalho e emoções positivas no trabalho) e bem-estar psicológico (satisfação da autonomia, satisfação da competência, satisfação da afinidade, vitalidade, dedicação, absorção, propósito, relevância e harmonia). O Sr. Brown obteve as seguintes pontuações:

- Satisfação no trabalho 3
- Equilíbrio emocional positivo 4
- Autonomia 2
- Competência 7
- Afinidade 3
- Vitalidade 4
- Dedicação 4
- Absorção 3
- Relevância 3
- Propósito 4
- Harmonia 3
- Ajustamento pessoa-papel 2
- Características da tarefa 3
- Relações com o supervisor 2
- Relação com os colegas 6
- Recursos emocionais 4
- Recursos cognitivos 5
- Recursos físicos
- Interpretação das pontuações:

1-3: baixa

4-7: média

8-10: alta

Responda às perguntas a seguir:

- O Sr. Brown está prosperando? Explique sua resposta.
- Quais fatores estão impactando a prosperidade do Sr. Brown?
- Quais intervenções podem ser implementadas para abordar a prosperidade do Sr. Brown.

Comportamento disfuncional no trabalho

Em seguida, serão discutidos vários tipos de comportamento disfuncional, incluindo **absenteísmo**, presenteísmo, furto, assédio sexual, intimidação e uso de drogas (Langan-Fox *et al.*, 2007).

Absenteísmo

É usado como mecanismo para fugir das situações repugnantes no trabalho (Hulin, 1991). O absenteísmo pode ser dividido em dois tipos: ausência por motivos médicos ou não médicos. O absenteísmo por doença é definido como a ausência atribuída ao funcionário por doença ou lesão e aceita como tal pelo empregador (Searle, 1997). A ausência de longo prazo provavelmente está associada a problemas médicos, enquanto a ausência de curto prazo tem chance de ser provocada por fatores sociais e pessoais, em vez de doenças (Searle, 1997). Os fatores enunciados no Quadro de Foco 13.5 podem causar o absenteísmo (Labriola *et al.*, 2006).

Foco 13.5

Causas do absenteísmo

- *Planejamento do trabalho e da função.* O absenteísmo tem chance de ser mais elevado nos contextos onde o trabalho é tedioso ou as funções não são claras.
- *Carga de trabalho e estresse.* O absenteísmo provavelmente é mais elevado onde se tem uma carga de trabalho excessiva ou onde as

pessoas passam por instabilidade no emprego e estresse ocupacional.

- *Tamanho da organização e da equipe.* O absenteísmo tende a ser mais alto em grandes organizações e equipes.
- *Cultura organizacional e clima.* O absenteísmo tende a ser mais alto se o estilo de administração for visto como agressivo ou indiferente.
- *Exigências físicas.* O absenteísmo tende a ser mais elevado quando o emprego envolve exigências físicas como levantar objetos e empurrar cargas pesadas.
- *Lesões no trabalho.* Uma incidência elevada de lesões no trabalho pode resultar em absenteísmo.
- *Fatores de estilo de vida.* O álcool e os problemas relacionados com drogas podem resultar em absenteísmo.
- *Condições persistentes ou recorrentes.* Condições de saúde persistentes ou recorrentes podem resultar em absenteísmo.
- *Compromissos familiares ou domésticos.* Os empregados muitas vezes passam por dificuldades domésticas que podem resultar em absenteísmo.
- *Dificuldades de viajar.* Os empregados tenderão a ser mais ausentes quando a localização do trabalho não tiver um fácil acesso.

As organizações poderiam fazer o seguinte para administrar o problema do absenteísmo: a) informar aos empregados a política de absenteísmo; b) otimizar o recrutamento, a seleção e a integração; c) manter um sistema eficiente de administração do desempenho, recompensas e incentivos; d) otimizar o planejamento dos cargos e da organização; e e) implementar iniciativas de saúde ocupacional.

Presenteísmo

O presenteísmo é definido como o costume de comparecer ao trabalho quando o indivíduo não deveria fazê-lo, o que resulta em estar fisicamente presente, mas funcionalmente ausente (Lu *et al.*, 2013). O presenteísmo é menos aparente que o absenteísmo e acontece porque um funcionário está confuso, cansado, deprimido ou doente (Aronsson e Gustafsson, 2005). O

presenteísmo é considerado uma medida do custo da produtividade perdida devido ao comparecimento dos empregados no trabalho, porém sem estarem totalmente engajados e produtivos, principalmente devido a perturbações na saúde pessoal e na vida. Três tipos de presenteísmo são mostrados no Quadro de Foco 13.6 (Aronsson *et al.*, 2000; Aronsson e Gustafsson, 2005).

Foco 13.6

Tipos de presenteísmo

- **Presenteísmo por doença.** Os funcionários comparecem ao trabalho independentemente de queixas e de problemas de saúde. Isso não implica que o funcionário queira ficar doente para evitar as obrigações do cargo ou utilizar mal o tempo da empresa no trabalho. Espera-se que o presenteísmo por doença esteja relacionado com o risco elevado de doenças porque restringe as oportunidades de recuperação.
- **Presenteísmo por insegurança-comprometimento.** Os funcionários depositam no número excessivo de horas de trabalho uma expressão de comprometimento ou de um modo de lidar com a insegurança no emprego.
- **Presenteísmo de desmotivação.** Os funcionários não investem energia de modo concentrado no trabalho, principalmente porque se deparam com exigências e carecem de recursos pessoais e/ou profissionais.

No que diz respeito ao presenteísmo por doença, mostrou-se que até um terço dos empregados volta ao trabalho sem se recuperar de modo satisfatório. Aronsson *et al* (2003) descobriram que o presenteísmo por doença era mais alto nas profissões de recursos humanos, incluindo professores, enfermeiras e assistentes sociais, especialmente quando as pessoas acham difícil relaxar após o trabalho. Kivimarki *et al.* (2005) descobriram que 17% dos funcionários não saudáveis no serviço público britânico não tiveram faltas por doença em um período de 3 anos. A incidência de eventos coronarianos sérios nesse grupo foi, após a correção de fatores de risco convencionais, duas vezes mais elevada que a dos empregados não saudáveis com níveis moderados de ausência por doença.

Estudos mostraram que o presenteísmo tem efeitos negativos em termos de produtividade e resultados econômicos, bem-estar dos funcionários e problemas de saúde (Lu *et al.*, 2013). Funcionários que trabalham com capacidade reduzida custam estimadamente aos empregadores de US\$150 a US\$200 bilhões por ano. O presenteísmo contribui com 61% da perda de produtividade total de um empregado e dos custos médicos. A perda de produtividade é significativamente maior nos dias de comparecimento ao trabalho enquanto estão doentes do que nos dias de trabalho perdidos devido a doenças (Middaugh, 2006).

O presenteísmo é provocado por alta carga de trabalho, pressão, interferência do trabalho/doméstica, pouca oportunidade de ser substituído, número baixo de funcionários, exigências conflitantes, falta de recursos e baixo controle sobre o ritmo de trabalho (Aronsson e Gustafsson, 2005). O presenteísmo pode ser administrado concentrando-se em atitudes individuais e em mudanças comportamentais, bem como em intervenções organizacionais (veja o Quadro de Foco 13.7).

A disponibilidade de recursos pode conter os efeitos negativos do presenteísmo no bem-estar dos funcionários. Lu *et al.* (2013) descobriram que o apoio do supervisor é um importante recurso que amortece os efeitos do presenteísmo na exaustão.

Foco 13.7

Lidando com o presenteísmo

- Conduza pesquisas anônimas de qualidade de vida e peça aos empregados para sugerirem melhorias.
- Proporcione treinamento de conscientização em saúde e qualidade de vida para os supervisores e funcionários.
- Crie acesso a instalações de boa forma física.
- Oriente os funcionários a utilizarem os programas confidenciais de auxílio ao funcionário.
- Use os serviços de especialistas para auxiliar os empregados com lesões crônicas a modificarem suas técnicas de trabalho.
- Inclua um especialista em redução de risco para auxiliar os indivíduos que estejam passando por uma condição de doença crônica.

- Desestimule a hora extra e promova a importância do horário de almoço e das férias anuais.
- Compareça a programas de equilíbrio trabalho/vida pessoal.
- Explore os recursos da comunidade e proporcione apoio (por exemplo, cuidado para crianças doentes).
- Considere o trabalho em casa como uma opção.
- Proporcione os recursos profissionais necessários (por exemplo, um emprego interessante e significativo, função e responsabilidades claras, salário justo e segurança, contato interpessoal e supervisão que apoie).

Furto

Existem tantos sinais de furto quanto maneiras de furtar. Certas condições ou incidentes podem não resultar de descuido ou incompetência, mas indicações de que o furto está em andamento. Bens ou produtos próximos à saída dos funcionários, documentos confidenciais em fotocopiadoras e empregados em funções-chave que se recusam a ter tempo livre têm sido sinais de furto no passado e podem ser indicações da existência de desonestidade.

Todas as organizações provavelmente sofrem algum grau de furto por parte dos funcionários. A lista de itens que os empregados furtam dos empregadores é interminável, incluindo itens como bens, dinheiro, peças, componentes, suprimentos, informações e clientes. Estima-se que 95% de todas as empresas passem por esse problema, sendo que a administração raramente está ciente da proporção real das perdas ou mesmo da existência do furto.

É muito difícil para um administrador aceitar que os empregados que ele contratou, nos quais confia e com os quais trabalha sejam capazes de furtar. Consequentemente, existem várias ideias erradas em relação ao problema, por exemplo:

- A maior parte dos furtos é causada por não funcionários.
- Os funcionários bem pagos ou veteranos são confiáveis/leais e não furtam.
- Pode-se contar com os funcionários honestos para comunicar o furto.

- O furto dos empregados é ostensivo e pode ser detectado nos primeiros estágios, não sendo necessário comunicar formalmente aos empregados que o furto não será tolerado.

As razões para o furto informadas pelos empregados incluem as seguintes:

- A oportunidade de furto se apresentou por meio de políticas e controles frouxos e da indiferença da administração.
- A administração (e não as necessidades financeiras do empregado) criou as oportunidades para o furto.
- A administração estava furtando, então é aceitável que os empregados também furtem.
- Os empregados são mal pagos e estão pegando apenas o que merecem.
- Todo mundo faz isso.
- A organização lucra muito e os funcionários merecem uma parte desse lucro.
- A organização irritou o funcionário.

É crucial entender as razões do furto dos empregados e iniciar medidas sólidas de prevenção de perdas. As seguintes etapas devem ser executadas:

- Identifique a possível existência de furto e as oportunidades ou riscos de furto potencial. Elabore imediatamente um plano que elimine ou reduza a exposição a esses riscos.
- Instrua supervisores, gerentes e a população geral de funcionários em relação ao impacto que o furto de funcionário tem sobre eles e como eles são a chave para solucionar o problema.
- Elabore um programa de prevenção de perdas que assegure um esforço contínuo para impedir e detectar a atividade desonesta.

Assédio sexual

É definido como qualquer comportamento de fundo sexual que seja sabidamente indesejado e 1) tenha um efeito adverso na condição de emprego de uma pessoa, 2) interfira no desempenho profissional de uma pessoa ou 3) crie um ambiente de trabalho hostil ou intimidador. Essa definição é extraída das leis criadas para proteger as vítimas de assédio sexual. Os tópicos um e dois são conhecidos como assédio sexual “de compensação”, significando que a vítima de alguma forma é punida por ter

dito não. O terceiro tópico refere-se a situações nas quais o comportamento direto ou o comportamento circundante dos criminosos cria estresse pessoal ou uma situação na qual uma pessoa desejaria não trabalhar. O assédio sexual consiste em três componentes: a) perseguição sexual, isto é, atitudes ou comportamentos hostis ou ofensivos; b) atenção sexual indesejada; c) coerção sexual, isto é, cooperação sexual ligada a resultados profissionais (Gelfand *et al.*, 1995).

O assédio sexual é um problema disseminado no local de trabalho. Os números de 28% e 90% refletem as extremidades de uma faixa percentual de mulheres que relatam terem sido sexualmente assediadas. A porcentagem de homens que relatam terem sido assediados no local de trabalho está entre 14% e 18% (Fitzgerald, 1995; Schneider *et al.*, 1997). Há maior probabilidade de perceber o assédio quando:

- O alvo é uma mulher e o perpetrador é um homem.
- O alvo tem menos poder que o perpetrador.
- O comportamento é repetido;
- O alvo pediu a interrupção do comportamento.
- Seguem-se consequências negativas.
- O alvo passa por estresse emocional ou sintomas relacionados com estresse.
- A organização foi “flexível” com os perpetradores no passado.

Embora tanto homens quanto mulheres relatem que o assédio sexual é menos provável nos dias de hoje do que há 5 ou 10 anos, a quantidade de processos por assédio está aumentando. Uma razão para isso é que as percepções das pessoas em relação ao que é assédio mudaram. Conforme aumenta a consciência pública em relação ao assédio sexual, cada vez mais pessoas têm a probabilidade de interpretar um espectro de comportamentos mais amplo como ofensivo ou ilegal. Por exemplo, no final dos anos 1970, uma funcionária foi repetidamente ameaçada de estupro e até mesmo agarrada na virilha por colegas de trabalho do sexo masculino. Mas, quando ela os processou, um juiz da época julgou que não foi assédio sexual porque simplesmente fazia parte de uma brincadeira grosseira entre colegas. Nos anos 1990, um estudante diplomado teve de tirar de sua mesa uma fotografia da esposa de biquíni porque a colocação da imagem ali ofendia as colegas de escritório.

O assédio sexual autorrelatado está ligado a dores de cabeça, perturbações do sono e sintomas psicossomáticos como autoestima reduzida, aumento da raiva, do estresse, da ansiedade, do medo e da depressão (Fitzgerald *et al.*, 1997).

A função dos psicólogos organizacionais e do trabalho é ajudar as organizações a elaborarem políticas e procedimentos eficientes em relação ao assédio sexual. Também devem ser úteis para o planejamento de programas de treinamento que promovam:

- uma consciência geral do assédio sexual;
- habilidades de comunicação de modo que o assédio sexual possa ser evitado antes de acontecer;
- habilidades de solução de conflitos para abordar o assédio sexual quando ele ocorrer.

Intimidação (Bullying)

A intimidação é definida como “aquelas ações e práticas repetidas voltadas a um ou mais empregados e que são indesejadas pela vítima, que podem ser feitas deliberada ou inconscientemente, mas que claramente causam humilhação, ofensa e distresse e podem interferir no desempenho profissional e/ou provocar um ambiente de trabalho desagradável” (Einarsen, 1999:17). Segundo Einarsen *et al.* (2003), a intimidação no trabalho significa:

assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho de uma pessoa. Para que determinada atividade, interação ou processo seja rotulado de intimidação, isso deve ocorrer repetida e regularmente (por exemplo, semanalmente) e por um período de tempo (por exemplo, seis meses). A intimidação é um processo crescente, no qual a pessoa confrontada termina em posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos. Um conflito não pode ser chamado de intimidação se o incidente for um evento isolado ou se duas partes de “forças” aproximadamente iguais estiverem em conflito.

A incidência de intimidação varia de acordo com o país e a definição da frequência de intimidação. [Leymann \(1990\)](#) relatou que 25% dos trabalhadores suecos sofreram “assédio moral” em algum momento de sua vida, enquanto [Rayner \(1997\)](#) descobriu que 50% dos trabalhadores no Reino Unido passaram por assédio moral em algum momento de sua vida. [Leymann \(1990\)](#) comunicou uma incidência de 3,5% na Suécia (medida semanalmente durante seis meses). [Jennifer et al. \(2003\)](#) descobriram que 33,7% de uma amostra de funcionários na Europa comunicaram que foram intimidados no trabalho, embora apenas 20% tenham se identificado como vítimas.

O Quadro de [Foco 13.8](#) fornece explicações para a intimidação.

Foco 13.8

Explicações para a intimidação

- **A intimidação como fenômeno pessoal.** Fatores pessoais das vítimas e dos perpetradores foram relacionados com a intimidação. As vítimas podem ser escolhidas por terem autoestima elevada ou porque são pessoas com desempenho acima de todas as expectativas ([Brodsky, 1976](#)). A personalidade (por exemplo, agressão) tirânica também é considerada uma razão para a intimidação ([Randall, 1997](#)).
- **A intimidação como fenômeno interpessoal.** Fatores sociais foram relacionados com a intimidação. As vítimas percebem a inveja como uma das razões pelas quais são intimidadas ([Einarsen, 1999](#)).
- **A intimidação como fenômeno organizacional.** Fatores organizacionais poderiam explicar por que ocorre a intimidação. Situações de trabalho caracterizadas por incerteza, situações autoritárias, ambiguidade de funções e relações profissionais ruins parecem contribuir para a intimidação ([Leymann, 1990](#); [Zapf, 1999](#)).

A intimidação pode resultar em: a) sintomas físicos, por exemplo, suor, tremores e mal-estar; e b) sintomas psicológicos, por exemplo, ansiedade, ataques de pânico, depressão, raiva e perda da autoconfiança ([Hoel et al., 2004](#)). As vítimas da intimidação passam por sintomas de distúrbio de estresse pós-traumático ([Mikkelsen e Einarsen, 2002](#)).

As organizações precisam ser proativas ao lidar com a intimidação. Os funcionários devem colocar em prática políticas que enfatizam que a intimidação não será permitida. Tais políticas devem detalhar as possíveis consequências da intimidação (por exemplo, ação disciplinar) e devem ser comunicadas a todo o corpo de funcionários. As organizações também devem proporcionar treinamento a gerentes, pessoal de recursos humanos e funcionários para identificar e administrar a intimidação. Os funcionários que se queixam de intimidação devem ser tratados de modo sensível e apoiados pela organização. Deve ser elaborada e validada uma medida da intimidação. As causas da intimidação nos trabalhadores que obtiverem pontuações altas nessa medida devem ser cuidadosamente analisadas para que se possa lidar com isso ([Notelaers et al., 2006](#)).

Uso de álcool e drogas

Por todo o mundo, substâncias como álcool e outras drogas são usadas com frequência por pessoas em idade ativa. O uso de duas substâncias, que são o álcool e a nicotina, muitas vezes é associado a efeitos negativos sobre a saúde. Entretanto, tanto as drogas prescritas (por exemplo, morfina, ansiolíticos, analgésicos) quanto as drogas ilegais (por exemplo, cocaína, heroína e anfetaminas) também são usadas inapropriadamente com frequência.

Dependência e uso do álcool

O uso do álcool ocorre em todas as sociedades. O álcool é um depressor do sistema nervoso central e uma substância tóxica. Seu uso e abuso é uma das principais fontes de problemas de saúde e de socialização ([Snyman e Sommers, 1999](#)). O alcoolismo é uma síndrome que consiste em duas fases: o problema com a bebida e o vício do álcool. O problema com a bebida é o uso repetitivo do álcool, muitas vezes para aliviar problemas emocionais como ansiedade. O vício do álcool é um vício real similar ao que ocorre em seguida ao uso repetido de outros sedativo-hipnóticos ([Tierney et al., 1999](#)). Beber mais de duas doses por dia no caso dos homens (mais de 15 doses por semana) ou uma dose por dia no caso das mulheres (mais de 12 doses por semana) aumenta o risco de desenvolver a dependência do álcool.

As complicações do alcoolismo incluem distúrbios do fígado, problemas gastrintestinais, problemas cardiovasculares, complicações do diabetes, distúrbios hormonais, perda óssea, complicações neurológicas e um risco elevado de câncer. Outras complicações do alcoolismo e do uso do álcool podem incluir violência doméstica e divórcio, mau desempenho profissional, aumento da probabilidade de acidentes no trânsito e detenção por dirigir embriagado, maior suscetibilidade a lesões acidentais por outros motivos e maior incidência de suicídio e crimes ([Snyman e Sommers, 1999](#); [Tierney et al., 1999](#)).

Uso de substâncias e drogas

Dois aspectos gerais são comuns à maioria dos tipos de dependência de drogas: dependência psicológica e dependência física. A dependência psicológica envolve sentimentos de satisfação e um desejo de repetir a administração da droga para gerar prazer ou evitar desconforto. Esse estado mental é um fator poderoso envolvido no uso crônico das drogas psicotrópicas e, no caso de algumas drogas, a dependência psicológica pode ser o único fator envolvido no desejo intenso e no uso compulsivo. A dependência física é definida como um estado de adaptação a uma droga, acompanhado do desenvolvimento da tolerância e manifestada por uma síndrome de abstinência.

O desenvolvimento da dependência da droga é complexo e obscuro. A psicologia do indivíduo e a disponibilidade da droga determinam a escolha do vício, assim como do padrão e da frequência de uso. A dependência de drogas está parcialmente relacionada com padrões culturais e a classes socioeconômicas. Fatores envolvidos nos mecanismos que levam ao uso de drogas incluem tristeza, baixa autoestima, alienação social e estresse ambiental, particularmente se estiverem acompanhados de sentimento de impotência para mudar e atingir objetivos.

Outras substâncias psicoativas

Duas outras substâncias comumente utilizadas, nicotina e cafeína, podem causar dependência física. A retirada da cafeína (mais de 250 mg/dia) pode gerar dor de cabeça, irritabilidade, letargia e, ocasionalmente, náusea. Os sintomas de abstinência da nicotina incluem irritabilidade, ansiedade,

desejo, insônia, tremor e letargia. Os sintomas de retirada podem continuar por quatro a seis semanas e o desejo pode persistir por muitos meses.

Resumo

- O bem-estar do ser humano é um processo multidimensional que envolve a saúde intelectual, social, emocional e física.
- O bem-estar no trabalho consiste em dois estados: distresse e eustresse. O distresse é definido como uma resposta psicológica negativa a um fator de estresse, conforme indicado pela presença de estados psicológicos negativos. O eustresse é definido como uma resposta psicológica positiva a um fator de estresse, conforme indicado pela presença de estados psicológicos positivos.
- Mudanças notáveis ocorreram no mundo do trabalho nas últimas décadas, o que pode resultar em estresse negativo ou em estresse positivo.
- O bem-estar dos indivíduos no trabalho pode ser afetado por forças externas (por exemplo, taxa de variação social e tecnológica, família, raça, sexo, classe social e comunidade, assim como fatores ambientais), fatores organizacionais (por exemplo, exigências da função, responsabilidade pelos demais, exigências interpessoais, estrutura organizacional, natureza de determinados cargos, condições físicas do trabalho, apoio organizacional, oportunidades de crescimento, oportunidades de progresso e segurança no emprego) e fatores individuais (por exemplo, percepção, experiência na função, senso de coerência, autoeficácia, localização do controle, otimismo, ousadia e enfrentamento).
- Altos níveis de distresse ocupacional e baixos níveis de eustresse podem levar a efeitos físicos, psicológicos, comportamentais e/ou no desempenho profissional.
- As orientações para assegurar o bem-estar no trabalho incluem atenção à ergonomia, apreciação e avaliação dos funcionários, replanejamento do cargo e mudanças no trabalho, implementação de uma liderança eficiente, proporcionar treinamento, mudar a estrutura e o clima organizacionais, segurança no emprego, participação no desenvolvimento da carreira, esclarecimento das funções e

implementação de programas de qualidade de vida do funcionário. Os programas de qualidade de vida do funcionário concentram-se no bem-estar físico e emocional. No tocante ao bem-estar físico, podem ser oferecidos serviços para que as pessoas façam parte de programas de boa forma, perda de peso, controle da alimentação, parar de fumar e controlar a ingestão de álcool e drogas. Em relação ao bem-estar mental, podem ser oferecidos serviços de aconselhamento e acesso a serviços de psicólogos clínicos e psiquiatras.

- São distinguidos vários tipos de comportamento disfuncional, incluindo absenteísmo, presenteísmo, furto, assédio sexual, intimidação e uso de álcool e drogas.

Conceitos e palavras-chave

Absenteísmo

Apoio social

Assédio sexual

Autoeficácia

Bem-estar no trabalho

Comportamento problemático

Coping

Distresse ocupacional

Engajamento

Ergonomia

Esgotamento

Exigências do cargo

Furto

Intimidação (*bullying*)

Locus do controle

Necessidades psicológicas Otimismo

Ousadia psicológica

Presenteísmo

Propósito

Prosperidade

Recursos de trabalho

Relevância

Exemplos de títulos de dissertação

- Todo estresse (no trabalho) é necessariamente ruim?
- Que fontes (potenciais) de estresse, esgotamento e prosperidade estão associadas ao fato de que uma organização é um sistema aberto?
- Como você saberia se os indivíduos em instituições estivessem prosperando?
- Explique o conceito de capital psicológico e descreva os quatro componentes do capital psicológico.
- Como o propósito e a relevância podem ser promovidos em organizações?
- O que é engajamento de funcionários?
- Quais são os antecedentes do engajamento no trabalho?
- Como você aplicaria a teoria da autodeterminação para explicar a prosperidade nas instituições?
- Como uma abordagem baseada nos pontos fortes deve ser implementada nas organizações?
- Que papel as exigências do trabalho e os recursos do trabalho exercem sobre o bem-estar dos empregados?
- Quais são os efeitos mais importantes do distresse?

Leitura complementar

Livros

Cooper C. *The Theory and Research on Occupational Stress and Wellbeing*. Basingstoke: Palgrave Macmillan; 2013.

Rothmann S, From happiness to flourishing at work: A southern African perspective. Wissing MP, ed. *Well-being Research in South Africa: Cross-cultural Advances in Positive Psychology*, Vol. 4. Dordrecht, The Netherlands: Springer; 2013:123–152.

Seligman MEP. *Flourish*. New York: Simon & Schuster; 2011.

Artigos de periódicos

Hargrove MB, Nelson DL, Cooper C. Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work. *Organizational Dynamics*. 2013;42(1):61–70.

Siu OL, Cooper C, Phillips DR. Intervention studies on enhancing work wellbeing, reducing burnout, and improving recovery experiences among Hong Kong health care workers and teachers. *International Journal of Stress Management*. 2014;21(1):69–84.

Steger MF, Littman-Ovadia H, Miller M, Menger L, Rothmann S. Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*. 2013;21:348–361.

Planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais

Este capítulo apresenta ao leitor o planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais. A primeira seção concentra-se no planejamento organizacional. É definido o termo e são discutidas as dimensões do planejamento organizacional. Além disso, são distinguidos os tipos de estrutura organizacional. Também são exibidas as consequências de uma estrutura organizacional precária. O capítulo avança para o desenvolvimento organizacional. São discutidas a importância e as características do **desenvolvimento organizacional**. Vemos os estágios do desenvolvimento organizacional. Colocamos o foco na administração da **mudança** em função de três etapas: descongelamento (*unfreezing*), movimento e recongelamento (*refreezing*). A última seção enfoca a cultura organizacional. É definido o conceito e seus componentes e tipologia são descritos. Por fim, resumimos o desenvolvimento e a mudança da cultura organizacional.

Resultados do aprendizado

Quando você completar este capítulo, deverá estar apto a:

1. Definir os termos de planejamento, desenvolvimento e cultura organizacionais.
2. Descrever as dimensões do planejamento organizacional, os tipos de estrutura e as consequências de uma estrutura precária.
3. Explicar a importância do desenvolvimento organizacional.
4. Identificar as características do desenvolvimento organizacional e os diferentes subsistemas nas organizações.
5. Discutir os estágios do desenvolvimento organizacional.

6. Aplicar um modelo de três fases (**descongelamento-mudança-recongelamento**) [*unfreezing-changing-refreezing*] para a mudança nas organizações.
7. Definir cultura organizacional fazendo referência a seus componentes.
8. Explicar a tipologia da cultura organizacional.
9. Sintetizar como a cultura organizacional se desenvolve e se modifica.

Planejamento organizacional

Os termos organização e **planejamento organizacional** serão definidos e os princípios do planejamento organizacional serão revistos ([Galbraith et al., 2002](#)).

Definição dos termos

Uma organização pode ser definida como “um **sistema** de atividades ou forças de duas ou mais pessoas coordenadas conscientemente” ([Barnard, 1938:73](#)). Todas as organizações possuem quatro características: a) um objetivo comum; b) **coordenação** de esforços, a qual é obtida pela formulação e reforço de políticas, regras e regulamentos; c) divisão do trabalho de modo que os empregados realizem tarefas separadas, porém relacionadas; e d) uma hierarquia de autoridade, mecanismo de controle para assegurar que as pessoas certas estejam fazendo o certo no momento certo ([Robbins e Judge, 2013](#)).

O planejamento organizacional é definido como um sistema formal de comunicação, autoridade e responsabilidade adotado por uma organização e constitui sua estrutura interna ([Greenberg, 2011](#)). Todas as organizações têm uma estrutura interna pela qual funcionam para atingir seus objetivos. Essas estruturas variam de organização para organização. As organizações podem estruturar-se em uma burocracia hierárquica e rígida (como em organizações militares), ou de uma forma aberta e participativa ([Schultz e Schultz, 2014](#)). As burocracias regulam e prescrevem o que os funcionários devem fazer e como devem fazê-lo. O estilo moderno, que tenta humanizar

o ambiente de trabalho, levou a uma extensa modificação de práticas burocráticas tradicionais. Os psicólogos organizacionais e do trabalho estudam essas tendências nas práticas organizacionais para avaliar o seu impacto na motivação e nos comportamentos dos funcionários.

As dimensões do planejamento organizacional

Um organograma da organização (indicando a estrutura da organização) é uma representação gráfica da autoridade formal e da divisão do trabalho. O organograma organizacional fornece uma representação gráfica do arcabouço estrutural de uma organização.

Termos relevantes para a estruturação das organizações incluem: autoridade, responsabilidade e responsabilidade sujeita à prestação de contas (Schultz e Schultz, 2014):

- *Autoridade* é uma forma de poder que ordena as ações dos demais por meio de comandos. As relações de autoridade podem ser seguidas em um organograma organizacional acompanhando as linhas descendentes.
- *Responsabilidade* é uma obrigação colocada sobre uma pessoa que ocupa determinada posição. As relações de responsabilidade podem ser seguidas acompanhando as mesmas linhas de ascensão.
- *Responsabilidade sujeita à prestação de contas* é a aceitação por uma pessoa de determinada tarefa a ser realizada porque essa pessoa é membro da organização.

A estrutura organizacional caracteriza-se por quatro dimensões: a) hierarquia de autoridade; b) divisão do trabalho; c) amplitudes de controle; e d) **posições de liderança e de pessoal** (Greenberg, 2011; Robbins e Judge, 2013).

Hierarquia da autoridade

O organograma especifica quem se reporta a quem na organização. Em relação a isso, é necessário considerar os níveis apropriados de responsabilidade e autoridade a serem delegados. A **centralização versus descentralização** refere-se ao grau em que é retida a autoridade por gerentes de níveis mais elevados na organização. Em uma organização *descentralizada*, delega-se aos níveis mais baixos uma quantidade

significativa de autoridade e de tomada de decisão, ao mesmo tempo que, em uma organização *centralizada*, uma quantidade limitada de autoridade e tomada de decisão são delegadas aos níveis mais baixos.

A descentralização é defendida pelos que acreditam na delegação de poder às pessoas. Se a maior parte das decisões for tomada pelos administradores, os empregados tendem a agir como executores que não pensam nos comandos. A quantidade de centralização depende do tamanho e da **complexidade** da organização, da dispersão geográfica das atividades e da competência do pessoal. Os administradores nas grandes organizações são forçados a delegar mais autoridade. A descentralização da autoridade também é necessária quando as atividades da organização são geograficamente dispersas. Entretanto, o grau de competência (capacidade, qualificação e motivação) dos empregados pode dificultar a descentralização da autoridade.

Divisão do trabalho

O organograma indica quem é responsável por quais atividades. A *departamentalização* é empregada para agrupar as atividades relacionadas em unidades gerenciáveis. A similaridade funcional pode ser usada como base para dividir o trabalho. Os cargos com objetivos e requisitos similares são agrupados para formar uma seção. A realização da similaridade funcional depende de vários fatores, incluindo volume de trabalho, tradições, preferências e regras de trabalho, natureza dos departamentos e possibilidade de conflito de interesses. Se a organização for grande, ocorre mais *especialização*. Embora as tarefas possam ser similares, as tradições, preferências e regras de trabalho podem impedir sua atribuição a um indivíduo. Também podem ocorrer funções similares em departamentos diferentes. A separação das funções pode ocorrer para impedir o conflito de interesses. A departamentalização também pode ser feita com base na função, no cliente, no território geográfico ou no projeto.

Amplitude de controle

A **amplitude do controle** refere-se ao número de pessoas que se reportam a determinado administrador. A amplitude do controle pode variar entre

estreita e larga. Quanto mais estreita a amplitude do controle, mais próxima a supervisão e mais altos os custos administrativos como resultado de uma proporção gerente-funcionário mais elevada. A racionalidade e a eficiência administrativas ditam amplitudes de controle *largas*. Não há regra em relação à amplitude de controle ideal. Uma amplitude de controle *estreita* é aplicável quando o trabalho é complexo, se os cargos são independentes e se a organização funciona em um ambiente instável.

Uma amplitude de controle estreita, porém, tem algumas desvantagens. É cara porque acrescenta níveis administrativos. Torna a comunicação vertical mais complexa e desacelera a tomada de decisão. Desestimula os funcionários a agirem de forma autônoma. Em grande parte, a amplitude de controle depende da natureza das tarefas realizadas. Se a tarefa for de natureza rotineira e repetitiva, os funcionários precisam de menos supervisão do que na execução de tarefas altamente complexas. Além disso, quando os funcionários têm o treinamento necessário e a experiência para executar as tarefas (talvez até mesmo as tarefas complexas), eles precisam de menos supervisão. Nesses casos, a amplitude de controle pode ser aumentada.

Posições de liderança e de pessoal

Os gerentes *de liderança* ocupam posições formais de tomada de decisão dentro da cadeia de comando. Os gerentes *de pessoal* fazem investigação de histórico e fornecem consultoria técnica e recomendações aos gerentes de linha, os quais têm autoridade para tomar decisões. Os funcionários, diretamente envolvidos na produção de bens e serviços, muitas vezes sentem que são especialistas em suas próprias áreas e que não precisam ou desejam consultoria dos departamentos administrativos. As pessoas nos departamentos administrativos podem sentir que as pessoas nos departamentos de linha têm um foco muito estreito e que precisam, na verdade, de consultoria e *inputs* dos departamentos administrativos. Muitas vezes, a alta administração aceita a consultoria dos departamentos administrativos em detrimento dos departamentos de linha. É óbvio que a relação linha-administração pode ser difícil e levada em consideração quando se pensa sobre estruturas e planejamento organizacionais.

Tipos de estrutura organizacional

Estruturas mecanicista *versus* orgânica

As *estruturas mecanicistas* caracterizam-se por estruturas organizacionais menos flexíveis e mais estáveis (Armstrong e Taylor, 2014). As atividades são especializadas em cargos e tarefas claramente definidas (por exemplo, em uma linha de montagem). Os funcionários em postos elevados possuem tipicamente um conhecimento maior dos problemas com os quais a organização se depara do que os que estão em níveis mais baixos. As políticas, procedimentos e regras guiam grande parte da tomada de decisão na organização. As recompensas são obtidas principalmente pela obediência às diretrizes dos supervisores e gerentes.

As *organizações orgânicas* possuem planejamentos organizacionais flexíveis e podem se ajustar rapidamente a mudanças (Armstrong e Taylor, 2014). Essas organizações colocam menos ênfase na descrição e especialização do cargo. Os funcionários se envolvem na tomada de decisão quando têm conhecimento ou qualificações que ajudarão a solucionar o problema. Não se presume que funcionários em posições mais elevadas sejam mais bem informados que funcionários em níveis mais baixos. As relações horizontais são consideradas tão importantes quanto as verticais. Diminuem-se as diferenças de status e de categoria, sendo que a estrutura da organização é menos permanente.

A escolha entre as **estruturas** mecanicista e **orgânica** depende de vários fatores, incluindo a cultura de um país e de uma organização, assim como a personalidade e os valores dos funcionários.

Organizações matriciais

O planejamento **organizacional matricial** caracteriza-se por hierarquias duais (uma hierarquia funcional e uma hierarquia de produto) e por um equilíbrio entre essas duas hierarquias. As responsabilidades do gerente funcional incluem recrutar e contratar especialistas funcionais, manter sua especialização pelo treinamento e garantir que os produtos satisfaçam às especificações técnicas. Os gerentes de produto recrutam especialistas para cada produto, asseguram que o produto esteja pronto no prazo e dentro do

orçamento, assim como garantem que os especialistas funcionais cumpram com os objetivos do produto.

As organizações matriciais viabilizam o bom uso de recursos limitados, uma vez que esses recursos podem ser deslocados entre produtos ou projetos. Os funcionários ganham experiência tanto de uma perspectiva administrativa funcional quanto geral. Contudo, as linhas duais de autoridade levam a conflitos, os quais podem resultar em frustração, ansiedade e estresse. Esse tipo de estrutura requer que os funcionários gastem mais tempo em reuniões. Os gerentes das organizações matriciais também precisam ter certas qualificações.

Novas opções de planejamento

Foram criadas novas opções estruturais com menos camadas e ênfase na abertura de fronteiras da organização. Dois planejamentos são a organização virtual e a organização sem fronteiras (Robbins e Judge, 2013:524–527).

- *A organização virtual.* Esta é uma organização pequena e vital que terceiriza suas principais funções de negócios. Este tipo de organização é altamente centralizado, com pouca departamentalização. Esta estrutura permite que cada projeto receba equipes com o talento mais adequado às suas exigências. Isso minimiza a sobrecarga burocrática porque não é uma organização duradoura para se manter. As equipes se desfazem quando os projetos são concluídos.
- *A organização sem fronteiras.* Este tipo de estrutura elimina fronteiras verticais e horizontais em uma organização e quebra as barreiras entre a organização e seus clientes e fornecedores. Este tipo de organização elimina a cadeia de comando e substitui os departamentos por equipes capacitadas. A eliminação dos limites verticais achata a hierarquia e minimiza o status e posição. Os departamentos funcionais criam limites horizontais que suprimem a interação entre funções e unidades. Equipes multifuncionais substituem departamentos funcionais e as atividades são organizadas em torno dos processos.

As consequências de uma estrutura precária

O ambiente de negócios e o produto da organização deveriam determinar, em parte, a estrutura da organização. Portanto, não existem estruturas boas ou ruins. Uma estrutura precária é aquela inapropriada para o objetivo específico que a organização deseja alcançar.

Uma estrutura organizacional mal planejada poderia trazer os seguintes resultados:

- Pode se adequar ao intento e à personalidade dos indivíduos poderosos que a criaram, e não às necessidades da organização. A estrutura não deveria seguir o perfil de qualificações disponível, mas sim uma análise abrangente da tarefa e da organização.
- Pode levar ao estresse dos funcionários, especialmente se as responsabilidades não estiverem descritas com clareza.

As deficiências estruturais podem resultar em motivação e moral baixos (devido à delegação insuficiente, papéis pouco claros, sobrecarga e sistemas de apoio inadequados), decisões tardias e inadequadas (devido à coordenação e delegação deficientes), conflito e resposta fraca à mudança.

Desenvolvimento organizacional

Definição de desenvolvimento organizacional

[Brown \(2011\)](#) define desenvolvimento organizacional (DO) como um esforço de longo prazo para aprimorar a capacidade de uma organização em lidar com a mudança e seus processos de solução de problemas e renovação pela gestão efetiva da cultura organizacional. É uma abordagem da mudança planejada e sistemática envolvendo mudanças para a organização inteira ou para importantes segmentos. [Anderson \(2012: 3\)](#) define o DO como “o processo de aumentar a eficiência organizacional e facilitar as mudanças organizacionais e pessoais por meio do uso de intervenções orientadas por conhecimentos da ciência comportamental e social”.

A finalidade do DO é aumentar a eficiência do sistema e também desenvolver o potencial de todos os membros individuais. Utiliza intervenções planejadas de ciência comportamental que são executadas em colaboração com os membros da organização para ajudar a encontrar maneiras aprimoradas de trabalhar conjuntamente na direção de objetivos

individuais e organizacionais. A DO é uma disciplina que aplica a ciência comportamental para ajudar as organizações a se adaptarem às mudanças. Visa não somente aprimorar a eficiência da organização, mas também aumentar a eficiência dos membros dessa organização (Brown, 2011).

A importância do desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional visa melhorar a eficiência da organização e de seus membros por meio de um programa de mudança sistemática (Palmer *et al.*, 2006). Uma organização eficiente é aquela em que tanto o indivíduo quanto a organização podem se desenvolver. A força das organizações saudáveis reside na mudança – a capacidade de transformar seus produtos e sua organização em resposta às mudanças da economia. As organizações se encontram em um ambiente em mutação, sendo que a única coisa constante é a mudança. A maioria das pessoas é despreparada para lidar com isso. As organizações nunca são completamente estáticas. Estão em interação contínua com forças externas. O Quadro de Foco 14.1 resume as forças externas que levam a uma necessidade de DO.

Essas mudanças implicam que as organizações deveriam se concentrar em acrescentar valor. Isso se manifesta em uma tendência de passar da autocracia para a democracia nas organizações, em um foco no negócio principal, em uma tendência de se dividir em unidades de negócio e no uso de grupos de trabalho autorregulados.

Foco 14.1

Forças externas que levam à necessidade do desenvolvimento organizacional

- Fatores socioeconômicos, como competição internacional, desemprego, baixa produtividade, crescimento econômico baixo e crime.
- As expectativas do cliente em relação a produtos de qualidade, segurança e saúde.
- Fatores governamentais, como leis e regulamentações.

- Os avanços tecnológicos, como a nova tecnologia da informação.
- As expectativas dos investidores por altos dividendos e retorno sobre o investimento.
- A natureza variável das expectativas dos empregados e sindicatos.
- A globalização e a competição crescente.

Características do desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento organizacional tem as seguintes características ([Brown, 2011](#); [French e Bell, 1999](#)):

- *Mudança planejada.* O DO é uma estratégia planejada para promover a mudança organizacional. A tentativa de mudança visa objetivos específicos e se baseia em um diagnóstico das áreas problemáticas.
- *Colaboração.* O DO envolve uma abordagem de colaboração para a mudança, a qual inclui o envolvimento e a participação dos membros da organização que são mais afetados pelas mudanças.
- *Desempenho.* Os programas de DO incluem uma ênfase nas maneiras de melhorar e aumentar o desempenho e a qualidade.
- *Valores humanistas.* O DO conta com um conjunto de valores humanistas em relação às pessoas e às organizações que visa obter organizações mais eficientes ao abrir novas oportunidades para o uso crescente do potencial humano.
- *Orientação sistêmica.* O DO representa uma abordagem de sistema interessada na inter-relação de várias divisões, departamentos, grupos e indivíduos como subsistemas interdependentes da organização total.
- *Abordagens científicas.* O DO baseia-se em **abordagens científicas** para aumentar a eficiência organizacional.

A organização como um sistema sociotécnico

O desenvolvimento da organização pode ser classificado como uma abordagem de sistemas para a mudança ([Weick, 2000](#)). Uma organização é

vista como um sistema sociotécnico aberto de atividades humanas e técnicas coordenadas. Os vários processos e funções organizacionais não são considerados elementos isolados, mas como partes que reagem e influenciam outros elementos do sistema. Segundo [Brown \(2011\)](#), uma organização é um sistema aberto que consiste em cinco componentes (veja o Quadro de [Foco 14.2](#)).

Foco 14.2

Características de um sistema aberto

1. *O subsistema estrutural.* Inclui planejamento formal, políticas e procedimentos da organização. Normalmente é apresentado pelo organograma e inclui a divisão do trabalho e os padrões de autoridade.
2. *O subsistema técnico.* Inclui as funções, atividades e operações básicas, incluindo as técnicas e o equipamento utilizados para produzir os resultados do sistema.
3. *O subsistema psicossocial.* Inclui a rede de relações sociais e de padrões comportamentais dos membros, como normas, funções e comunicações. É considerado a cultura da organização.
4. *O subsistema de objetivos e valores.* Inclui a visão e a missão da organização (por exemplo, lucros, crescimento e sobrevivência).
5. *O subsistema administrativo.* Abarca a organização inteira ditando diretrizes, organizando e coordenando todas as atividades voltadas para a missão básica. O subsistema administrativo é importante na integração das atividades dos outros subsistemas.

Estágios no desenvolvimento organizacional

Os programas de desenvolvimento baseiam-se em uma análise sistemática dos problemas e em uma alta administração ativamente comprometida com o esforço de mudança. Muitos programas de desenvolvimento da organização usam o modelo de pesquisa-ação ([Cummings e Worley, 2005](#)). A pesquisa-ação envolve a coleta de informações sobre a organização, retroalimentando essas informações no sistema cliente e desenvolvendo e

implementando programas de mudança para aumentar o desempenho do sistema.

A pesquisa-ação proporciona pelo menos dois benefícios para as organizações. Primeiro, é focada no problema. O agente de mudança busca objetivamente os problemas, sendo que o tipo de problema determina o tipo de ação de mudança. Muitas atividades de mudança são centradas na solução, e não no problema. O agente de mudança tem uma solução favorita – por exemplo, implementar equipes ou administrar por objetivos – e depois procura os problemas que se ajustam à solução. Segundo, como a pesquisa-ação envolve muito os empregados no processo, a resistência à mudança é menor. Uma vez que os empregados tenham participado ativamente do estágio de feedback, o processo de mudança assume sua própria dinâmica. Os empregados e os grupos que se envolveram se transformam em fonte interna de pressão contínua para produzir a mudança.

Estágio 1: Antecipação da mudança

Antes que um programa de DO possa ser implementado, a organização deve antecipar a necessidade de mudança. A primeira etapa é a percepção do administrador de que a organização está, de algum modo, em um estado de desequilíbrio ou precisa de melhorias. O estado de desequilíbrio pode resultar do crescimento, declínio ou de mudanças competitivas, tecnológicas, legais ou sociais no ambiente externo. A necessidade deve ser sentida, já que apenas as necessidades sentidas convencem os indivíduos a adotarem novos caminhos. Os administradores devem ser sensíveis às mudanças no ambiente externo.

Estágio 2: Desenvolvimento da relação consultor-cliente

Após uma organização reconhecer uma necessidade de mudança e um consultor contatar o sistema, começa a se desenvolver uma relação entre o consultor e o sistema cliente. O desenvolvimento dessa relação é um determinante importante do provável sucesso ou fracasso do programa de DO. Assim como em muitas relações interpessoais, o intercâmbio de

expectativas e obrigações (a formação de um contrato psicológico) depende, em grande parte, de uma boa primeira impressão ou da compatibilidade entre o consultor e o sistema cliente. O consultor pode ser um administrador ou outro membro da organização, classificado como consultor interno, ou uma fonte externa classificada como consultor externo. O consultor tenta estabelecer um padrão de comunicação aberto, uma relação de confiança e uma atmosfera de responsabilidade compartilhada. Os temas relativos à responsabilidade, recompensas e objetivos devem ser esclarecidos, definidos ou superados neste ponto.

O consultor deve decidir em que ponto entrar no sistema e qual deve ser seu papel. O consultor pode intervir com a sanção e o apoio da alta administração e com ou sem a sanção e o apoio dos membros de níveis inferiores da organização. Ao entrar pela primeira vez no sistema, o consultor de DO começa a avaliar sua disponibilidade para o desenvolvimento da organização. É um erro supor que, como a maioria das organizações pode se beneficiar muito de um programa de DO, elas devem ter um. As respostas às seguintes perguntas ajudarão a avaliar a disponibilidade do cliente para o DO (Brown, 2011):

- Os objetivos de aprendizagem do DO são apropriados?
- O sistema cultural do cliente está pronto para o DO?
- As pessoas-chave estão envolvidas?
- Os membros do sistema cliente estão adequadamente preparados e voltados para o DO?

Estágio 3: Diagnóstico organizacional

Após o consultor intervir e desenvolver uma relação operante com o cliente, o consultor e o cliente começam a reunir dados sobre o sistema cliente. A coleta de dados é uma atividade importante que proporciona à organização e ao cliente uma melhor compreensão dos problemas.

O diagnóstico é uma abordagem sistemática para entender e descrever o estado atual da organização. O propósito da fase de diagnóstico é especificar a natureza do problema exato que requer solução, identificar as forças causais subjacentes e fornecer uma base para a escolha de estratégias e técnicas de mudança eficientes. O Quadro de Foco 14.3 mostra os temas críticos no **diagnóstico organizacional** (Brown, 2011).

Foco 14.3

Temas críticos no diagnóstico organizacional

- *Simplicidade*: mantenha os dados o mais simples possível e apresente-os de forma simples.
- *Visibilidade*: use medidas visíveis do que está acontecendo.
- *Envolvimento*: enfatize a participação e o envolvimento dos membros da organização no diagnóstico.
- *Fatores básicos*: use uma coleção não distorcida de variáveis básicas em funcionamento no diagnóstico.
- *Meça o que é importante*: insista na avaliação direta das variáveis que são críticas para o sucesso.
- *Senso de urgência*: durante o diagnóstico, obtenha um senso global de urgência para a mudança.

Uma regra para o consultor é questionar o diagnóstico do problema feito pelo cliente, já que o cliente pode ser parcial. Após adquirir os dados relevantes para a situação percebida como desequilibrada, consultor e cliente analisam os dados juntos para identificar as áreas de problema e as relações causais. Um diagnóstico fraco, impreciso ou falho pode levar a um programa de mudança caro e ineficiente. O objetivo da fase de diagnóstico é determinar o problema exato que precisa ser solucionado, identificar as forças causais na situação e fornecer uma base para escolher estratégias e técnicas de mudança eficientes.

Dois outros interesses são importantes no diagnóstico organizacional. Primeiro, é importante usar um **modelo de diagnóstico** quando se diagnosticar as organizações. Um modelo de diagnóstico é uma representação de como funcionam as organizações, sendo crucial para entendê-las. Os modelos de diagnóstico incluem: modelo analítico de [Lawrence e Lorsch \(1986\)](#), modelo de sistemas sociotécnicos e modelo de análise do campo de força. Embora esses modelos não sejam discutidos aqui, eles são importantes e devem ser lembrados quando se aborda uma organização para um diagnóstico. Segundo, deve ser considerado o processo de **coleta de dados**. A etapa mais óbvia na coleta de dados é

definir as metas e objetivos do programa de mudança. Essa etapa é necessária para determinar que informação é relevante. A etapa seguinte é identificar as variáveis centrais envolvidas na situação (por exemplo, produção, rotatividade, cultura e valores). A última etapa é escolher um método de coleta de dados. Apesar de as organizações gerarem uma grande quantidade de dados valiosos, isso pode apresentar um quadro incompleto do desempenho organizacional. Consultor e cliente podem decidir aumentar o espectro e a profundidade dos dados disponíveis usando entrevistas, observação direta e/ou questionários como base para os programas de ação subsequentes.

Estágio 4: Intervenções

A fase de diagnóstico leva a uma série de intervenções, atividades ou programas voltados para a resolução de problemas e para o aumento da eficiência da organização. Uma **intervenção** é definida como um instrumento ou ferramenta que decretará e alcançará uma condição ou objetivo (Burke, 2005). A intervenção é considerada parte da fase de implementação de uma mudança na organização, o que é o cerne da tentativa de mudança dessa organização. As intervenções visam mudar alguns aspectos de uma organização (por exemplo, clima, funcionários, estrutura ou procedimentos) para melhorar a saúde ou o funcionamento do sistema do cliente.

A definição de uma intervenção inclui vários elementos importantes (French e Bell, 1999). Primeiro, uma intervenção refere-se a algo que acontece na vida de uma organização. As intervenções incluem atividades educacionais, métodos, observações técnicas, entrevistas e questionários usados para gerar melhorias organizacionais. Segundo, uma intervenção refere-se a diferentes níveis de atividade, por exemplo, uma única tarefa, uma sequência de tarefas relacionadas, atividades relacionadas mas também diferentes e um plano global para a melhoria da organização. Terceiro, uma intervenção implica a colaboração conjunta entre uma organização e um cliente. Para que as intervenções no desenvolvimento da organização sejam bem-sucedidas, devem ser consideradas as interdependências entre vários subelementos da organização.

Argyris (1970) distinguiu três tarefas de um interventor: gerar informações válidas e úteis, ajudar o cliente a fazer escolhas livres e informadas e assegurar o comprometimento interno do cliente com as escolhas feitas:

- **Gerar informações válidas e úteis.** Informações válidas e úteis referem-se aos fatores e suas inter-relações que criam problemas para o sistema do cliente.
- **Ajudar o cliente a fazer escolhas livres e informadas.** A segunda tarefa do interventor é ajudar o sistema cliente a fazer escolhas livres e informadas, assim como fornecer ao cliente alternativas para a ação.
- **Assegurar o comprometimento interno do cliente com as escolhas.** A terceira tarefa do interventor é assegurar que o cliente esteja comprometido com as escolhas feitas (Brown, 2011).

As intervenções podem ser categorizadas com base no grupo-alvo, sendo: a) pessoais e interpessoais; b) intervenções em equipe; c) **intervenções intergrupo**; e d) intervenções organizacionais.

Intervenções pessoais e interpessoais

O tema central das intervenções pessoais e interpessoais é aprender por meio da investigação de processos subjacentes. Essas intervenções também focam nas pessoas e seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

- *Laboratórios de treinamento de sensibilidade.* Os grupos de treinamento de sensibilidade também são conhecidos como grupos de treinamento (grupos T). A abordagem dos grupos T é uma abordagem de treinamento de relações humanas que proporciona aos indivíduos a oportunidade de aprenderem mais sobre si mesmos e sobre seu impacto sobre os demais, aprendendo particularmente como operar de forma mais eficiente nas situações cara a cara.
- *Análise transacional.* A **análise transacional** envolve um sistema de análise da interação, o qual ajuda as pessoas a entenderem seus sentimentos e comportamento, ajudando-as a formar relações interpessoais satisfatórias.
- *Modelagem do comportamento.* A modelagem do comportamento é um método estruturado, eficiente e confiável que pode ser usado para

treinar as pessoas em habilidades interpessoais. A lógica da modelagem do comportamento é que esse comportamento é formatado por estímulos externos, que o comportamento é aprendido pela observação das outras pessoas (modelos) e que o comportamento é repetido devido ao reforço de comportamentos similares no passado.

- *Planejamento da vida e da carreira.* As intervenções no planejamento da vida e da carreira são utilizadas para ajudar os indivíduos a se concentrarem nos objetivos de sua vida e carreira de modo que possam receber poder para exercer um controle melhor sobre seu próprio destino.
- *Promoção da qualidade de vida e da administração do estresse.* As intervenções de administração do estresse embutem um conjunto de costumes que oferecem oportunidades para o desenvolvimento individual e para o bem-estar do empregado.
- *Aconselhamento e **coaching**.* O **aconselhamento** é utilizado para ajudar os funcionários a lidarem com problemas pessoais que interferem em seu trabalho. O **coaching** é usado para ajudar os funcionários a realizarem novas tarefas e/ou aprimorar o desempenho nas tarefas ou qualificações antigas.

Intervenções na equipe/grupo

As intervenções na equipe/grupo são focadas no desenvolvimento do grupo e na interação entre indivíduos dentro dos grupos ou equipes. Estas atividades podem ser aplicadas a grupos familiares (isto é, equipes de trabalho intactas) e grupos especiais (isto é, equipes de projetos especiais). Para formação das equipes de trabalho são aplicados os seguintes procedimentos (Dyer et al., 2013):

- *Reunião de diagnóstico do grupo familiar.* Esse tipo de intervenção é usado para analisar e avaliar o funcionamento atual da equipe e identificar problemas sobre os quais a equipe deve trabalhar.
- *Reunião de formação da equipe do grupo familiar.* Esse tipo de reunião do grupo é usado para aprimorar a eficiência do grupo se concentrando na realização de tarefas, nas relações na equipe e nos processos do grupo.

- *Consultoria de processo.* A consulta de processo é uma filosofia de ajuda que envolve o diagnóstico conjunto pelo cliente e pelo consultor. Schein (1969: 11) define a consulta de processo como um “...conjunto de atividades da parte do consultor que ajuda o cliente a perceber, entender e agir nos eventos de processo que ocorrem no ambiente desse cliente visando aprimorar a situação como foi definida por ele”. Um consultor de processo ajuda o cliente a se conscientizar dos processos de grupo e interpessoais, assim como a aprimorá-los.
- *Formação e desenvolvimento pela análise de função.* A criação de equipes pela análise de função é usada para esclarecer as funções em uma equipe quando uma unidade é recém-organizada e os membros da equipe não sabem o que os outros fazem e o que esperam deles, quando mudanças e realocações foram feitas na equipe e quando os membros não têm mais certeza de como as funções se ajustam, quando as descrições estão obsoletas, quando o conflito e as rupturas interpessoais na equipe estão aumentando e quando o administrador adere basicamente à gestão de um para um.
- *Formação e desenvolvimento pela negociação da função.* A criação de equipes pela negociação da função é usada quando as causas da eficiência de uma equipe se baseiam no comportamento de pessoas que não estão dispostas a mudar. Usando essa técnica, os membros da equipe pedem uns aos outros para mudar comportamentos que possibilitarão que as demais pessoas realizem seu trabalho com mais eficiência.

Intervenções intergrupos

As intervenções intergrupos são necessárias devido à interdependência entre equipes e grupos nas organizações, objetivos conflitantes nas equipes, desequilíbrio de poder percebido entre os grupos, conflito de funções e ambiguidade de funções, assim como conflito de personalidade.

- *Formação de equipes intergrupos.* Nas intervenções de criação de equipes intergrupos, os membros-chave trabalham nos temas de interface. A reunião envolve tipicamente cinco etapas:
 - Trabalhando separadamente, os dois grupos fazem listas de como veem a si próprios, como acham que o outro grupo os vê e como

- veem o outro grupo.
- Os dois grupos se reúnem e uma pessoa de cada grupo apresenta as listas.
 - Os dois grupos se reúnem separadamente para debater.
 - São formados subgrupos misturando-se os membros dos dois grupos, sendo que esses grupos elaboram planos de ação.
 - É mantida uma avaliação de acompanhamento.
- *Espelhamento organizacional*. Geram feedback às equipes sobre como os demais elementos da organização as veem. As unidades se reúnem para processar dados com o objetivo de identificar problemas e formular soluções.
 - *Pacificação de terceiros*. Uma intervenção de pacificação de terceiros é uma técnica que pode ser usada para resolver o conflito entre duas ou mais pessoas. A confrontação é um aspecto essencial da pacificação de terceiros (French e Bell, 1999). As partes envolvidas no conflito devem estar dispostas a confrontar o fato de que o conflito existe e devem perceber suas consequências na eficiência.

Intervenções organizacionais

- *Reunião de confrontação*. A reunião de confrontação como intervenção no desenvolvimento da organização foi desenvolvida por Richard Beckhard como um encontro de um dia de toda a administração de uma organização no qual eles fazem uma leitura da própria saúde organizacional.
- *Planejamento estratégico*. As intervenções estratégicas ligam o funcionamento interno da organização ao ambiente maior e transformam a organização para manter o passo com as condições de mudança (Cummings e Worley, 2005). Os profissionais de desenvolvimento organizacional devem se tornar especialistas em processos de gestão estratégica e precisam ter completo conhecimento do conteúdo desse assunto (French e Bell, 1999).
- *Feedback de dados*. Esta intervenção é a mais eficaz se a organização quiser incluir um grupo grande de pessoas. Este tipo de intervenção é usado principalmente em situações de diagnóstico que precisam de atenção dentro da organização e para planejar e implementar melhorias

organizacionais. Esta abordagem de desenvolvimento organizacional avalia a unidade de análise por meio de questionários e do feedback a todos os participantes relevantes.

- *DO Grid*. A atividade que foi planejada por Robert R. Blake e Jane S. Mouton como um programa de seis fases que dura cerca de três a cinco anos. O programa utiliza uma quantidade considerável de instrumentos, permitindo que os indivíduos e grupos avaliem seus próprios pontos fortes e pontos fracos; concentra-se nas qualificações, no conhecimento e nos processos necessários para a eficiência nos níveis individual, do grupo, intergrupos e de toda a organização. O *DO Grid* em rede é eficiente porque apresentou mais lucros, custos mais baixos e menos perdas.
- *Planejamento do cargo*. O planejamento do cargo é o processo de incorporação de tarefas e responsabilidades nos cargos para torná-los mais significativos, produtivos e satisfatórios. Vários modelos podem ser seguidos no replanejamento dos cargos, incluindo: modelo de características do cargo ([Hackman e Oldham, 1976](#)), modelo de demanda-controle do cargo ([Karasek, 1979](#)) e abordagem interdisciplinar de [Campion e Berger \(1990\)](#).
- *Círculos de qualidade*. Os círculos de qualidade focam a satisfação do consumidor através da melhoria contínua e do trabalho em equipe.
- *Administração por objetivos*. A administração por objetivos baseia-se na filosofia de que o administrador e o funcionário devem negociar ou colaborar na definição dos objetivos que o trabalhador deve perseguir no intervalo de tempo seguinte ([Drucker, 1954](#); [Odiorne, 1965](#)).
- *Sistemas sociotécnicos*. De acordo com [Trist et al. \(1963\)](#), um planejamento de sistema sociotécnico baseia-se na premissa de que uma organização ou unidade de trabalho é uma combinação de partes sociais e técnicas abertas ao ambiente. Um **sistema sociotécnico** enfoca as interdependências entre e dentre pessoas, tecnologia e ambiente para otimizar tanto elementos sociais quanto técnicos nas organizações. O sistema social visa planejar uma estrutura de trabalho responsiva às necessidades psicológicas dos funcionários.

O consultor de DO deve considerar os três aspectos seguintes quando escolher a intervenção apropriada ([Brown, 2011](#); French e Bell, 1996). Primeiro, os resultados potenciais da técnica de intervenção devem ser

considerados. As intervenções devem solucionar os “problemas” pretendidos e ter como consequência resultados positivos. Segundo, a possibilidade de implementar as intervenções deve ser considerada. Os custos esperados das intervenções devem ser pesados em relação aos benefícios potenciais. Por fim, é importante avaliar antecipadamente a disposição do cliente em participar das intervenções.

Estágio 5: Programas de autorrenovação, monitoração e estabilização de ação

Uma vez implementado um programa de DO, a etapa seguinte é monitorar os resultados e estabilizar as mudanças desejadas. Este estágio tem a ver com a avaliação da eficiência das estratégias de mudança no cumprimento dos objetivos estabelecidos. Cada estágio de um programa de DO precisa ser monitorado para obter feedback sobre as reações dos membros à tentativa de mudança. Os membros do sistema precisam conhecer os resultados das tentativas de mudança para determinar se devem modificar, manter ou interromper as atividades.

Tendo sido corrigido um problema e tendo sido implementado e monitorado um programa de mudança, devem ser elaborados meios para assegurar que o novo comportamento está estabilizado e internalizado. Se isso não for feito, o sistema tende a regredir para os modos ou condições ineficientes anteriores. O sistema do cliente precisa desenvolver a capacidade de manter a inovação sem apoio externo.

Gestão da mudança

Segundo Kurt [Lewin \(1952\)](#), qualquer processo de mudança consiste em três fases: descongelamento da situação vigente, passagem para uma nova condição (mudança) e recongelamento da nova mudança para torná-la permanente (veja a [Figura 14.1](#)).



FIGURA 14.1 Modelo de mudança com três etapas de Lewin.

A situação vigente pode ser considerada como um estado de equilíbrio. Para sair desse equilíbrio – vencer as pressões tanto da resistência individual quanto do conformismo do grupo –, é necessário o descongelamento. Isso pode ser obtido de três maneiras (veja a [Figura 14.2](#)). As motivações, que afastam o comportamento da situação vigente, podem ser aumentadas. As forças repressoras, que atrapalham a saída do equilíbrio, podem ser diminuídas. Uma terceira alternativa é combinar as duas abordagens.

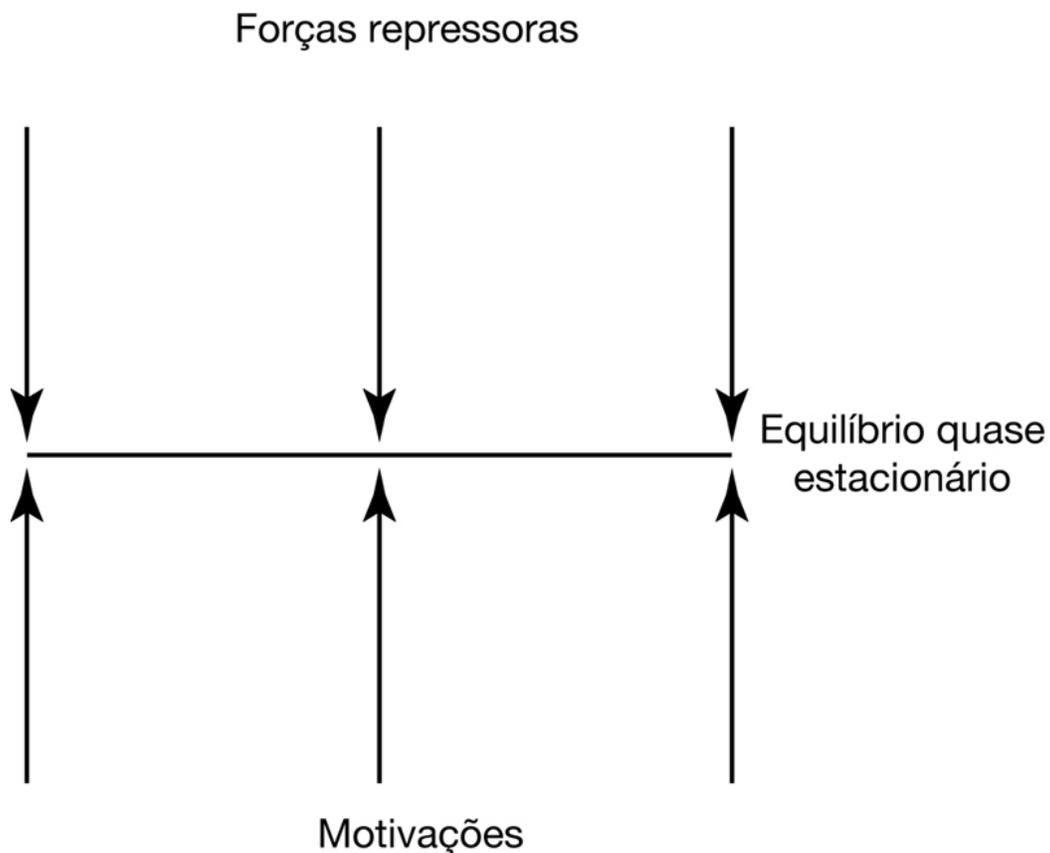


FIGURA 14.2 Análise do campo de força (Kurt Lewin).

Os membros da organização devem ser descongelados para vencer a resistência à mudança. Os indivíduos devem estar preparados para a mudança e devem liberar energia física e psíquica para a mudança (Anderson, 2012). A insatisfação com a situação vigente pode ser criada para estimular os empregados a tentarem novas formas comportamentais. O Quadro de Foco 14.4 mostra que a insatisfação pode ser gerada pelo envolvimento com comportamentos específicos (Anderson, 2012).

Foco 14.4

Criando insatisfação com a situação vigente

- Conscientize os empregados da necessidade de mudança apresentando-lhes a realidade da situação (por exemplo, uma diminuição nos números de vendas, um aumento nos custos, alta rotatividade da mão de obra e taxa de absenteísmo). É mais fácil gerar motivação para a mudança se estiver presente uma crise competitiva.
- Revele as diferenças entre a situação atual e a desejada.
- Descreva uma situação futura mais desejável, isto é, elabore uma visão de uma condição futura que poderia energizar as pessoas. Os líderes devem se preocupar mais com a determinação de uma condição desejada do que como chegar a ela.
- Comunique as expectativas positivas em relação à mudança. As expectativas dos empregados podem servir como uma profecia autorrealizável e estimulá-los a investir energia nos programas de mudança que eles esperam que venha a ter sucesso.
- Informe os empregados sobre as vantagens esperadas para eles devido às mudanças.

Tão logo os empregados entendam a necessidade da mudança, eles devem ser convencidos de que as mudanças propostas são exequíveis. Isso pode ser facilitado por projetos-piloto que envolvam os empregados e que podem indicar que os pressupostos que sustentam as mudanças são válidos. Os projetos-piloto promoverão sensações de segurança, o que ajudará os empregados a mudar.

Gerencie o processo de mudança

A mudança implica no aprendizado de novas atitudes e/ou comportamentos conscientizando a pessoa de novas fontes de informação ou ajudando-a a ver as informações antigas de modo diferente. A mudança pode ocorrer de duas maneiras: a) identificando-a com um modelo exemplar, mentor, amigo ou outra pessoa e aprendendo a ver as coisas a partir de seu ponto de vista; e b) fazendo uma triagem no ambiente para encontrar um problema específico. É difícil gerenciar o processo de mudança porque as pessoas raramente reagem conforme o planejado. A política organizacional também está envolvida, e as percepções, emoções e comportamento das pessoas são afetados pelas mudanças.

Estabilizando a mudança (“recongelando”)

Recongelar envolve a estabilização das mudanças ajudando a pessoa a integrar as novas atividades em suas atividades rotineiras. Podem ser usados vários mecanismos para estabilizar as mudanças ([Anderson, 2012](#)):

- Deve ser dada ao indivíduo a oportunidade de determinar se as novas atitudes e/ou comportamentos realmente se ajustam a seu autoconceito, são congruentes com outras partes de sua personalidade e podem ser integrados confortavelmente.
- Deve ser dada ao indivíduo a oportunidade de testar se os outros aceitarão e confirmarão as novas atitudes e comportamentos. É importante dizer às pessoas o que não mudará. Isso serve como uma âncora para dar estabilidade ao gerenciamento das mudanças. O sistema de recompensas pode ser usado para reforçar o comportamento. O reconhecimento formal e público dos empregados que ajudam a mover a organização na direção desejada pode ajudar a especificar o que é o comportamento aceitável. Tutores podem ser utilizados para servir como modelos exemplares e portadores de normas da nova cultura e das mudanças.

Cultura organizacional

Definição de cultura organizacional

A cultura organizacional é definida como “o modo como as coisas são feitas por aqui” (Drennan, 1992:1). Conforme os empregados trabalham juntos, procedimentos específicos ou modos como as coisas são feitas, problemas são tratados e decisões tomadas se tornam estabelecidas e no momento apropriado esses procedimentos e modos se tornam a maneira aceita pela qual tais ações são realizadas (Cartwright *et al.*, 2001). Schein (1990:111) definiu cultura organizacional da seguinte forma:

um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou elaborados por determinado grupo conforme ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, deve ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional não é necessariamente o comportamento visível que pode ser observado quando se visita uma organização. Não é apenas a política ou os valores escritos, mas também os pressupostos básicos que influenciam o comportamento, a arquitetura e o layout e dos escritórios (Armstrong e Taylor, 2014; Schein, 1985). A cultura organizacional inclui tradições, eventos e costumes estabelecidos que criaram padrões de relação e de solução de problemas na organização. São as regras e orientações prescrevendo aos participantes como eles devem participar, como devem agir e o que não devem fazer.

A cultura organizacional não deve ser confundida com o clima organizacional. O clima organizacional pode ser observado e medido mais diretamente e tem uma história de pesquisa mais longa do que a cultura organizacional (Schein, 1990). O clima organizacional pode ser descrito como uma condição psicológica fortemente influenciada por fatores organizacionais como sistemas, estruturas e comportamento administrativo.

Componentes da cultura organizacional

A cultura organizacional consiste nos quatro componentes a seguir (Armstrong e Taylor, 2014; Cummings e Huse, 1989):

- *Pressupostos*. Descrevem o que é importante e como os problemas na organização são solucionados. Podem ser estudados pela observação intensiva, questões focadas e autoanálise intensiva. As pessoas normalmente não têm consciência desses pressupostos.
- *Valores e crenças*. Não é fácil as pessoas se tornarem conscientes de seus valores e crenças. Os valores descrevem as coisas que são importantes para os membros da organização. Os valores podem ser estudados usando-se entrevistas, observação e questionários. Um questionário normalmente é menos útil para medir valores porque faz pressupostos sobre as dimensões que devem ser estudadas.
- *Normas comportamentais*. São regras comportamentais não escritas das quais as pessoas podem ter consciência. Prescrevem como as pessoas devem se comportar em determinadas situações.
- *Artefatos*. São o nível mais elevado de consciência cultural e referem-se a criações que são manifestações visuais de outros níveis culturais. Isso inclui comportamento observável dos empregados, vestimenta, estruturas, sistemas, políticas, procedimentos, regras, registros, relatórios anuais e layout físico da organização. Porém, é difícil julgar os artefatos com precisão – eles não são necessariamente um indicador confiável de como as pessoas se comportam.

O desenvolvimento da cultura organizacional

A cultura organizacional se desenvolve como resultado de crises, realizações, sucessos e fracassos anteriores em uma organização. Esses aspectos levam à formação de pressupostos que dizem respeito aos seguintes aspectos: realidade, verdade, tempo, natureza humana e relações humanas (Schein, 1990). Os fundadores de uma organização têm tradicionalmente um impacto importante na cultura dessa organização (Schein, 1985). Eles são ilimitados por costumes e ideologias prévias. A cultura se desenvolve conforme os empregados se identificam com o líder como um modelo exemplar. Uma vez que a cultura de uma organização é iniciada e começa a se desenvolver, existem muitos costumes que podem

ajudar a solidificar a aceitação dos valores centrais e a assegurar que a cultura se mantenha. Esses costumes incluem:

- *Seleção de iniciantes.* A primeira etapa é selecionar candidatos cujas características e valores se adequem aos da organização. Evidências indicam que os candidatos que têm uma antevisão realista da cultura da organização se sairão melhor.
- *Colocação no trabalho.* Os novos funcionários estão sujeitos a uma série de experiências diferentes, cujo propósito é capacitá-los a questionar as normas e os valores da organização e decidir se podem ou não aceitá-los.
- *Domínio do cargo.* Uma vez passado o choque cultural inicial, a etapa seguinte é o funcionário dominar o cargo.
- *Medir e recompensar o desempenho.* A etapa seguinte do processo de socialização consiste na atenção meticulosa com a medição dos resultados operacionais e na recompensa do desempenho individual.
- *Adesão aos valores importantes.* A etapa seguinte envolve a adesão cuidadosa aos valores mais importantes da organização. A identificação com esses valores ajuda os funcionários a se conformarem com os sacrifícios pessoais criados por sua participação na organização.
- *Reforçar as histórias e o folclore.* A próxima etapa envolve o reforço do folclore organizacional. Isso resulta em manter vivas as histórias que validam a cultura da organização e o modo de fazer as coisas. O folclore ajuda a explicar por que a organização faz as coisas de determinada maneira.
- *Reconhecimento e promoção.* A etapa final é o reconhecimento e a promoção dos indivíduos que realizaram bem suas tarefas e que podem servir como modelos exemplares para novos funcionários na organização.

Mudando a cultura organizacional

Antes que uma organização possa mudar sua cultura, ela deve ter consciência da cultura atual. Organizações que não conhecem sua cultura são vulneráveis, especialmente devido à natureza velada da cultura organizacional. A consciência pode ser considerada o primeiro passo necessário para facilitar a mudança. Pessoas de fora podem exercer um

papel importante, ajudando as organizações a se conscientizarem de sua cultura.

Brown (2011) destaca que a mudança de cultura requer uma mudança nas crenças dos empregados. A motivação para mudar pode ser incrementada criando-se insatisfação com a situação vigente e estimulando os funcionários a acreditarem que a mudança é possível e desejada. A mudança cultural não deve ser forçada nas pessoas. Uma abordagem participativa é requerida para influenciar o nível mais profundo da cultura. Uma abordagem da mudança de cima para baixo pode ser usada quando existe uma única cultura ou quando o foco está em mudar as normas em vez dos pressupostos. Estratégias que poderiam ser implementadas para mudar a cultura organizacional incluem: desenvolver uma visão e uma missão compartilhadas, definir objetivos, definir o comportamento desejado e implementar e avaliar intervenções. O envolvimento proativo do administrador e da equipe de administração é crucial para a mudança cultural. Os funcionários devem ser estimulados a mudar, sendo que deve ser usado um sistema justo de avaliação do desempenho e recompensa para reconhecer esse desempenho.

Resumo

- A estrutura organizacional caracteriza-se por quatro dimensões: hierarquia da autoridade, divisão do trabalho, amplitude de controle e posições de liderança e de pessoal.
- Os tipos de estrutura organizacional incluem as estruturas mecanicista *versus* orgânica e as organizações matriciais.
- Não existem estruturas boas ou ruins. Uma estrutura ruim é aquela inadequada para o objetivo específico que a organização deseja alcançar.
- O desenvolvimento da organização é um esforço de longo prazo para aumentar a capacidade de uma organização de lidar com a mudança e seus processos de solução de problemas e renovação por meio da administração eficiente da cultura organizacional.
- O desenvolvimento organizacional visa aprimorar a eficiência da organização e de seus membros por meio de um programa de mudança sistemática.

- As forças que levam a uma necessidade de desenvolvimento da organização incluem fatores socioeconômicos, expectativas dos clientes, fatores governamentais como leis e regulamentações, avanços tecnológicos, expectativas de todos os envolvidos no processo, natureza variável das expectativas dos funcionários e dos sindicatos, globalização e competição elevada. O desenvolvimento da organização possui seis características: mudança planejada, colaboração, desempenho, valores humanistas, uma abordagem de sistemas e uma abordagem científica.
- Os estágios no desenvolvimento da organização são antecipar a mudança, desenvolver a relação consultor-cliente, diagnóstico organizacional, intervenções, autorrenovação, programas de ação de monitoração e estabilização e gestão da mudança.
- A cultura organizacional inclui tradições, eventos e costumes estabelecidos que criaram padrões de relação e solução de problemas na organização. São as regras e orientações prescrevendo aos participantes como eles deveriam participar, agir e por que não deveriam fazer. Consiste em quatro componentes: pressupostos, valores e crenças, normas e artefatos.
- A cultura organizacional se desenvolve como consequência de crises, realizações, sucessos e fracassos prévios em uma organização.
- Antes que uma organização possa mudar sua cultura, ela deve se conscientizar da cultura atual. A motivação para mudar pode ser incrementada criando-se insatisfação com a situação vigente e estimulando os funcionários a acreditarem que a mudança é possível e desejada. Uma abordagem participativa é necessária para influenciar o nível mais profundo da cultura.

Conceitos e palavras-chave

Abordagem científica

Aconselhamento

Administração por objetivos

Amplitude de controle

Análise transacional

Antecipação da mudança

Centralização

Círculos de qualidade
Coaching
ColaboraçãoColeta de dados
Complexidade
Coordenação
DescentralizaçãoDescongelamento
Desempenho
Desenvolvimento organizacional
Diagnóstico organizacional
Divisão do trabalho
Estrutura orgânica
Feedback de dados
Hierarquia da autoridade
Intervenção
Intervenções intergrupos
Laboratórios de treinamento da sensibilidade
Modelagem do comportamento
Modelo de diagnósticoMudança
Mudança planejada
Organização
Organização matricial
Planejamento de vida e carreira
Planejamento estratégico
Planejamento organizacional
Posição de pessoal
Promoção da qualidade de vida
Recongelamento
Relação consultor-cliente
Reunião de confrontação
Sistema
Sistema sociotécnico
Valores humanitários

Exemplos de títulos de dissertação

- Quais as mudanças necessárias para o desenvolvimento organizacional?
- De que maneira a mudança organizacional pode ser administrada com eficiência?
- Quais são as diferenças entre clima e cultura organizacionais?
- Quais são as dimensões da cultura organizacional?
- Como pode ser estudada a cultura organizacional?

Leitura complementar

Livros

Anderson L. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. 2nd edn Thousand Oaks, CA: Sage; 2012.

Dyer WG, Dyer JH, Dyer WG. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. 5th edn San Francisco, CA: Wiley; 2013.

Lewis S, Passmore J. *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development*. London: Kogan Page; 2011.

Artigos de periódicos

Bryson A, Barth E, Dale-Olsen H. The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *Industrial Labor Relations Review*. 2013;66(4):989–1011.

Drzensky F, Egold N, Van Dick R. Ready for a change? A longitudinal study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*. 2012;12(1):95–111.

Mohrman SA, Lawler EE. Generating knowledge that drives change. *Academy of Management Perspectives*. 2012;26(1):41–51.

Referências

- Adams JS. Toward an understanding of equity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 1963;67:422–436.
- Agars M, Kotke J. ‘Innovations in diversity management’. In: Burke R, Cooper C, eds. *Reinventing Human Resource Management*. London: Routledge; 2005.
- Ajzen I. Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*. 2001;52:27–58.
- Ajzen I, Fishbein M. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical literature. *Psychological Bulletin*. 1977;84:888–918.
- Ajzen I, Fishbein M. *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 1980.
- Allport GW. *Pattern and Growth in Personality*. London: Holt, Rinehart & Winston; 1961.
- Amunkete and Rothmann, Amunkete, S. and Rothmann, S. (in press). Authentic leadership and psychological capital in state-owned enterprises: Effects on job satisfaction and intention to leave. *International Journal of Human Resource Management*.
- Anderson L. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. 2nd edn Thousand Oaks, CA: Sage; 2012.
- Argyris C. *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Reading, MA: Addison-Wesley; 1970.
- Argyris C. *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Boston, MA: Allyn & Bacon; 1990.
- Argyris C, Schön DA. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley; 1978.
- Argyris C, Putnam R, Smith DM. *Action Science*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1985.
- Armstrong M, Taylor T. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th edn London: Kogan Page; 2014.
- Armstrong M, Cummins A, Hastings S, Wood W. *Job Evaluation: A Guide to Achieving Equal Pay*. London: Kogan Page; 2003.
- Arnold J, Cooper CL, Robinson IT. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 2nd edn London: Pitman Publishing; 1995.
- Aronsson G, Gustafsson K. Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2005;47:958–966.
- Aronsson G, Gustafson K, Dallner M. Sick but yet at work: An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiological Health*. 2000;54:502–509.

- Aronsson G, Svensson L, Gusstafson K. Unwinding, recuperation, and health among compulsory school and high school teachers in Sweden. *International Journal of Stress Management*. 2003;10:217–234.
- Arthur D. The importance of body language. *HR Focus*. 1995;72:22–23.
- Arvey RD, Faley RA. *Fairness in Selecting Employees*. 2nd edn Reading, MA: Addison-Wesley; 1988.
- Arvey RD, Murphy KR. Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*. 1998;49:141–168.
- Ashforth BE, Mael F. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*. 1989;14:20–39.
- Axtell RE. *The Dos and Taboos of Body Language Around the World*. New York: Wiley; 1991.
- Azar B. People are becoming smarter: Why?. *APA Monitor*. 1996;27:20.
- Bales RF. ‘The equilibrium problem in small groups’. In: Parsons T, Bales RF, Shils EA, eds. *Working Papers in the Theory of Action*. Glencoe, IL: Free Press; 1953:111–161.
- Bandura A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behaviour change. *Psychological Review*. 1977;84:191–215.
- Barker RT, Johnson IW, Pearce G. Enhancing the student listening skills and environment. *Business Communication Quarterly*. 1995;58:28–33.
- Barkhuizen N, Rothmann S, Van de Vijver AJR. Burnout and engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress and Health*. 2014.
- Barling J, Kelloway K, Zacharatos A. ‘Occupational safety’. In: Warr P, ed. *Psychology at Work*. 5th edn London: Penguin Books; 2002:253–275.
- Barnard CI. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press; 1938.
- Barnes-Farrell J. ‘Performance appraisal’. In: London M, ed. *How People Evaluate Others in Organizations*. London: LEA; 2001:135–150.
- Bar-On R. *BarOn Emotional Quotient Inventory*. Toronto: Multi-Health Systems; 1997.
- Barrick, M.R. (2001). Personality testing: Controversial no more. Paper presented at the 4th Annual Conference of the Society for Industrial Psychology, Pretoria, South Africa, June.
- Barrick MR, Mount MK. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. 1991;44:1–26.
- Barrick MB, Mount MK. Yes, personality matters: Moving on to more important matters. *Human Performance*. 2005;18:359–372.
- Barrick MR, Mount MK, Judge TA. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and Assessment*. 2001;9:9–30.
- Barry B, Stewart GL. Composition, process and performance in self-managed groups: The role of personality. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82:62–78.
- Bass BM. *Stogdill’s Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press; 1981.
- Bass BM. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press; 1985.
- Bass BM. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990;18:19–31.

- Bass BM. 'Concepts of leadership'. In: Vecchio RP, ed. *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press; 1997:3–23.
- Bass BM. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum; 1998.
- Baumeister RF. A self-presentational view of social phenomena. *Psychological Bulletin*. 1982;91:3–26.
- Bell G. Cary Cooper on engagement, wellbeing, and the persistence of the glass ceiling. *Human Resource Management International Digest*. 2013;21(4):41–44.
- Berry JW. Imposed etics-emics-derived etics: The operationalizations of a compelling idea. *International Journal of Psychology*. 1989;24:721–735.
- Berry JW, Poortinga YP, Segall MH, Dasen PR. *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press; 2002.
- Bion WR. *Experiences in Groups*. London: Tavistock Publications; 1961.
- Blake RR, Mouton JS. *The Managerial Grid*. Gulf: Houston, TX; 1964.
- Block J. A contrarian view of the five factor approach to personality description. *Psychological Bulletin*. 1995;117:187–213.
- Boehm JK, Lyubomirsky S. Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*. 2008;16(1):101–116.
- Borman WC, Motowidlo SJ. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*. 1997;10:99–109.
- Bormann EG. *Effective Small Group Communication*. 5th edn Minneapolis, MN: Burgess; 1996.
- Bormann EG, Bormann NC. *Effective Small Group Communication*. Minneapolis, MN: Burgess; 1988.
- Bowling NA, Eschleman KJ, Wang Q. A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010;83:915–934.
- Brayfield AH, Crockett WH. Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*. 1955;52:396–424.
- Breckler SJ. Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1984;47:1191–1205.
- Brewerton P, Millward L. *Organisational Research Methods*. London: Sage; 2004.
- Brodsky C. *The Harassed Worker*. Lexington, MA: D.C. Heath and Company; 1976.
- Brown DR. *An Experiential Approach to Organization Development*. 8th edn Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2011.
- Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2005;97:117–134.
- Bryson J, Hosken C. What does it mean to be a culturally competent I/O psychologist in New Zealand?. *New Zealand Journal of Psychology*. 2005;34:69–76.
- Bundel T. *Effective Organizational Communications*. London: Prentice-Hall; 2004.
- Burke R, Cooper C. *Leading in Turbulent Times*. Oxford: Oxford University Press; 2004.
- Burke R, Cooper C. *Inspiring Leaders*. London: Routledge; 2006.

- Burke WW. 'Implementation and continuing the change effort'. In: Rothwell WJ, Sullivan RL, eds. *Practicing Organization Development*. 2nd edn San Francisco, CA: Pfeiffer; 2005:313–326.
- Burns T, Stalker GM. *The Management of Innovation*. London: Tavistock; 1961.
- Byars LL, Rue LW. *Human Resource Management*. 10th edn New York: McGraw-Hill; 2011.
- Cameron K. *Positive Leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers; 2008.
- Cameron, K. (2014). The personal management interview program: A technique for enhancing engagement, empowerment, and positive deviance. Paper presented at the Positive Organizations Conference. Johannesburg: Knowledge Resources.
- Cameron K, Spreitzer GM. 'What is positive about positive organizational scholarship?'. In: Cameron K, Spreitzer GM, eds. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press; 2012:1–16.
- Campion MA, Berger CJ. Conceptual integration and empirical test of job design and compensation relationships. *Personnel Psychology*. 1990;43:525–553.
- Caprara GV, Barbaranelli C, Hahn R, Comrey AL. Factor analysis of the NEO PI-R inventory and the Comrey Personality Scales in Italy and the United States. *Personality and Individual Differences*. 2001;30:217–228.
- Cartwright S, Cooper C, Earley C. *International Handbook of Organizational Culture and Climate*. New York: Wiley; 2001.
- Carver CS, Scheier MF. 'Optimism'. In: Snyder CR, Lopez SJ, eds. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press; 2002:231–243.
- Cascio WF. Knowledge creation for practical solutions appropriate to a changing world of work. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2001;27:14–16.
- Castellana MJ. 'Teamwork in financial institutions: Does it really matter?'. In: Salas E, Tannenbaum SI, Cohen DJ, Latham G, eds. *Developing and Enhancing Teamwork in Organizations: Evidence-based Best Practices and Guidelines*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2013.
- Cattell RB. *The Scientific Analysis of Personality*. London: Penguin Books; 1965.
- Cederblom D, Pomeroy DE. From performance appraisal to performance management: One agency's experience. *Public Personnel Management*. 2002;31:131–140.
- Chamorro-Premuzic T. *Personality and Individual Differences*. London: Blackwell; 2007.
- Chen C, Gostafson D, Lee Y. The effect of a qualitative decision aid on group polarization. *Group Decision and Negotiation*. 2002;11:329–344.
- Cheung FM, Leung K, Zhang JX, Sun HF, Gun YG, Song WZ, Xie D. Indigenous Chinese personality constructs: Is the five-factor model complete?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2001;32:407–433.
- Cheung FM, Van de Vijver FJR, Leong FTL. Toward a new approach to the study of personality in culture. *American Psychologist*. 2011;66(7):593–603.
- Church AT, Lonner WJ. The cross-cultural perspective in the study of personality: Rationale and current research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1998;29:32–62.
- Clarke S, Robertson I. A meta analytic review of the big five personality factors and accident involvement in occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2005;78:355–376.
- Clawson J. 'The inspirational nature of level three leadership'. In: Burke R, Cooper C, eds. *Inspiring Leaders*. London: Routledge; 2006:105–116.

- Clegg S, Kornberger M, Pitsis T. *Managing and Organizations*. London: Sage; 2005.
- Conger JA, Kanungo RN. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*. 1987;12:637–647.
- Conner M, Clawson J. *Creating a Learning Culture*. Cambridge: Cambridge University Press; 2004.
- Cooper C. *Leadership and Management in the 21st Century*. Oxford: Oxford University Press; 2005.
- Cooper CL, Dewe PJ. *Stress: A Brief History*. Oxford: Blackwell; 2004.
- Cooper D, Robertson I, Tinline G. *The Psychology of Personnel Selection*. London: Routledge; 2003.
- Costa PT, McCrae RR. Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1988;54:853–863.
- Coyle-Shapiro J, Shore L, Taylor S, Tetrick L. *The Employment Relationship*. Oxford: Oxford University Press; 2004.
- Cummings JN, Kiesler S, Zadeh RB, Balakrishnan AD. Group heterogeneity increases the risks of large group size: A longitudinal study of productivity in research groups. *Psychological Science*. 2013;24:880–890.
- Cummings TG, Huse EF. *Organization Development and Change*. 4th edn St. Paul, MN: West Publishing Company; 1989.
- Cummings TG, Worley CG. *Organization Development and Change*. 8th edn Cincinnati, OH: South-Western College Publishing; 2005.
- Daniels AC. *Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*. New York: McGraw-Hill; 2000.
- Dawis RV, Lofquist LH. *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual Differences Model and its Applications*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press; 1984.
- Deci EL, Ryan RM. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 2000;11:319–338.
- Deci EL, Ryan RM. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*. 2008;49:182–185.
- Deci EL, Ryan RM. Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life’s domains. *Canadian Psychology*. 2008;49:14–23.
- Demerouti E, Nachreiner F, Bakker AB, Schaufeli WB. The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 2001;56:499–512.
- Derlega VJ, Winstead BA, Jones WH. *Personality: Contemporary Theory*. 3rd edn Belmont, CA: Wadsworth; 2005.
- Diedericks E, Rothmann S. Flourishing of information technology professionals: Effects on individual and organisational outcomes. *South African Journal of Business Management*. 2014;45(1):27–41.
- Diener E, Suh EM, Lucas RE, Smith HL. Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*. 1999;125:276–302.
- Dienesch RM, Liden RE. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*. 1986;11:618–634.
- Digman JM. Five robust trait dimensions: Development, stability, and utility. *Journal of Personality*. 1989;57:195–214.

- Digman JM. Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1997;73:1246–1256.
- Donaldson SI, Ko I. Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of emerging literature and the evidence base. *The Journal of Positive Psychology*. 2010;5:177–191.
- Drennan D. *Transforming Company Culture*. Berkshire: McGraw-Hill; 1992.
- Drucker PF. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row; 1954.
- Duckitt J, Foster D. Introduction to the special issue: Race, social attitudes, prejudice. *South African Journal of Psychology*. 1991;21:199–202.
- Dunbar E. The role of psychological stress and prior experience in the use of personal protective equipment. *Journal of Safety Research*. 1993;24:181–187.
- Dunette M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company; 1976.
- Dyer WG, Dyer JH, Dyer WG. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. 5th edn San Francisco, CA: Wiley; 2013.
- Einarsen S. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*. 1999;20:16–27.
- Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL. ‘The concept of bullying at work: The European tradition’. In: Einarsen S, Hoel H, Zapf D, Cooper CL, eds. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis; 2003:3–30.
- Eysenck HJ. Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*. 1992;6:667–673.
- Faragher EB, Cass M, Cooper C. The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational Environmental Medicine*. 2005;62:105–112.
- Feldman DC. The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*. 1984;9:47–53.
- Feldman J. The case for non-analytic performance appraisal. *Human Resource Management Review*. 1992;2:9–35.
- Festinger L. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson & Co; 1957.
- Fiedler FE. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill; 1967.
- Fishbein M, ed. *Readings in Attitude Theory and Measurement*. New York: Wiley; 1967.
- Fishbein M, Ajzen J. *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley; 1975.
- Fitzgerald LE. Sexual harassment: Violence against women in the workplace. *American Psychologist*. 1995;48:1070–1076.
- Fitzgerald LE, Drasgow F, Hulin CL, Gelfand MJ, Magley VJ. Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82:578–589.
- Fogli L, Whitney K. *ServiceFirst: A test to select service oriented personnel. Symposium conducted at the Annual Meeting of the*. San Francisco: American Psychological Association; 1991.
- Frederickson BL. What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*. 1998;2:300–319.
- French JRP, Raven B. ‘The bases of social power.’. In: Cartwright D, ed. *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research; 1959:150–167.

- French WL, Bell CH. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 5th edn Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1999.
- Fry LW. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*. 2003;14:693–727.
- Fry LW, Cohen MP. Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*. 2009;84:265–278.
- Gagné M, Deci EL. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26:331–362.
- Galbraith J, Downey D, Kates A. *Designing Dynamic Organizations*. New York: AMACOM; 2002.
- Gelfand MJ, Fitzgerald LF, Drasgow F. The structure of sexual harassment: A confirmatory analysis across cultures and settings. *Journal of Vocational Behavior*. 1995;47:164–177.
- Gelfand MJ, Erez M, Aycan Z. Cross-cultural organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*. 2007;58:479–514.
- Gerber PD, Nel PS, Van Dyk PS. *Human Resources Management*. 3rd edn Halfway House: Southern Book Publishers; 1995.
- Gersick CJG. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*. 1988;31:9–41.
- Glin´ska-Neves A, Stankiewicz MJ. ‘Key areas of positive organisational potential as accelerators of pro-developmental employee behaviours’. In: Stankiewicz MJ, ed. *Positive Management: Managing the Key Area of Positive Organisational Potential for Company Success*. Torun: Scientific Society for Organization and Management; 2013:17–32.
- Goffman E. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday; 1959.
- Goldberg LR. An alternative ‘description of personality’: The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1990;59:1216–1229.
- Goldberg LR. The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*. 1993;48:26–34.
- Goleman D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books; 1995.
- Graen GB, Uhl-Bien M. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 1995;6:219–247.
- Grant AM. Designing jobs to be good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*. 2008;3:19–39.
- Grant AM, Passmore J, Cavanagh MJ, Parker H. The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. 2010;25:125–167.
- Gray JL, Starke FA. *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. (2nd edn). Columbus, OH: Charles E. Merrill Publishing Company; 1980.
- Greenberg J. *Behavior in Organizations*. (10th edn). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2011.
- Hackman JR, Oldham GR. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 1976;16:250–279.
- Hall JA. ‘Male and female nonverbal behaviour’. In: Siegman AW, Feldstein S, eds. *Multichannel Integrations of Nonverbal Behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum; 1985:195–226.
- Hall DT. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman; 1976.
- Halpin AW, Winer BJ. ‘A factorial study of the leader behavior descriptions’. In: Stogdill RM, Coons AE, eds. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business

- Research, Ohio State University; 1957.
- Hambleton RK, Oakland T. Advances, issues and research in testing practices around the world. *Applied Psychology: An International Review*. 2004;53:155–156.
- Harter JK, Schmidt FL, Keyes CL. ‘Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies’. In: Keyes CL, Haidt J, eds. *Flourishing: The Positive Person and the Good Life*. Washington, DC: American Psychological Association; 2002:205–224.
- Harter S. ‘Authenticity’. In: Snyder CR, Lopez SJ, eds. *Handbook of Positive Psychology*. London: Oxford University Press; 2002:382–394.
- Heneman HG, Schwab DP, Fossum JA, Dyer LD. *Personnel/Human Resource Management*. 4th edn Homewood, IL: Irwin; 1989.
- Hersey PH, Blanchard KH, Johnson DE. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 10th edn Boston, MA: Pearson; 2013.
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB. *The Motivation to Work*. 2nd edn New York: Wiley; 1959.
- Hoag B, Cooper C. *Managing Value-Based Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publications; 2006.
- Hoel H, Faragher B, Cooper CL. Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviours are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance and Counselling*. 2004;32:367–387.
- Hofstede G. *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations*. Newbury Park, CA: Sage; 2001.
- Hogg MA, Terry DJ. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*. 2000;25:121–140.
- Holland JL. *Making Vocational Choices*. 3rd edn Odessa, FL: Psychological Assessment Resources; 1997.
- Hough L, Furnham A. ‘Use of personality variables in work settings’. In: Borman W, Ilgen D, Klimoski R, eds. *Handbook of Psychology*. New York: Wiley; 2003:131–169.
- Hough LM, Oswald FL. Personnel selection: Looking toward the future –remembering the past. *Annual Review of Psychology*. 2000;51:631–664.
- Hsueh Y. The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929–1932. *History of Psychology*. 2002;5(2):163–189.
- Hulin CL. ‘Adaptation, persistence and commitment in organisations’. In: Dunette MD, Hough LM, eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd edn Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1991:445–507.
- Illies R, Mogeson PF, Nahrgang DJ. Authentic leadership and eudaimonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 2005;16:373–394.
- Infante DA, Gorden WI. Superiors’ argumentativeness and verbal aggression as predictors of subordinates’ satisfaction. *Human Communication Research*. 1985;12:117–125.
- Ivancevich JM, Konopaske R. *Human Resource Management*. 12th edn New York: McGraw-Hill; 2013.
- Ivey AE. *Intentional Interviewing and Counseling: Facilitating Client Development*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole; 1988.
- Jang KL, Livesley WJ, Vernon PA. Heritability of the big five personality dimensions and their facets: A twin study. *Journal of Personality*. 1996;64:577–591.

- Janoski T, Luke D, Oliver D. *The Causes of Structural Unemployment: Four Factors that Keep People from the Jobs they Deserve*. Cambridge: Polity Press; 2014.
- Jennifer D, Cowie H, Ananiadou K. Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*. 2003;29:489–496.
- Johnson DW. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualisation*. 11th edn Boston, MA: Pearson; 2014.
- Johnson DW, Johnson FP. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. 5th edn Boston, MA: Pearson; 2014.
- Judge TA, Ilies R. Relationship of personality to performance motivation: A metaanalytic review. *Journal of Applied Psychology*. 2002;87:797–807.
- Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE, Patton GK. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. 2001;127:376–407.

- Kahn W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990;33:692–724.
- Kahn W, Heaphy ED. 'Relational contexts of personal engagement at work'. In: Truss C, Delbridge R, Soane E, Alfesand K, Shantz A, eds. *Employee Engagement in Theory and Practice*. Abingdon: Routledge; 2014:163–179.
- Karasek RA. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. 1979;24:285–308.
- Katz D, Kahn RL. *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edn New York: Wiley; 1978.
- Kepes S, Delery J. 'Designing effective HRM systems'. In: Burke R, Cooper C, eds. *The HR Revolution: Why Putting People First Matters*. Oxford: Elsevier; 2006:55–78.
- Keyes CLM. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*. 2002;43:207–222.
- Keyes CLM. Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*. 2007;62:95–108.
- Keyes CLM, Annas J. Feeling good and functioning well: Distinctive concepts in ancient philosophy and contemporary science. *Journal of Positive Psychology*. 2009;4:197–201.
- Kidd JM. 'Careers and career management'. In: Warr P, ed. *Psychology at Work*. 5th edn London: Penguin Books; 2002:178–202.
- Kirkpatrick DL. Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*. 1959;13:3–26.
- Kivimaki M, Head J, Ferrie JE. Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The Whitehall II studies. *American Journal of Public Health*. 2005;95:98–102.
- Klein C, Derouin RE, Salas E, 'Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda'. Hodgkinson GP, Ford JK, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 21. Chichester: John Wiley & Sons; 2006.
- Klikauer T. *Communications and Management at Work*. London: Palgrave; 2007.
- Kluckhohn F, Strodtbeck F. *Variation in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson; 1961.
- Kraiger K, Ford J, Salas E. Application of cognitive skill based and affective theories of learning comes in new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*. 1993;78:311–328.
- Kraut AI. 'New frontiers for assessment centres'. In: Rowland KM, London M, Ferris GR, Sherman JL, eds. *Current Issues in Personnel Management*. Boston, MA: Allyn & Bacon; 1976.
- Labriola M, Christensen KB, Lund T, Nielsen ML, Diderichsen F. Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 2006;48:923–928.
- Landy FJ. Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26:411–424.
- Langan-Fox J, Cooper C, Klimoski R. *Research Companion to the Dysfunctional Workplace*. Cheltenham: Edward Elgar; 2007.
- Latham GP, Mann S, 'Advances in the science of performance appraisal: Implications for practice'. Hodgkinson GP, Ford JK, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 21. Chichester: Wiley; 2006:295–337.
- Latham GP, Pinder CC. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*. 2005;56:485–516.

- Lawrence KA. Why be creative? Motivation and copyright law in a digital era. *IP Central Review*. 2004;1:2.
- Lawrence PR, Lorsch JW. *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press; 1986.
- Lazarus RS, Folkman S. *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer; 1984.
- Levinson DJ. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books; 1978.
- Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row; 1952.
- Lewis S. *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell; 2011.
- Leymann H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*. 1990;5:119–126.
- Liden RC, Martin CL, Parsons CK. Interviewer and applicant behaviours in employment interviews. *Academy of Management Journal*. 1993;36:372–386.
- Linley PA, Garcea N, Harrington S, Trenier E, Minhas G. 'Organizational applications of positive psychology: Taking stock and a research/practice roadmap for the future'. In: Sheldon KM, Kashdan TB, Steger MF, eds. *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward*. New York: Oxford University Press; 2011:365–384.
- Locke EA. 'The nature and causes of job satisfaction'. In: Dunette MD, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally; 1976:1297–1349.
- Locke EA. Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*. 2005;26:425–431.
- Locke EA, Latham GP. *Goal Setting: A Motivational Technique That Works?*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1984.
- Locke EA, Latham GP. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*. 2002;57:705–717.
- Loden M. *Implementing Diversity*. Chicago, IL: Irwin; 1996.
- Lombardo MM, Eichinger RW. *For Your Improvement: A Development and Coaching Guide*. 3rd edn Lominger; 2000: 389.
- Lonner WJ, Malpass RS. *Psychology and Culture*. Boston, MA: Allyn & Bacon; 1994.
- Loveday B. Policing performance: The impact of performance measures and targets on police forces in England and Wales. *International Journal of Police Science and Management*. 2006;8:282–293.
- Lu L, Cooper CL, Lin HY. A cross-cultural examination of presenteeism and supervisor support. *Career Development International*. 2013;18(5):440–456.
- Luft J. *Group Processes: An Introduction to Group Dynamics*. Palo Alto, CA: Mayfield; 1984.
- Luthans F. Positive organizational behavior: Developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*. 2002;16:57–72.
- Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 2002;23:695–706.
- Luthans F. 'Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions'. *Human Resource Development Quarterly*. 2012;23(1):1–8.
- Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. *Psychological Capital*. New York: Oxford University Press; 2007.

- McClelland D. *Studies in Motivation*. New York: Appleton-Century-Crofts; 1955.
- McClelland D. *Motives, Personality, and Society*. New York: Praeger; 1984.
- McClelland D. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press; 1987.
- McCrae RR, Costa PT. Personality trait structure as human universal. *American Psychologist*. 1997;52:509–516.
- McCrae RR, Costa Jr PT. Trait explanations in personality psychology. *European Journal of Personality*. 1995;9:231–252.
- McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill; 1960.
- Mabey C, Iles P. *Managing Learning*. London: Thompson Learning; 2001.
- Mani BG. Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*. 2002;31:141–159.
- Mann R. A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*. 1959;56:241–270.
- Margerison CJ, McCann DJ. *Team Management: Practical New Approaches*. London: Mercury Press; 1990.
- Martin DC, Bartol KM, Kehoe PE. The legal ramifications of performance appraisal: The growing significance. *Public Personnel Management*. 2000;29:379–405.
- Maslow AH. *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Viking; 1971.
- Mathews G. Happiness, culture and context. *International Journal of Well-being*. 2012;2:299–312.
- May DR, Gilson RL, Harter LM. The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004;77:11–37.
- Mayer JD, Caruso DR, Salovey P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*. 1999;27:267–298.
- Mayer JD, Salovey P, Caruso D. ‘Competing models of emotional intelligence’. In: Sternberg RJ, ed. *Handbook of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press; 2000:396–420.
- Mayer RC, Davis JH, Schoorman FD. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995;20:709–732.
- Middaugh DJ. Presenteeism: Sick and tired at work. *Medsurg Nursing*. 2006;15:103–105.
- Mikkelsen GE, Einarsen S. Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2002;11:87–111.
- Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 1983.
- Moorhead G, Griffin RW. *Organizational Behaviour: Managing People and Organizations*. 10th edn Boston, MA: Houghton Mifflin; 2012.
- Napier RW, Gershenfeld MK. *Groups: Theory and Experience*. 7th edn Boston, MA: Houghton-Mifflin; 2003.
- Nel A, Valchev VH, Rothmann S, Van de Vijver FJR, Meiring D, De Bruin GP. Exploring the personality structure in the 11 languages of South Africa. *Journal of Personality*. 2012;80(4):915–948.
- Nelson D, Cooper C. *Positive Organizational Behaviour*. London: Sage; 2007.
- Nelson DL, Simmons BL. ‘Health psychology and work stress: A more positive approach’. In: Quick JC, Tetrick LE, eds. *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American

- Psychological Association; 2003:97–119.
- Nemetz PL, Christensen L. The challenge of cultural diversity: Harnessing a diversity of views to understand multiculturalism. *Academy of Management Review*. 1996;21:434–462.
- Northouse P. *Leadership: Theory and Practice*. 2nd edn London: Sage; 2001.
- Notelaers G, Einarsen S, De Witte H, Vermunt JK. Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work and Stress*. 2006;20:289–302.
- Oakland T. Use of educational and psychological tests internationally. *Applied Psychology: An International Review*. 2004;53:157–172.
- Odiorne GS. *Management by Objectives*. New York: Pitman; 1965.
- Palmer I, Dunford R, Akin G. *Managing Organizational Change*. New York: McGraw Hill; 2006.
- Paterson TT. *Job Evaluation*, Vols 1 and 2 London: Business Books; 1972.
- Pervin LA, John OP. *Personality: Theory and Research*. 8th edn New York: Wiley; 2001.
- Peterson C, Seligman MEP. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford: Oxford University Press; 2004.
- Peterson SJ, Luthans F, Avolio BJ, Walumbwa FO, Zhang Z. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*. 2011;64:427–440.
- Porath C, Spreitzer G, Gibson C, Garnett FG. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*. 2012;33:250–275.
- Porter L, Lawler E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press; 1968.
- Putnam LL. ‘Understanding the unique characteristics of groups within organizations’. In: Cathcart RS, Samovar LA, eds. *Small Group Communication*. Dubuque, IO: Wm. C. Brown; 1988:76–85.
- Rahim AM, Psenicka C. A structural equations model of stress, locus of control, social support, psychiatric symptoms, and propensity to leave a job. *The Journal of Social Psychology*. 1996;136(1):69–84.
- Randall P. *Adult Bullying: Perpetrators and Victims*. London: Routledge; 1997.
- Raudsepp E. Are you properly assertive?. *Supervision*. 1992;53:17–18.
- Rayner C. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*. 1997;7:199–208.
- Reynolds PD. Leaders never quit: Talking, silence and influence in interpersonal groups. *Small Group Behaviour*. 1984;15:404–413.
- Rich BL, Lepine JA, Crawford ER. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. 2010;53:617–635.
- Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior: Global Edition*. 15th edn Boston, MA: Pearson; 2013.
- Roberts GE. Perspectives in enduring and emerging issues in performance appraisal. *Public Personnel Management*. 1998;27:301–320.
- Roe RA, Ester P. Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*. 1999;48(1):1–21.
- Rokeach M. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press; 1973.
- Rosenfeld P, Giacalone R, Riordan C. *Impression Management*. London: Thomson Publishing; 2002.
- Rothmann S, ‘From happiness to flourishing at work: A southern African perspective’. Wissing MP, ed. *Well-being Research in South Africa: Cross-cultural Advances in Positive Psychology*, Vol. 4.

- Dordrecht, The Netherlands: Springer; 2013:123–152.
- Rothmann S. 'Flourishing in work and careers'. In: Coetzee M, ed. *Psycho-social Career Metacapacities: Dynamics of Contemporary Career Development*. Dordrecht: Springer International Publishing; 2014:203–220.
- Rothmann S. 'Positive institutions'. In: Wissing MP, Potgieter JC, Nel L, Khumalo IP, Guse T, eds. *Towards Flourishing: Contextualising Positive Psychology*. Pretoria: Van Schaik Publishers; 2014.
- Rothmann S, Welsh C. Employee engagement in Namibia: The role of psychological conditions. *Management Dynamics*. 2013;22(1):14–25.
- Rothmann S, Diedericks E, Swart JP. Manager relations, psychological need satisfaction and intention to leave in the agricultural sector. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2013;39(2):11. doi: 10.4102/sajip.v39i2.1129.
- Rotter JB. Generalised expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*. 1966;80:1–28.
- Ryan AM. Defining ourselves: I/O psychology's identity quest. *The Industrial–Organizational Psychologist*. 2003;41:21–33.
- Ryan RM, Deci EL. 'Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective'. In: Deci EL, Ryan RM, eds. *Handbook of Self-determination Research*. Rochester, NY: University of Rochester Press; 2002:3–33.
- Ryan RM, Huta V, Deci EL. Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*. 2008;9:139–170.
- Ryff CD, Singer B. The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*. 1998;9:1–28.
- Rynes SL, Gerhart B, Parks L. Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*. 2005;56:571–600.
- Salas E, Stagl K, Burke C. '25 years of team effectiveness in organizations'. In: Cooper C, Robertson IT, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley; 2004:47–93.
- Salgado JF. The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82:30–43.
- Salovey P, Mayer J. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 1990;9:185–211.
- Saucier G. An alternative multi-language structure for personality attributes. *European Journal of Personality*. 2003;17:179–205.
- Schabracq M. 'Well-being and health: What HRM can do about it'. In: Burke R, Cooper C, eds. *Reinventing HRM: Challenges and New Directions*. London: Routledge; 2005:187–206.
- Schaufeli WB. Past performance and future perspectives of burnout research. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2003;29(4):1–15.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. 2004;25:293–315.
- Schaufeli WB, Enzmann D. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis; 1998.
- Schein EH. *Process Consultation*, Vol. 1 Reading, MA: Addison Wesley; 1969.
- Schein EH. *Organisation Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 1985.

- Schein EH. Organizational culture. *American Psychologist*. 1990;45:109–119.
- Schiffirin HH, Nelson KS. Stressed and happy? Investigating the relationship between happiness and perceived stress. *Journal of Happiness Studies*. 2010;11:33–39.
- Schmidt FL, Hunter JE. Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist*. 1981;36:1128–1137.
- Schmidt FL, Hunter JE. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998;124:262–274.
- Schneider B, Goldstein HW, Smith DB. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*. 1995;48:747–773.
- Schneider KT, Swan S, Fitzgerald LF. Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace: Empirical evidence from two organizations. *Journal of Applied Psychology*. 1997;82:401–415.
- Schultz D, Schultz SE. *Psychology and Work Today*. Essex: Pearson Education; 2014.
- Schutz WC. *FIRO Awareness Scales Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; 1978.
- Schwartz SH. *Packet for Participation in Cross-Cultural Research on Values*. Jerusalem: Department of Psychology, The Hebrew University; 1994.
- Schwartz SH. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*. 1999;48:23–47.
- Searle SJ. ‘Sickness absence: Facts and misconceptions’. In: Waldron HA, Edling C, eds. *Occupational Health Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann; 1997:112–113.
- Seligman MEP. *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. London: Nicholas Brealey; 2002.
- Seligman MEP. *Flourish*. New York: Simon & Schuster; 2011.
- Seligman MEP, Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*. 2000;55:5–14.
- Senge PM. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday/Currency; 1990.
- Singh B, Winkel DE, Selvarajan TT. Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2013;86:242–263.
- Smith P, Fischer R, Sale N, ‘Cross-cultural industrial/organizational psychology’. Cooper CL, Robertson IT, eds. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Vol. 16. Chichester: Wiley; 2001: Ch. 5.
- Smith PB, Bond MH. *Social Psychology Across Cultures*. Cambridge: Harvester Wheatsheaf; 1993.
- Snyman JR, Sommers, De K. *Mims Disease Review*. Pretoria: MIMS; 1999.
- Sonnentag S, Niessen C, Ohly S. ‘Learning at work: Training and development’. In: Cooper C, Robertson I, eds. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley; 2004:249–289.
- Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 1995;38:1442–1465.
- Staw BM, Ross J. Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 1985;70:469–480.

- Sternberg R. *In Search of the Human Mind*. New York: Harcourt Brace; 1994.
- Swart JJ, Rothmann S. Authentic happiness of managers, and individual and organisational outcomes. *SA Journal of Psychology*. 2012;42(4):492–508.
- Tannenbaum R, Schmidt WH. How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. 1958;36:95–101.
- Tellegen A, Waller NG, ‘Exploring personality through test construction: Development of the multidimensional personality questionnaire’. Briggs SR, Cheek JM, eds. *Personality Measures, Development and Evaluation*, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press; 1995:23–42.
- Tett RP, Jackson DN, Rothstein M. Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*. 1991;44:703–742.
- Theobald T, Cooper C. *Shut Up and Listen: How to Communicate at Work*. London: Kogan Page; 2004.
- Thomas RR. *Redefining Diversity*. New York: Amacom; 1996.
- Tierney LM, McPhee SJ, Papadakis MA. *Current Medical Diagnosis and Treatment*. 38th edn Stamford, CT: Appleton & Lange; 1999.
- Timmerman T. Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*. 2000;31:592–606.
- Tinsley HEA. The congruence myth: An analysis of the efficacy of the personenvironment fit model. *Journal of Vocational Behavior*. 2000;56:147–179.
- Trist EH, Murray BJ, Pollack A. *Organizational Choice*. London: Tavistock; 1963.
- Trist EL, Bamforth KW. Some social and psychological consequences of the longwall method of goal-setting. *Human Relations*. 1951;4:3–38.
- Trower P. Situational analysis of the components and processes of behavior in socially skilled and unskilled patients. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. 1990;48:327–339.
- Truss C, Mankin D, Kelliher C. *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press; 2012.
- Tuckman BW, Jensen MA. Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*. 1977;2:419–427.
- Turner N, Barling J, Zacharatos A. ‘Positive psychology at work’. In: Snyder CR, Lopez SJ, eds. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press; 2002:715–728.
- Valchev VH, Nel JA, Van de Vijver FJR, Meiring D, De Bruin GP, Rothmann S. Similarities and differences in implicit personality concepts across ethno-cultural groups in South Africa. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2013;44(3):365–388.
- Van den Broeck A, Vansteenkiste M, De Witte H, Lens W. Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*. 2008;22:277–294.
- Vroom VH. *Work and Motivation*. New York: Wiley; 1964.
- Walumbwa FO, Peterson SJ, Avolio BJ, Hartnell CA. An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate job performance. *Personnel Psychology*. 2010;63:937–963.
- Warr P. ‘Learning and training’. In: Warr P, ed. *Psychology at Work*. 5th edn London: Penguin Books; 2002:153–177.

- Watkins ML. Industrial psychology: An identity crises and future direction. *South African Journal of Industrial Psychology*. 2001;27:8–13.
- Wechsler D. *The Measurement of Adult Intelligence*. 3rd edn Baltimore, MD: Williams & Wilkins; 1944.
- Weick KE. ‘The significance of corporate culture’. In: Frost PJ, Moore LF, Louis MR, Lundberg CC, Martin J, eds. *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage; 1985:381–390.
- Weick KE. ‘Emergent change as a universal in organizations. ’. In: Beer M, Nohria N, eds. *Breaking the Code of Change*. Boston, MA: HBS Press; 2000:223–224.
- Weinberg A, Cooper C. *Surviving the Workplace: A Guide to Emotional Well-being*. London: Thomson; 2007.
- Weiss HM. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*. 2002;12:173–194.
- Werner JM, Bolino MC. Explaining US courts of appeals decisions involving performance appraisal: Accuracy, fairness, and validation. *Personnel Psychology*. 1997;50:1–24.
- Wexley KN, Latham GP. *Developing and Training Human Resources in Organizations*. 3rd edn Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; 2002.
- Wiggam AE. ‘The biology of leadership’. In: Metcalf HC, ed. *Business Leadership*. New York: Pitman; 1931.
- Wood RE, Bandura A. Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1989;56:407–415.
- Worrall L, Cooper CL. The effect of the recession on the quality of working life of UK managers: An empirical study. *International Journal of Management Practice*. 2014.
- Wright GE, Multon KD. Employer’s perceptions on nonverbal communication in job interviews for persons with disabilities. *Journal of Vocational Behavior*. 1995;47:214–227.
- Wright PL. *Managerial Leadership*. London: Routledge; 1996.
- Wright TA. Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*. 2003;24:437–442.
- Wright TA, Cropanzano R. The role of organizational behaviour in occupational health psychology: A view as we approach the millennium. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2000;5:5–10.
- Wright TA, Wright VP. Organizational researcher values, ethical responsibility, and the committed to participant perspective. *Journal of Management Inquiry*. 2002;11:173–185.
- Wrzesniewski A. ‘Callings’. In: Cameron KS, Spreitzer GM, eds. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press; 2012:45–55.
- Xanthopoulou D, Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 2009;74:235–244.
- Zaleznik A. ‘Managers and leaders: Are they different?’. In: Rosenbach WE, Taylor RL, eds. *Contemporary Issues in Leadership*. Oxford: Westview Press; 1993:36–56.
- Zamahani M, Ghorbani V, Rezaei F. Impact of authentic leadership and psychological capital on followers’ trust and performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2011;5:658–667.

Zapf D. Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work.
International Journal of Manpower. 1999;20(1-2):70-85.

Índice

A

abertura à experimentação, [33-34](#)

absenteísmo, [267](#), [271-272](#)

causas do, [272](#)

custos do, [272](#)

e satisfação no emprego, [70](#)

por doença, [258](#)

abuso de substâncias, [278-280](#)

ação afirmativa, [42](#)

aconselhamento, [241](#), [270](#)

de carreira, [248](#)

aconselhamento, organização, [241](#)

Adam, J.S., teoria da equidade, [53-55](#)

adesão ao trabalho, definição, [258-259](#)

administração

comunicação de cima pra baixo, [100](#)

versus liderança, [118-119](#)

administração científica, [5-6](#)

administração da carreira, [236](#), [250](#)

- avaliação, [251](#)
- avaliação do desempenho, [248](#)
- experiências de trabalho, [249](#)
- administração da mudança, [39](#)
- administração da pessoa “como um todo”, [250](#)
- administração de recursos humanos, [201-202](#)
 - sistema de informações, [140](#), [159](#)
- administração do desempenho, [231](#), [233](#)
- administração por objetivos (MBO), [223](#), [298](#)
- administradores
 - aconselhamento de carreira, [249](#)
 - interações com os subordinados, [65](#)
 - treinamento em diversidade, [43](#)
 - uso das recompensas, [67-68](#)
- afeto positivo, [261](#)
- afiliação, necessidade de, [52](#)
- agências de emprego, [160](#)
- ajustamento pessoa-ambiente, [237-240](#), [250](#)
- ambiente
 - de aprendizagem/educacional, [193](#)
 - e comportamento do grupo, [80](#)
 - e qualidade de vida no trabalho, [265](#)
- ambiente de trabalho apoiador, [64](#)
- amplitude do controle, [285](#)
- análise do campo de força, [299](#)

análise do cargo

definição, [4](#), [143](#)

diário do ocupante do cargo, [148](#)

especificação do cargo, [149-150](#)

métodos

descrições de cargo, [4](#), [149](#), [151](#)

entrevistas, [146-147](#)

técnica do incidente crítico, [148](#)

observação, [146](#)

questionário, [147-148](#)

análise do desempenho, [189](#)

análise situacional, [139](#)

análise transacional, [295](#)

anúncio de emprego, [159](#)

anúncios, recrutamento, [161-162](#)

aplicações da, [145](#)

apoio social, [263](#)

aposentadoria, [242](#)

apreciação do desempenho

análise do cargo, [146](#)

critérios e padrões, [218-220](#)

definição, [215](#), [232](#)

e administração da carreira, [248](#)

e motivação, [228](#), [231](#)

entrevista, [229-231](#)

- erros e tendências de classificação, [226-227](#)
- fontes, [228-229](#)
- função e responsabilidade da administração, [220](#)
- importância nas organizações, [216](#), [232](#)
- integração do sistema de recompensas, [225](#)
- legislação, [217](#)
- medidas de resultado, [218-219](#)
- métodos, [220-225](#)
- momento, [220](#)
- treinamento do avaliador, [226-228](#), [232](#)
- versus* avaliação do cargo, [206](#)

aprender fazendo, [196](#)

aprendizagem

- avaliação, [198](#)
- definição, [183](#)
- princípios, [190-194](#)
- transferência de, [191](#)

artefatos, da cultura organizacional, [302](#)

aspirações, e satisfação no emprego, [70](#)

assédio, sexual, [276](#), *veja também* intimidação

atitudes no emprego, [36](#), [45](#)

atitudes, [36-38](#)

- avaliando e gerenciando, [39](#)
- componentes das, [37-38](#)
- definição, [36](#)

- e intenções comportamentais, [37-38](#)
- mudança, [38](#)
- versus* valores, [36](#)
- atitudes positivas, [184](#)
- auditoria
 - bem-estar, [268](#)
 - processos de seleção, [179-180](#)
- autoapresentação, [107](#)
- autoavaliação, [229](#)
- autoeficiência, [29](#), [31](#), [58](#), [66](#)
 - definição, [266](#)
 - e qualidade de vida no trabalho, [265](#)
 - específica da tarefa, [269](#)
- autoestima, [48](#), [229](#)
- autonomia, [67](#)
- autoridade
 - e comportamento do grupo, [80](#)
 - hierarquia organizacional, [285](#)
- autorrealização, [48](#)
- autorrevelação, [105-106](#)
- avaliação das necessidades, treinamento, [189-190](#)
- avaliação do cargo, [5](#), [146](#), [205](#)
 - definição, [205](#)
 - implementação do sistema, [207-211](#)
 - métodos, [206-207](#)

- objetivos, [206](#)
- problemas com, [206](#)
- vantagens para a organização, [206](#)
- avaliação dos pares, [228-229](#)
- avaliação forçada, [231](#)
- avaliação, [206](#), *veja também* [avaliação do desempenho](#)
- avaliação/testes de personalidade, [28](#), [31-34](#), [172](#)
- avaliadores, treinamento de, [225-228](#)

B

- bebida, problemas com, [278](#)
- bem-estar, [3](#), [255-256](#)
 - pesquisas, [274](#)
 - programas de, [270](#)
- bem-estar psicológico, [256](#)
- bônus, planos do tipo Scanlon, [213](#)
- Breckler, S.J, [38](#)

C

- “caça-talentos”, [161](#)
- cafeína, [279](#)
- caixas de sugestão, [100](#)
- capacidade analítica, [40](#)
- capacidade criativa, [40](#)
- capacidade de resolução de problemas, [40](#)

capacidade de resposta, [103-104](#)
capacidade de ser administrado, [260](#)
capacidade verbal, [40](#)
capacidade, definição, [39](#)
capacidades cognitivas, [40-41](#)
capacidades, [39-41](#), [45](#)
cargos, [207](#)
carreira
 definição, [235](#)
 estágios da, [238-242](#)
 psicologia organizacional e do trabalho, [20-21](#)
centralização, [285](#)
centros de avaliação, [176](#)
círculos de qualidade, [298](#)
classificação do cargo, [207](#)
classificação do funcionário, [223-224](#), [231-232](#)
coeficiente de correlação, [166](#)
coesão, grupos de, [83](#), [90](#)
comparações, de si com os outros, [67](#)
compensação, [5](#)
 e administração do desempenho, [224-225](#)
 e motivação, [67-68](#), [70-71](#)
 e satisfação no emprego, [66](#)
 função na administração de recursos humanos, [201-202](#)
 influências na, [202-203](#)

- sistema eficaz, [213](#)
- sistemas de pagamento de incentivos, [211-213](#)
- competências
 - do psicólogo organizacional e do trabalho, [16-20](#)
 - nas especificações de cargo, [149](#)
- competência social, [40](#)
- competição, entre grupos, [81](#)
- comportamento
 - auto-orientado, [84](#)
 - avaliação após o programa de treinamento, [197](#)
 - cidadania organizacional, [31](#)
 - definição, [1](#)
 - levando ao estresse no emprego, [270](#)
 - organizacional positivo, [11-13](#)
 - político, [108](#)
 - voltado ao empregado, [121](#), *veja também comportamentos problemáticos*,
- comportamento auto-orientado, [84](#)
- comportamento de busca de emprego, [157](#)
- comportamento organizacional positivo, [11-13](#)
- comportamento político, [108](#)
- comportamento voltado ao funcionário, [121](#)
- comportamentos de cidadania organizacional, [31](#)
- comportamentos problemáticos
 - absenteísmo, [70](#), [268](#), [271-272](#)
 - assédio sexual, [275-276](#)

furto, [274-275](#)

intimidação, [276-278](#)

presenteísmo, [272-273](#)

uso de álcool e drogas, [278-280](#)

comunicação

“ruído”, [98](#)

avaliação do cargo, [209-210](#)

capacidade de resposta, [103-104](#)

de baixo para cima (subordinado-superior), [100](#)

definição, [3](#), [96](#)

escrita, [98](#)

fatores que impactam a eficiência, [111-113](#)

fonte da, [96](#), [110](#)

formal, [101](#)

funções nas organizações, [96](#), [113](#)

horizontal/lateral, [101](#)

informal, [101-102](#)

não verbal, [105](#)

positiva, [104-105](#)

processo de, [96-97](#)

comunicação escrita, [98](#)

comunicação não verbal, [105](#)

comunicação oral, [104](#)

condescendência, [29](#), [33](#), [34](#)

condições de trabalho, [69](#)

conferências, [195](#)

confiabilidade

- dos indicadores de seleção, [168](#)
- tipos de, [169](#)

confiabilidade interavaliadores, [168](#)

confiabilidade teste-reteste, [169](#)

confiança, [106](#), [127](#)

conflito de interesses, [21](#)

confrontação, [104](#)

conhecimento, [184](#)

- declarativo, [184](#)

consideração, [122](#)

construção de equipe pela análise de função, [296](#)

construção de relações, qualificações, [105-111](#)

consultores

- avaliação do cargo, [208](#)
- desenvolvimento da organização, [291](#)

consultoria de processo, [296](#)

contato visual, [105](#)

controle

- amplitude do, [285](#)
- localização do, [272](#)

cooperação, [106](#)

corpo de funcionários de alto nível, desenvolvimento de, [138-139](#)

crenças

- e atitudes, [36](#)
- organizacionais, [302](#)
- valores como, [34](#)
- crescimento pessoal, [50](#)
- cultura organizacional, [10](#)
 - componentes, [302](#)
 - definição, [301](#)
 - desenvolvimento, [302](#)
 - e comportamento do grupo, [78](#)
 - mudando, [303](#)

D

- decisão de nível salarial, [204](#)
- decodificação, [97](#)
- dedicação, [262](#)
- departamentalização, [285](#)
- departamento de recursos humanos, [185](#)
- dependência, [107](#)
- descentralização, [285](#)
- descongelamento, [299](#)
- descrição do cargo, [4](#), [149](#), [152](#)
- desempenho
 - contextual, [31](#)
 - e atribuição de objetivos, [58](#)
 - e liderança, [118-119](#)

- e motivação, [56](#), [57](#)
- e personalidade, [29](#), [33-34](#)
- e qualidade de vida no trabalho, [270](#)
- e satisfação no emprego, [70](#)
- e treinamento, [189](#)
- facilitação dos subordinados, [64](#)
- fatores que afetam, [40](#), [58](#)
- planos de pagamento de incentivos, [211-213](#)
- tarefa, [31](#)
- ultrapassando barreiras, [57](#)
- desenvolvimento da administração, [184](#)
- desenvolvimento da carreira, [236](#), [250](#)
 - ajustamento pessoa-ambiente, [238](#), [250](#)
 - definição, [237](#), [250](#)
 - e estágios da carreira, [239-242](#)
 - e estágios da vida, [238-239](#)
 - importância do, [237](#), [274](#)
 - planejamento da carreira, [243-246](#)
- desenvolvimento da organização
 - autorrenovação, monitoração e estabilização, [304](#)
 - características, [290](#)
 - definição, [288](#)
 - diagnóstico organizacional, [292](#)
 - estágios, [291](#)
 - antecipando a mudança, [291](#)

- relação consultor-cliente, 291
- importância do, 289
- intervenções, 294-298
- diagnóstico organizacional, 292
- diário do ocupante do cargo, 148
- diferenças
 - culturais, 107, 229
 - individuais, 2-3, 40, 44, 111
- diferenças culturais, e autoavaliação, 229
- diferenças individuais, 2-3, 40, 44, 111
 - acompanhamento e avaliação, 186-187
 - conteúdo do programa, 185, 197
 - definição, 2-3, 183
 - objetivos, 184
 - responsabilidade pelas, 184-185
- diminuição da dissonância, 38
- dinheiro
 - e motivação, 55, 70-71, *veja também* compensação,
- disciplina e motivação, 62
- disputas, 109
- dissonância cognitiva, 38
- distribuição forçada, 223, 224
- diversidade
 - definição, 2-3, 41
 - dimensões primária e secundária, 41

dimensões, [41](#)
valorização, [41-42](#)
divisão do trabalho, [285](#)
doença
 presença no trabalho, [273, 274](#)
 relacionada com o trabalho, [257](#)
doença, [256](#)

E

economia de serviços, [43](#)
economia, e níveis de compensação, [202-203](#)
efeito halo, [227](#)
efeito semelhante a mim/diferente de mim, [227](#)
efeitos da classificação rígida, [227](#)
efeitos da primeira impressão, [227](#)
efeitos das notícias recentes, [227](#)
empregados de linha de montagem, [211-212](#)
empresas de recolocação de executivos, [161](#)
entrevista em grupo, [176](#)
entrevistador, [176](#)
entrevistas
 análise do cargo, [147](#)
 avaliação da necessidade de treinamento, [189-190](#)
 avaliação do desempenho, [229-231](#)
 pesquisas salariais, [205](#)

seleção, 175

equidade, 57, 67

equipes, 10, 77, *veja também* grupos

equipes de trabalho, 9, 77, *veja também* grupos

ergonomia, 268

erros de classificação, avaliação do desempenho, 226-227

escala do colega de trabalho menos preferido (LPC), 123

escalas de classificação ancoradas no comportamento (BARS), 222

escalas de classificação comportamental, 222

escalas de observação comportamental (BOS), 222

escalas gráficas de avaliação, 221, 225

esclarecimento, 103

escolha da carreira, 238, 239-240

especificações do cargo, 4, 145

esquema de localização, interações do grupo, 81

estabilidade emocional, 29, 33, 34

estabilidade no emprego, 270

estado consciente, 29, 33, 34

 nos membros do grupo, 82

estágios de vida, e desenvolvimento da carreira, 239

estilo de liderança, avaliação, 123

estratégia de nível salarial, 204

estratégia organizacional, 79

 consequências da estratégia ruim, 288

 divisão do trabalho, 285

- hierarquia de autoridade, [285](#)
- e qualidade de vida no trabalho, [265](#)
- mecanicista, [286](#)
- orgânica, [286](#)
- planejamento matricial, [287](#)
- posições da equipe e do pessoal de linha, [286](#)
 - amplitude do controle, [286](#)
- estratégia, organizacional, [79](#)
- estresse
 - efeitos, [268](#)
 - na avaliação do desempenho, [230](#), [262](#), *veja também* [qualidade de vida, relativo ao trabalho](#)
- estresse negativo
 - definição, [257](#), [279](#)
 - efeitos, [268](#)
- estrutura salarial, [210](#)
- estudo Bank Wiring Room, [7-8](#)
- estudo de tempos e movimentos, [5](#)
- estudos da Relay Room, [7](#)
- estudos de Harvard, comportamento do líder, [121](#)
- estudos de Hawthorne, [6-7](#)
- estudos de Michigan, comportamento do líder, [121](#)
- estudos do Estado de Ohio, comportamento do líder, [122-123](#)
- etapas na, [144-145](#)
- ética, [21](#)
- eustresse

definição, [279](#)
indicadores de, [258](#)
exame, físico, [174](#)
exames físicos, [174](#)
exigências e bem-estar no emprego, [263](#)
expectativa desempenho-resultado, [56](#)
expectativa esforço-desempenho, [55](#)
expectativas, empregado, [184](#)
experiência no cargo, [266](#)
experiências e vida, prévias, [111](#)
experiências indiretas, [31](#)
experiências, de vida, [111](#)
extinção, [65](#)
extroversão, [29](#), [33](#), [34](#), [45](#), [82](#)

F

família, do empregado, [249](#), [259](#)
feedback, [58](#), [105-106](#)
 anônimo dos subordinados, [229](#)
 do desempenho do grupo, [79](#)
 dos novos empregados, [185-186](#)
 e motivação, [64](#), [66](#)
 momento do, [68](#)
 na avaliação do desempenho, [231](#)
 no treinamento, [194](#)

Festinger, L, [38](#)
Fiedler, F.E, [123-124](#), [130](#)
fim do emprego, [189](#)
Fishbein, M, [36](#)
folclore, organizacional, [303](#)
Follett, Mary Parker, [6](#)
formulários de candidatura, [170](#)
funções da equipe, [85](#)
funções organizacionais, [270](#)
furto, funcionário, [274-275](#)

G

General Electric (GE), [231](#)
gênero
 assédio sexual, [275-276](#)
 grupos, [82](#)
 qualidade de vida no trabalho, [265](#)
gerência de linha, [286](#)
gerenciamento da diversidade, [41-44](#)
 função do psicólogo organizacional e do trabalho, [43-44](#)
 importância, [45](#)
gestão da qualidade total, [11](#)
globalização, [43](#)
grade gerencial, [121](#)
grupos

clima de motivação, 68
coesão, 82, 90
comunicação, 90
definição de termos, 75
desvantagens, 91
estágios de desenvolvimento, 87-89
estrutura, 81
funções dos membros, 84-85
interações, 76
normas, 86, 93
objetivos, 75
recursos dos membros, 82
relações intergrupos, 81
tipos de, 78
tomada de decisão, 91
versus equipes, 76
grupos de focalização, 190
grupos minoritários, 263

H

Herzberg, Frederick, 49
hierarquia de Maslow, 48-49
hierarquia de necessidades (Maslow), 48-49
história da teoria e da pesquisa, 29
homens

assédio sexual, [276](#)
qualidade de vida no trabalho, [265](#)

I

idade, dos membros do grupo, [82](#)
identidade de grupo, [91](#)
indolência, [84](#)
influência social, [107-109](#)
informação confidencial, [21](#)
informação, acesso, [109](#)
injustiça, [53](#), [68](#), [208](#)
insatisfação, [11](#), [50](#)
instituições educacionais, recrutamento a partir de, [161](#)
instrução, definição, [183](#)
instrução, programada, [199](#)
instrumentalidade, [56](#)
instrutores, características, [194](#)
inteligência
 componentes da, [39-40](#)
 emocional, [112](#)
 membros do grupo, [82](#)
intenções comportamentais, [37](#)
interpretação de papéis, [196](#)
intervenção de planejamento estratégico, [297](#)
intervenções de pacificadores, terceiros, [297](#)

intervenções do grupo familiar, [295](#)
intervenções intergrupos, [296](#)
intervenções na equipe/grupo, [295-296](#)
intervenções organizacionais em espelhamento, [297](#)
intimidação, [276-278](#)
introversão, [44](#)
inventário de qualificações, [140-141](#)

J

janela de Johari, [106](#)
justiça, [2](#)
 procedimentos de seleção, [165](#), *veja também equidade*

K

kit de orientação, [185](#)

L

legislação, trabalhista, [217](#)
 Lewin, Kurt, [299](#)
lidando, com o estresse, [274](#)
líder social-emocional, [120](#)
liderança
 carismática, [127-128](#)
 definição, [3](#), [117](#)
 e qualidade de vida no trabalho, [269](#)
 e teorias comportamentais, [120](#)

e traços de personalidade, [119-120](#)
importância da, [118-119](#)
membros do grupo, [82](#)
perspectivas de Nelson Mandela, [128](#)
teoria da atribuição, [127-128](#)
transacional *versus* transformacional, [129-130](#)
versus administração, [118](#)
linguagem, avaliação da personalidade, [28](#)
localização do controle, [280](#)

M

Mandela, Nelson, [128](#), [130](#)
Maslow, A, [48-49](#)
maturidade do seguidor, [125](#)
Mayo, Elton, [6](#), [8](#)
McClelland, D., teoria das necessidades, [51-52](#)
McGregor, Douglas, [7](#)
meia-idade, progresso na carreira, [241](#)
meios, [162](#)
memorandos de escritório, [98](#)
mercado de trabalho, [43](#), [203](#)
meta-análise, desempenho personalidade-cargo
relações, [33-34](#)
método de comparação de fator (avaliação do cargo), [207](#)
método de Paterson (avaliação do cargo), [207](#)

método do índice direto, [222](#)

mineiros de carvão, [8](#)

missão, organizacional, [80](#)

modelagem do comportamento, [295](#)

modelo atração-seleção-desgaste (ASA), [238](#)

modelo de exigências-controle no emprego, [67](#)

Modelo de personalidade das cinco grandes dimensões, [28](#), [29-30](#), [173](#)
e desempenho profissional, [33-34](#)

Modelo de personalidade de cinco fatores, [28-29](#), [30](#), [44](#), [173](#)
e desempenho profissional, [33-34](#)

motivação

- definição, [3](#), [47](#)
- e atribuição de objetivos, [58](#)
- e avaliação do desempenho, [216](#)
 - e compensação, [71](#)
- e comunicação, [96](#)
- e disciplina, [65](#)
- e equidade, [67](#)
- e personalidade, [29](#)
- e recompensas, [65](#)
- fatores sociais e de grupo, [68](#)

movimento de relações humanas, [7](#), [8](#)

mudança, modelo de três fases da, [298](#)

mulheres, [42](#)

- assédio sexual, [275-276](#)

qualidade de vida no trabalho, [265](#)

Munsterberg, Hugo, [6](#)

N

necessidade de afinidade, [52](#)

necessidade de estima, [48](#)

necessidade de segurança, [48](#)

necessidades sociais, [48](#)

nicotina, [279](#)

normas

comportamentais, [302](#)

desenvolvimento, [87](#)

grupo, [86](#)

subjctivas, [38](#), [39](#)

normas comportamentais, [302](#)

normas subjctivas, [38](#)

O

objetivos, [58-59](#)

aceitação, [58](#)

avaliação do desempenho, [216](#)

comprometimento com os, [58](#)

grupos, [75](#)

prioridade, [59](#)

programa de treinamento, [192](#)

observação, treinamento de avaliação das necessidades, [190](#)

oferta de emprego, [156](#)

orçamento de mão de obra, [203](#)

organização

 como sistema sociotécnico aberto, [290](#)

 definição, [284](#)

 estruturas de autoridade, [81](#)

 fundadores, [302](#)

 plano estratégico, [138](#), [139](#)

 tamanho, [203](#)

organização que aprende, [10](#)

organizações matriciais, [287](#)

organograma (gráfico da organização), [284](#)

orientação, [29](#), [186](#)

orientação à produção, [121-122](#)

orientação para o serviço, [107](#)

orientações, vagas de emprego, [158-159](#)

ostracismo social, [7-8](#)

otimismo, [280](#)

ousadia psicológica, [280](#)

outorga de poder

 estratégias, [107](#)

 no treinamento, [198-199](#)

 teoria psicológica, [67](#)

P

palestras, [195](#)

papéis

equipe, [85](#)

líder-membro, [126](#)

membros do grupo, [84](#), [93](#)

percepções, [57](#)

personalidade

e comunicação, [113](#)

persuasão, [107](#)

pesquisa de ação, [291](#)

pesquisas

atitudes, [39](#)

bem-estar, [273](#)

salariais, [205](#)

planejamento da carreira, [243-246](#), [295](#)

definição, [236](#)

planejamento de recursos humanos, [4](#)

análise da demanda e da oferta, [140-142](#)

análise situacional, [139](#)

definição, [137](#)

duração do período de planejamento, [140](#)

e administração da carreira, [246](#)

feedback sobre o progresso, [143](#)

objetivos, [142](#)

- projeto e implementação de planos, 142
- qualitativo, 142
- quantitativo, 141
- razões para, 138-139
- planejamento do cargo, 39, 66, 272, 297
- planejamento organizacional, 4, 284, *veja também* estrutura organizacional,
- plano de carreira, 246-248
 - realista, 247
 - tradicional, 246
- plano estratégico, organizacional, 138, 139
- planos de incentivo em grupo, 212
- planos do tipo Scanlon, 213
- poder, 51, 108
 - bases do, 108
- política organizacional, 108
- posições da equipe, 286
- presenteísmo, 272-273
 - administração, 274
- pressupostos, organizacionais, 302
- processos interpessoais
 - e motivação, 67
 - membros do grupo, 83
- produtividade
 - e presenteísmo, 273
 - estudos de Hawthorne, 6–7

Programa de DO em rede, [297](#)
 programas de gerenciamento do estresse, [301](#)
programas de treinamento, [184](#), [197](#)
 avaliação, [197](#)
 métodos, [193-196](#)
 princípios de aprendizagem, [191-192](#)
projeto de vida, [295](#)
promoção, [241](#)
psicologia do trabalho, [2](#), [21](#)
psicologia evolucionária, [238](#)
psicologia organizacional e do trabalho
 definição, [2](#), [21](#)
 campos e tópicos, [2-4](#)
 desenvolvimento da, [5-13](#)
psicologia positiva, [11-13](#)
psicólogo organizacional e do trabalho
 carreira, [19](#)
 conduta ética, [21](#)
 função do, [2](#)
 gerenciamento da diversidade, [43](#)
 perfil de competência, [18-20](#)
 tarefas do, [13-15](#)

Q

qualidade de vida no trabalho

- definição, [255-256](#), [280](#)
- efeitos da, [267-268](#)
- fatores que afetam, [257](#)
- importância da, [256](#)
- moderadores, [266-267](#)
- orientações para a administração, [268](#)
- qualidade de vida profissional, [138-139](#)
- qualificações
 - comunicação, [102-105](#)
 - construção de relações, [105-111](#)
 - membros do grupo, [82](#)
- qualificações interpessoais, [102](#), [114](#)
 - comunicação, [102-105](#)
 - construção de relações, [105-111](#)
- questionários
 - análise do cargo, [147-148](#)
 - avaliação da necessidade de treinamento, [172](#)
 - níveis salariais, [204-205](#)
- questionários de interesse, [173](#)

R

- realização, necessidade de, [52](#)
- realizações de desempenho, [31](#)
- recompensas, [66-67](#)
 - e administração do desempenho, [224-225](#)

e objetivos pessoais, [56](#)
e satisfação no trabalho, [69](#)
equidade, [57](#), [67](#)
grupos, [80](#)
momento das, [68](#)
multifacetadas, [55](#)
recongelamento, [299](#)
recrutador, características, [157](#)
recrutamento
 avaliação do esforço, [163-164](#)
 definição, [4](#), [156](#)
 estratégia para o, [156-159](#)
 externo, [159-161](#)
 interno, [158](#)
 mensagem de “vendas”, [162](#)
 padrões, [156](#)
 planejamento, [156](#)
 processo e tarefas, [161](#), *veja também* seleção
recursos do cargo e bem-estar, [264](#)
referências, candidato ao emprego, [172](#)
reforço, [192](#)
rejeição, candidatos ao emprego, [179](#)
relação desempenho-recompensa, [55](#)
relações
 líder-membro, [126](#)

relações pessoais, [81](#)
resolução de conflitos, [109-110](#)
responsabilidade, [66](#), [284](#)
responsabilidade final, [284](#)
resumindo, [104](#)
reunião de confrontação, [297](#)
Revolução Industrial, [5](#)
rodízio de cargos, [199](#)
Roethlisberger, Fritz, [6](#)
rotatividade da equipe, [185](#)
rotatividade de mão de obra, [185-186](#)
rotatividade, e satisfação no emprego, [70](#)

S

salário

 sistemas de incentivo, [211-213](#), *veja também* [compensação](#),

satisfação, [49-50](#), *veja também* [satisfação no emprego](#)

satisfação no emprego

 consequências da, [70-71](#)

 definição, [69](#), [72](#)

 fatores que influenciam, [69-70](#), [118](#)

saúde e segurança, [263](#)

saúde mental, completa, [256](#)

Schein, E.H, [301](#)

segurança, [3](#), [263](#)

seleção (de pessoal), 4, 166

- abordagem, 164
- atitudes, 39
- auditoria dos processos, 179
- centros de avaliação, 176, 248
- definição, 163
- entrevistas, 175-176
- fatores que afetam as decisões, 165
- formulário de candidatura, 170
- importância da, 163
- procedimento, 165-166
- testes de capacidade, 169, 172
- testes de personalidade, 172-173
- testes psicométricos, 171-172
- validade e confiabilidade dos indicadores, 166-168

seleção de pessoal, *Veja seleção*

seminário, planejamento de carreira, 248

sensibilidade intercultural, 107

sentimento refletor, 103

Sherif, M, 86, 87

significância no local de trabalho, 31-33

significância, 257

sindicatos, 202

sistema de “camaradagem”, 185

sistema de classificação de cargos, 207

sistema de pontos (avaliação do cargo), [207](#)
sistema Hay (avaliação do cargo), [207](#)
sistemas de administração mecanicistas, [9-10](#)
sistemas de informação, recursos humanos, [140](#), [159](#)
sistemas de pagamento de incentivos, [211-213](#)
sistemas orgânicos de administração, [9-10](#)
sistemas sociotécnicos, [290](#)
situação vigente, descongelando, [299](#)
subdesempenho, [189](#)
subordinados
 avaliações, [229](#)
 comunicação de baixo para cima, [100](#)
sucesso profissional, [242](#)
supervisores, como avaliadores, [228](#)

T

Taylor, Frederick Winslow, [5](#)
técnica do incidente crítico, [148](#)
tecnologia, [79-80](#), [256](#)
teleconferência, [195-196](#)
tendência à neurose, [33](#)
tendência central, [227](#)
teoria clássica da organização, [6](#)
teoria da equidade, [53-55](#), [57](#)
teoria da escolha vocacional, [238](#)

teoria da expectativa, [55-56](#)
 versão “estendida”, [57](#)

teoria da motivação-higiene, [49](#)

teoria da organização, clássica, [6](#)

teoria da outorga psicológica de poder, [67](#)

teoria de atribuição da liderança, [127](#)

teoria de McClelland, [51](#)

teoria de Minnesota, ajustamento no trabalho, [237](#)

teoria de sistemas, [9](#)

teoria do intercâmbio líder-membro (LMX), [126](#)

teoria dos dois fatores (Herzberg), [49-50](#)

Teoria Y (McGregor), [7](#)

teorias comportamentais, e liderança, [120](#)

teorias de contingência, [9-10](#), [123-125](#)

teste de desempenho, [171](#)

teste psicométrico, [150](#), [171-173](#)

testemunhos, [174](#)

testes

- justiça, [170](#)
- personalidade, [172](#), [173](#)
- psicométrico, [171-173](#)
- validade e confiabilidade, [166-168](#)

testes de aptidão, [172](#)

testes de capacidade, [45](#), [172](#), [173](#)

testes de exemplo do trabalho, [173](#)

testes de grupo, [171](#)

testes de poder, [171](#)

testes de precisão perceptiva, [172](#)

testes de proficiência, [172](#)

testes de velocidade, [171](#)

testes escritos, [171](#)

tomada de decisão, em grupo, [91-92](#)

traços, [28](#), [29-30](#)

- como critérios para a avaliação do desempenho, [219](#), [224-225](#)
- e liderança, [119-120](#), *veja também personalidade*

traços de personalidade

- e liderança, [119-120](#)
- rejeição do candidato ao emprego, [179](#)

transformação organizacional, [10](#)

treinamento, [4](#)

- ciclo, [187](#), [188](#)
- definição, [199](#)
- desenvolvimento e perspectiva de outorga de poder (Yen), [198-199](#)
- do psicólogo organizacional e do trabalho, [20](#)
- em administração da diversidade, [43](#)
- identificação da necessidade, [188-190](#)
- objetivos, [190-191](#)
- razões para, [187-188](#)
- saúde e bem-estar do empregado, [271](#)
- versus* educação, [184](#)

treinamento audiovisual, [196-197](#)
treinamento baseado em vídeo, [197-198](#)
treinamento de aprendiz, [194](#)
treinamento em local de trabalho simulado, [199](#)
treinamento fora do local de trabalho, [195](#)

U

uso de álcool, [278-280](#)
uso de drogas, [278-280](#)

V

valência, [56](#)
validação, [166](#)
validade
 de conceito, [168](#)
 de conteúdo, [167](#)
 de face, [168](#)
 dos processos de seleção, [165-167](#)
 preditiva, [167](#)
 relativa a critério, [167](#)
valores
 culturais, [35, 45](#)
 definição, [33](#)
 modelos, [35, 45](#)
 organizacionais, [164, 302](#)

personais, [37](#), [63-64](#)

resultados nas organizações, [35](#)

versus atitudes, [36](#)

valores finais, [35](#)

valores úteis, [33-35](#)

viés

avaliação do desempenho, [226-227](#)

vigor, [262](#)

Vroom, Victor, [55](#)

W

Weber, Max, [6](#)

Welch, Jack, [231](#)

Y

Yen, Dr, Y.C. James, [198](#)