

Volume 2

Edival Dan  
Márcia Cova

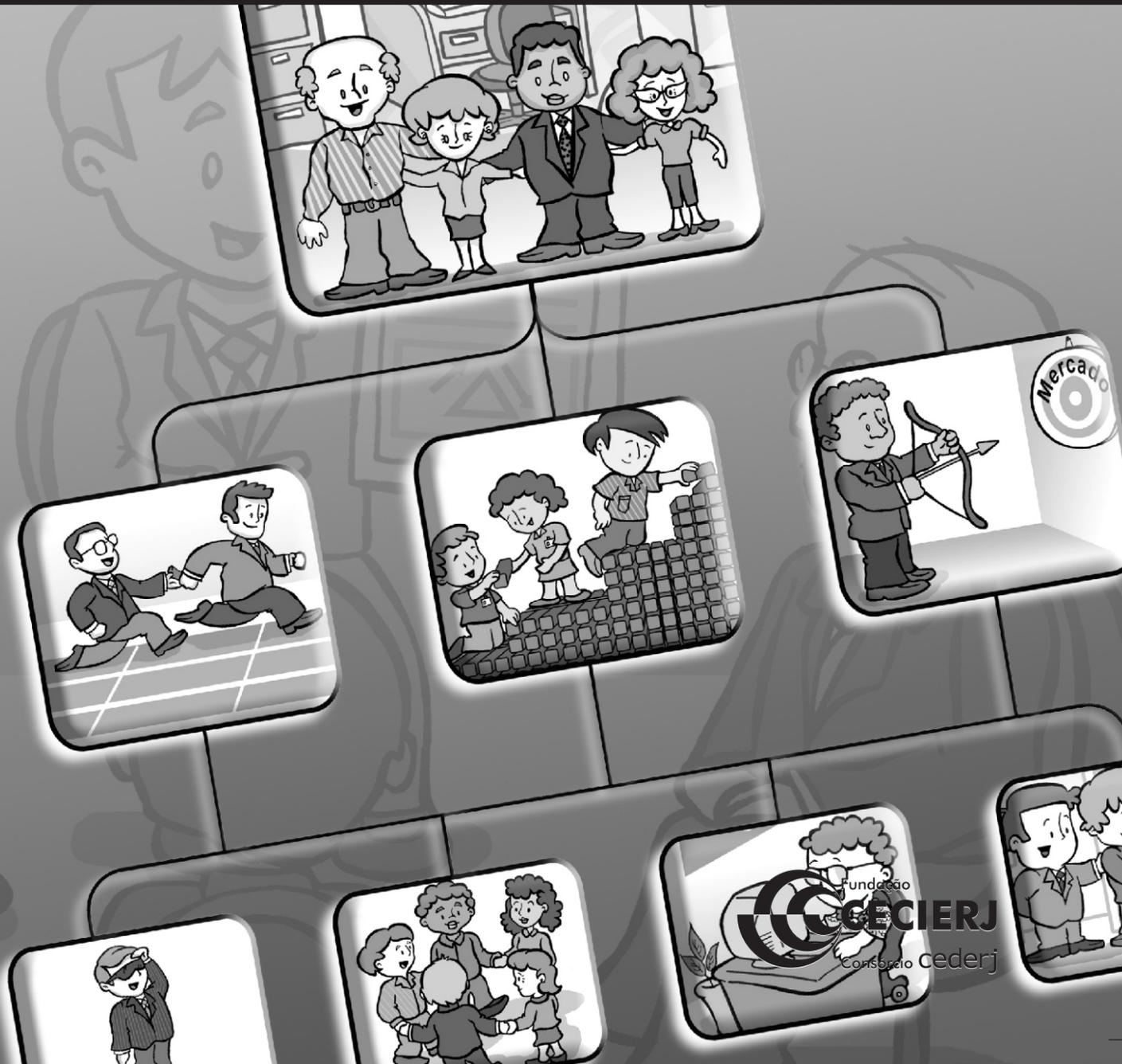
Volume 2



# Gestão de Pessoas I

Gestão de Pessoas I

cederj



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL

Ministério da  
Educação





Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Gestão de Pessoas I

Volume 2

Edival Dan  
Márcia Cova



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



**FAPERJ**

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

## Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

## Vice-presidente

Masako Oya Masuda

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Luiz da Costa Laurencel

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Edival Dan

Márcia Cova

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

#### INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Fabio Peres

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

#### E REVISÃO

Anna Maria Osborne

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thais de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITOR

Fábio Rapello Alencar

### COORDENAÇÃO DE

#### REVISÃO

Cristina Freixinho

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Carolina Godoi

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Thelenayce Ribeiro

### COORDENAÇÃO DE

#### PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguiar Silva

### DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

Sanny Reis

### ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

### CAPA

Clara Gomes

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2012, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

D167g

Dan, Edival.

Gestão de pessoas I. v. 2 / Edival Dan, Márcia Cova – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2012.

132 p. ; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-833-0

1. Gestão de pessoas. 2. Planejamento. 3. Mercado de trabalho. 4. Recursos Humanos. 5. Cultura organizacional. 6. Socialização organizacional. I. Cova, Márcia. II. Título.

CDD 658.3

2012.1

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Silvério de Paiva Freitas

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Carlos Levi

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca



### SUMÁRIO

<b>Aula 11</b> – Desenho de cargos .....	<b>7</b>
<i>Márcia Cova / Edival Dan</i>	
<b>Aula 12</b> – Descrição e análise de cargos .....	<b>27</b>
<i>Márcia Cova</i>	
<b>Aula 13</b> – Avaliação de desempenho.....	<b>47</b>
<i>Edival Dan</i>	
<b>Aula 14</b> – Qualidade de vida no trabalho.....	<b>79</b>
<i>Edival Dan</i>	
<b>Aula 15</b> – Segurança do trabalho .....	<b>103</b>
<i>Edival Dan</i>	
<b>Referências</b> .....	<b>129</b>

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.  
Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.



# Desenho de cargos

Márcia Cova  
Edival Dan

AULA

# 11

## Metas da aula

Apresentar os diferentes modelos de desenho de cargos;  
destacar os principais aspectos motivacionais  
proporcionados pelo desenho de cargos.

# objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 relacionar as competências básicas que compõem a maioria dos cargos;
- 2 estabelecer diferenças entre os modelos de desenhos de cargos;
- 3 descrever o processo de enriquecimento de cargos;
- 4 relacionar as condições que podem proporcionar motivação ao ocupante do cargo.

## INTRODUÇÃO

Na aula passada você viu a administração de carreiras, seu significado, seus objetivos, suas vantagens e o seu desenvolvimento para atender aos objetivos pessoais e organizacionais. Na aula de hoje, você verá como o desenho de cargos é utilizado pelas organizações para identificar as competências básicas necessárias no local de trabalho, de forma que o ocupante do cargo possa estar preparado para desenvolver suas atividades. Ao mesmo tempo, a organização conhece antecipadamente o que pode esperar de um cargo e conseqüentemente de seu ocupante. Você verá que, para desenhar um cargo, poderá utilizar modelos que facilitarão o processo. A partir daí, você verá as vantagens e os resultados que poderá obter ao desenhar adequadamente um cargo e quais os aspectos motivacionais que um cargo desenhado pode proporcionar ao seu ocupante.

### ***JOB DESIGN***

Palavra em inglês que designa o desenho de cargos e que também é utilizada pelos profissionais da área de Gestão de Pessoas.

## DEFINIÇÃO

O desenho de cargos, também conhecido como ***JOB DESIGN***, apresenta detalhadamente o conteúdo de cada cargo, discriminando as atividades desenvolvidas, os métodos de trabalho e sua posição na hierarquia da organização. Perceba que o cargo está relacionado com o conjunto de atividades desempenhadas por uma pessoa. Quando você pergunta a um amigo o cargo que ele ocupa, na verdade está tentando obter informações relacionadas com as atividades desempenhadas pelo seu amigo. Se em vez de lhe responder somente o nome do cargo ocupado, ele lhe fizesse uma relação de todas as atividades desempenhadas, você provavelmente se sentiria desinteressado diante de tantas informações. O cargo serve justamente para mostrar de forma sucinta as atividades desenvolvidas por cada profissional. Cada cargo apresenta atividades comuns a determinada área e que estão encadeadas entre si. Em muitos casos, o nome do cargo substitui as apresentações pessoais. Você pode dizer: “Este é o senhor Gilberto, Gerente de Marketing.” Ao apresentar uma pessoa como Gerente de Marketing, você está substituindo a relação de atividades desempenhada pelo senhor Gilberto e apresentando apenas o nome do cargo que representa o conjunto dessas atividades. Perceba que as organizações alocam seus ocupantes em cargos específicos. Isso facilita a visualização dos mesmos no organograma e as suas relações de poder.

Observe que, através da visualização do cargo no organograma, você poderá identificar em qual departamento o cargo está localizado, os cargos que lhe são superiores em nível de poder e os cargos que estão subordinados a ele. Você poderá observar também as relações com outros cargos que estão no mesmo nível hierárquico. O cargo representa, para o seu ocupante, a possibilidade de ter uma profissão que possa facilitar sua inserção no mercado de trabalho.



Figura 11.1: O nome do cargo como apresentação do funcionário.

## COMPETÊNCIAS BÁSICAS NECESSÁRIAS NO LOCAL DE TRABALHO

Ao desenhar um cargo, você deverá relacionar alguns pontos importantes para a sua caracterização como: o conjunto de tarefas que serão desempenhadas no cargo, os métodos e os processos de trabalho que deverão ser seguidos, o superior imediato ao qual o ocupante do cargo estará subordinado e aqueles que estarão sob a sua responsabilidade, além

de relacionar os cargos com os quais terá contatos constantes. A partir daí você poderá fazer uma diferenciação entre o cargo desenhado e os demais cargos, sua posição na hierarquia e sua localização no departamento. O desenho de cargo também é uma forma de estabelecer o grau de autoridade e as limitações de cada cargo. Para que as atividades de um determinado cargo sejam desenvolvidas adequadamente, é necessário que o ocupante tenha algumas competências. Ao elaborar as competências imprescindíveis para um ocupante de um cargo, você perceberá que as mais relevantes para quase todos os cargos estão relacionadas com:

- Administração de recursos

O funcionário que apresenta este tipo de competência sabe utilizar adequadamente os recursos disponíveis, ou seja, sabe identificar, organizar, planejar e alocar recursos como tempo, dinheiro, pessoas, materiais e instalações. Ao desenhar um cargo no qual o profissional é responsável pela administração do seu tempo de trabalho, você evidenciará que este profissional terá de saber identificar as atividades mais relevantes para o alcance dos objetivos e priorizá-las. Perceba que o profissional que não tem essa competência perde muito tempo com atividades irrelevantes e em alguns casos acaba atrasando a entrega de algum serviço por falta de uma adequada administração do tempo de trabalho. Observe que esse profissional terá de saber distribuir harmonicamente o tempo de todas as atividades para que os programas de trabalho sejam cumpridos dentro dos prazos estipulados. Se você desenhar um cargo em que a pessoa será responsável por recursos financeiros, essa pessoa terá de saber elaborar orçamentos, fazer previsões, empregar adequadamente o dinheiro disponível e identificar as necessidades. Já no desenho de cargos em que o profissional é responsável por materiais e instalações, ele terá de ser eficiente na aquisição, na alocação e na utilização dos materiais e espaços disponíveis para que não ocorra falta ou desperdício de materiais no processo de trabalho e espaços desconfortáveis e inadequados. A identificação das competências relacionadas à administração de pessoas é imprescindível para a adequada distribuição de tarefas e para uma avaliação justa do desempenho de cada profissional, com um **FEEDBACK** voltado para o aperfeiçoamento. Quando você estabelece esse vínculo da identidade profissional com as atividades desempenhadas no cargo antes de a pessoa ocupar o cargo, você facilita a escolha do profissional mais

#### **FEEDBACK**

Palavra em inglês muito utilizada pelos profissionais da área de Gestão de Pessoas que está relacionada com o retorno dos resultados da avaliação de desempenho para o profissional avaliado.

adequado, facilita a avaliação do seu desempenho e tem as informações necessárias para oferecer uma remuneração merecida para aqueles que se destacam.

- Relação interpessoal

Ao evidenciar a necessidade de apresentar competências relacionadas com a capacidade de desenvolver adequadamente relações interpessoais no desempenho das atividades de um cargo, você estará mostrando que para ocupar este cargo, o profissional deverá saber trabalhar em equipe, compreendendo e harmonizando as limitações de cada um, além de saber atender satisfatoriamente todas as pessoas que se relacionam com o seu cargo como superiores, subordinados, clientes, fornecedores etc. Esse profissional terá de saber negociar e exercer a liderança de forma que as relações entre os participantes da organização sejam facilitadoras para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

- Utilização de informações

Perceba que ao acessar a internet, você vai se deparar com uma enorme quantidade de informações e que você terá de fazer uma seleção preliminar dos conteúdos que lhe interessam. Nas organizações, o processo ocorre de forma semelhante. A cada dia surgem diversas informações e é muito difícil acessar todas as que estão disponíveis. Algumas chegam a ser completamente desnecessárias. Saber acessar as informações adequadas é primordial para que a organização esteja atualizada e informada sobre as questões que envolvem seu dia-a-dia. Ao desenhar um cargo que irá trabalhar com informações você deverá deixar claro que esse profissional terá de saber como selecioná-las, organizá-las e disponibilizá-las de forma que elas possam ser utilizadas no momento em que forem necessárias.

- Utilização de sistemas

Ao desenhar um cargo que necessita da capacidade de saber utilizar sistemas você deverá evidenciar que o profissional para ocupar este cargo deverá ter uma visão integrada dos processos de trabalho da organização e das relações sociais de forma que ele possa compreender o seu funcionamento e a partir daí monitorar, corrigir e melhorar os sistemas, ou até mesmo redesenhá-los, se for necessário. Perceba que este tipo de competência se faz necessária principalmente para cargos gerenciais, em que o profissional deverá ter uma **VISÃO HOLÍSTICA** que facilite uma tomada de decisão harmônica para toda a organização.

#### **VISÃO HOLÍSTICA**

É uma visão abrangente dos processos; é uma visão global. O profissional que tem uma visão holística da organização consegue compreender como os diversos processos se integram para compor a organização.



Figura 11.2: O estabelecimento das capacidades que facilitarão a solução de problemas.

- Utilização de tecnologias

Ao desenhar um cargo que evidencia as competências de um profissional que sabe utilizar as tecnologias necessárias para o desenvolvimento das atividades de um cargo, você estará relacionando as competências que se destacam nos profissionais que sabem trabalhar com uma variedade de tecnologias e, além disso, sabem como empregá-las da melhor maneira possível para que o processo de trabalho seja aprimorado a cada dia. Esse profissional deverá identificar e resolver problemas nos equipamentos.

Perceba que cada competência está vinculada a um cargo específico, sendo que o ocupante pode ter mais de uma competência para desenvolver as atividades de um cargo.

## Atividade 1

Relacione a segunda coluna de acordo com a primeira de forma que você estabeleça as competências básicas que cada profissional deverá ter para um bom desempenho:

- (a) Administração de recursos
- (b) Relação interpessoal
- (c) Utilização de informações
- (d) Utilização de sistemas
- (e) Utilização de tecnologias

- ( ) O senhor Manuel Joaquim, Gerente Financeiro, precisa fazer um diagnóstico completo das oportunidades de investimento que poderão alavancar sua organização.
- ( ) Júlia Dalboni é representante comercial de uma empresa de cosméticos e se relaciona constantemente com clientes situados nos mais diferentes pontos do país.
- ( ) Maria Rodrigues é presidente de uma indústria metalúrgica e está elaborando um planejamento estratégico que integre todos os setores para que sua empresa possa atender às exigências do mercado.
- ( ) Márcia Cristina está desenvolvendo um programa de computador que permite que as reuniões entre as diversas unidades organizacionais sejam realizadas *online*.
- ( ) Andreza de Sá está reestruturando o processo de trabalho do setor de atendimento ao cliente de forma que exista um período de atendimento externo e outro período para registro do atendimento e desenvolvimento de propostas de soluções.
- ( ) Adriano da Cruz elaborou uma planilha no Excel, que facilita os processos de controle do departamento de pessoal.
- ( ) Marcio Cardoso é responsável pelo almoxarifado de uma fábrica de produtos alimentícios e controla o processo de recebimento, armazenamento, distribuição e compra de produtos.
- ( ) Isaura Mendes está se destacando como Supervisora de Produção por causa da sua capacidade de fazer com que todos se sintam motivados no local de trabalho.
- ( ) Alessandra Silva precisa lançar uma campanha de marketing que seja direcionada para o município de Pirai. Antes disso, ela terá de fazer uma pesquisa que permita diagnosticar o perfil do público consumidor e as características do município.
- ( ) Judite Lyra está encarregada de desenvolver uma reestruturação organizacional e tem autonomia para eliminar cargos e distribuir tarefas entre os que restarem.

### Resposta Comentada

- (c) *O Senhor Manuel Joaquim precisa saber utilizar adequadamente as informações disponíveis para obter todas as informações que lhe possibilitarão um diagnóstico completo das oportunidades de investimento para a organização.*
- (b) *Para atender clientes localizados em diversos pontos do país, Júlia Dalboni precisa ter habilidade interpessoal que lhe permita um relacionamento adequado com clientes com diferentes características culturais.*

- (d) A elaboração de um planejamento estratégico exige de Maria Rodrigues uma visão sistêmica de forma que ela possa compreender as características e a importância de cada setor para o alcance dos objetivos.*
- (e) Para desenvolver um programa de computador que permita que as reuniões sejam feitas online, Márcia Cristina precisa saber utilizar tecnologias que lhe permitam o melhor aproveitamento possível de todos os recursos tecnológicos.*
- (a) Andreza de Sá precisa saber distribuir adequadamente os recursos disponíveis como tempo, pessoas e processos de trabalho.*
- (e) Adriano da Cruz só conseguirá desenvolver uma planilha no Excel para atender às necessidades do Departamento de Pessoal se ele for competente na utilização de tecnologias, caso contrário, terá muitas dificuldades para elaborar a planilha.*
- (a) Para desenvolver as atividades do almoxarifado, Márcio Cardoso precisa ter competência sobre a administração de recursos que lhe permitam armazenar adequadamente os produtos, distribuí-los harmonicamente de acordo com as necessidades e prioridades de cada departamento e emitir o pedido de compra no momento em que for necessário um novo abastecimento para que não ocorram faltas de produtos no almoxarifado.*
- (b) Para fazer com que todos se sintam motivados no local de trabalho, Isaura Mendes precisa ter habilidade interpessoal de forma que saiba se relacionar adequadamente com cada membro da produção, reconhecendo suas características e limitações.*
- (c) Para elaborar uma pesquisa que atenda às necessidades da organização, Alessandra Silva precisa ter competência na elaboração de um questionário que colete as informações que realmente são relevantes para a implantação da campanha de marketing em Piraf.*
- (d) Para eliminar os cargos, Judite Lyra precisa saber quais as atividades desenvolvidas em cada um, sua importância para a organização e se elas podem ser delegadas para outros cargos, de forma que o cargo de origem seja eliminado. Para tal, Judite precisa ter uma visão sistêmica do processo de trabalho da organização.*

## MODELOS DE DESENHO DE CARGOS

A busca pelo aumento da produtividade sempre direcionou a construção de metodologias que pudessem aperfeiçoar os processos de trabalho. Em virtude disso, a metodologia de desenho de cargo sofreu alterações ao longo dos anos, visando melhorar, a cada modificação, o desempenho do ocupante do cargo. Você verá que o desenho de cargos foi desenvolvido basicamente sob as perspectivas de três modelos a seguir:

- Modelo clássico ou tradicional

Este modelo se baseia no conteúdo do cargo e foi construído pelos engenheiros da administração científica que implantaram a fragmentação da tarefa, de forma que o operário deixasse de produzir o produto por inteiro e passasse a produzir apenas parte do produto. A partir daí, ele se torna um especialista nessa parte do produto, porque repete várias vezes o mesmo processo de trabalho e conseqüentemente, adquire agilidade e rapidez na produção, aumentando significativamente a sua produtividade. Esse modelo se baseia na descrição detalhada de todos os movimentos necessários para a execução da tarefa, conforme lhe é ordenado e de acordo com o que está previsto nos manuais de procedimentos. Apesar de aumentar a produtividade, esse tipo de modelo de desenho de cargos acarreta algumas desvantagens que acabam por comprometer a eficiência do processo. Dentre essas desvantagens, você pode observar as seguintes:

a. a repetição intensiva dos mesmos movimentos torna os cargos monótonos e provoca desatenção porque o funcionário acredita que já domina o processo e isso pode causar acidentes de trabalho e/ou doenças ocupacionais.

b. O funcionário deixa de ter a visão completa do processo de trabalho e passa a se concentrar apenas numa parte dele, perdendo a capacidade de saber produzir o produto por inteiro.

c. As relações de trabalho se tornam comprometidas por falta de interação e de discussão sobre o processo de trabalho. As chefias mandam e os subordinados executam o trabalho, sem a possibilidade de intervir para criticar o processo ou para sugerir melhorias.

d. O aumento da produtividade do operário não é acompanhado por um aumento proporcional do salário, causando insatisfação, queixas e reivindicações.



Figura 11.3: Desvantagens do desenho de cargo clássico.

Em virtude da evolução tecnológica, hoje em dia esse tipo de modelo é fortemente influenciado pela quantidade de informações disponíveis que tornam as pessoas mais questionadoras, participativas e insatisfeitas com os modelos rígidos que não possibilitam a sua interação intelectual no processo de trabalho. Entretanto, você pode observar que normalmente as linhas de produção das fábricas utilizam exatamente esse modelo tradicional.

- Modelo humanístico

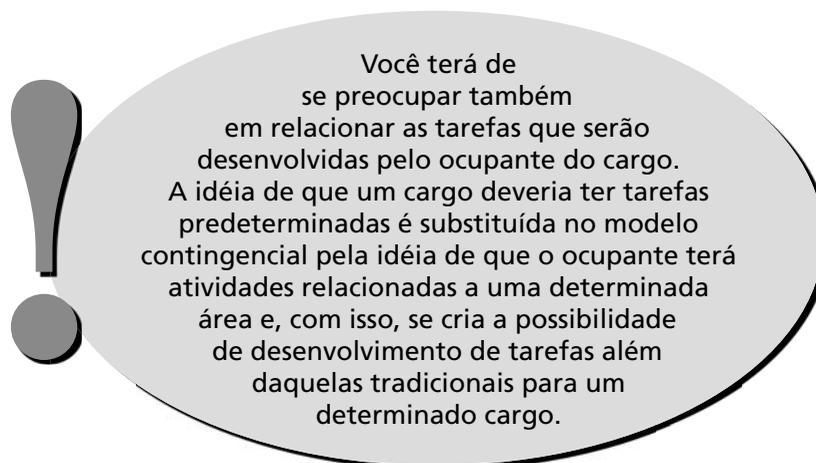
Este modelo foi fortemente influenciado pela escola das Relações Humanas que visava minimizar as desvantagens provocadas pela utilização do modelo clássico no desenho dos cargos. Observe que a metodologia do desenho, por meio da divisão do produto em partes e a sua distribuição para operários diferentes, permanecia igual ao do modelo clássico. Entretanto, o modelo humanista procurou incrementar

as relações de trabalho de forma que as pessoas pudessem construir relações sociais no local de trabalho que provocassem um espírito de cooperação e motivação e conseqüentemente alcançassem um aumento de produtividade. Perceba que neste modelo as preocupações se concentram nos fatores que influenciam o cargo e não na sua construção, ou seja, se preocupam em proporcionar ao ocupante do cargo as condições necessárias para o bom relacionamento social e conseqüentemente um adequado desenvolvimento de suas atividades. Este modelo se baseia nas pessoas e nas relações sociais.

- Modelo contingencial

A busca por um modelo de construção de cargos que pudesse abranger um maior número de variáveis para facilitar a interação do ocupante com o desenvolvimento das tarefas do cargo provocou o desenvolvimento do modelo contingencial. Nesse modelo, as organizações envolvem não só o ocupante e as pessoas que se relacionam com ele, mas também a estrutura organizacional e as tarefas desenvolvidas. Perceba que, neste modelo, o desenho do cargo terá de ser adaptado às três variáveis (pessoas, tarefas e estruturas organizacionais), tornando o modelo mais versátil para atender às necessidades atuais que envolvem ambientes organizacionais mais dinâmicos, com novas tecnologias, com profissionais com um nível de capacitação mais elevado e com o aumento da competitividade em função do processo de globalização.

A utilização do modelo contingencial facilita a construção de cargos em que o ocupante possa interagir com mais facilidade com os outros membros da organização por meio do trabalho em equipe ou do exercício da liderança. Ao desenhar um cargo sob a perspectiva do modelo contingencial, você deverá pensar qual o perfil de profissional que você quer, de forma que ele possa desenvolver as atividades adequadamente, que possa interagir com os outros ocupantes e que possa ser flexível o suficiente para executar o número de tarefas necessário para a integração do processo produtivo. Com este raciocínio é que as organizações procuram por profissionais multifuncionais, polivalentes, flexíveis. Na verdade, elas estão procurando pessoas que possam desenvolver várias atividades no exercício de um cargo.



Por último, observe que a busca pelo aumento da produtividade e da competitividade torna as organizações mais enxutas, ou seja, com menos níveis hierárquicos, resultando na distribuição de poder entre os diversos níveis. O ocupante passa a ter maiores responsabilidades e poder para tomar decisões relativas ao dia-a-dia do seu cargo. Você terá de descrever as decisões que ele poderá tomar, qual sua responsabilidade sobre os processos de trabalho e como serão suas relações com os outros ocupantes. Esse modelo é mais complexo e difícil de ser desenhado, mas se você estruturar os fatores que deverão ser evidenciados em cada uma das três variáveis, as chances de se ter um funcionário mais adaptado ao cargo e mais comprometido com a organização serão maiores do que nos modelos anteriores, que são mais inflexíveis e que abordam apenas uma variável.



**Figura 11.4:** O modelo contingencial como estratégia para o comprometimento profissional.

## Atividade 2

Isabela Vitória trabalha no Departamento de Gestão de Pessoas e recebeu a tarefa de desenhar os cargos de Operário de linha de montagem, de Supervisor de Produção e de Gerente de Produção. Isabela Vitória desenhou os cargos, respectivamente, de acordo com o modelo tradicional, com o modelo humanista e com o modelo contingencial. Agora Isabela Vitória precisa justificar cada desenho junto ao Gerente-Geral de sua organização. Usando as definições que acabamos de estudar, ajude Isabela a elaborar uma justificativa que mostre por que ela utilizou um modelo diferente para cada cargo desenhado (Operário de linha de montagem/modelo tradicional, de Supervisor de Produção/modelo humanista e o de Gerente de Produção/modelo contingencial).

a. Operário de linha de montagem (tradicional)

---

---

b. Supervisor da linha de montagem (humanista)

---

---

c. Gerente de Produção (contingencial)

---

---

### Respostas Comentadas

a. Operário de linha de montagem/tradicional

*O modelo de desenho de cargos mais adequado para estruturar o cargo de operário de linha de montagem é o tradicional porque ele torna o operário um especialista do processo de trabalho e, conseqüentemente, permite que adquira agilidade e rapidez na produção.*

b. Supervisor da linha de montagem/humanista

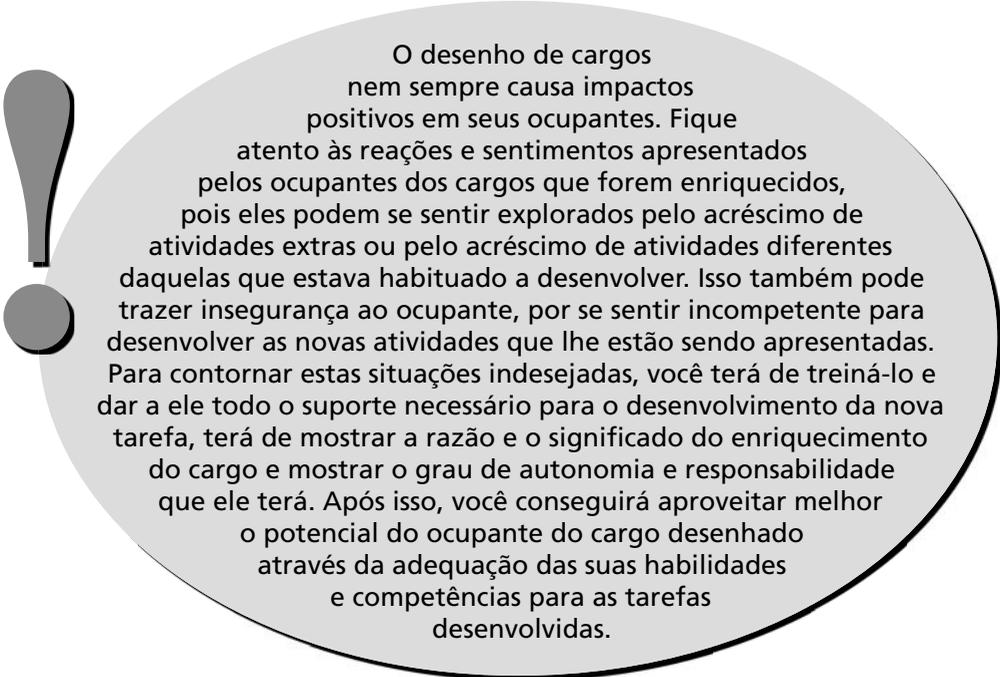
*Como o supervisor tem de se relacionar com vários subordinados, o desenho humanista permite que ele incremente as relações de trabalho de forma que possam ser construídas relações sociais que provoquem um espírito de colaboração e motivação.*

c. Gerente de Produção/contingencial

*O gerente encontra-se num nível organizacional mais elevado e necessita ter conhecimentos mais abrangentes, por isso, um desenho deste cargo que envolva pessoas, tarefas e estrutura organizacional torna o cargo mais versátil para atender às necessidades atuais.*

## VANTAGENS ESPERADAS E RESULTADOS DO DESENHO DE CARGOS

Durante as primeiras décadas do século XX, o desenho de cargos se concentrou em uma metodologia rígida com tarefas predeterminadas que influenciavam o estabelecimento do perfil do ocupante. A busca do aprimoramento do desenho de cargos fez com que os profissionais da área de Recursos Humanos pudessem perceber que atividades repetitivas levavam o funcionário ao estresse e à desatenção com as atividades desenvolvidas. Em função disso, começou a ser defendida a idéia de que o enriquecimento dos cargos traria desafios e diversidade nas tarefas desenvolvidas, tornando o ocupante mais integrado com a organização. Para tal, você pode enriquecer verticalmente um cargo com a inclusão de tarefas mais complexas, com um nível de responsabilidade mais elevado e delegar as tarefas mais simples para os cargos de níveis abaixo na estrutura hierárquica. Se você optar por um enriquecimento de cargo horizontal, você estará atribuindo ao cargo desenhado tarefas diferenciadas, entretanto com o mesmo grau de complexidade das que já são desenvolvidas, ao mesmo tempo em que transfere algumas tarefas que são desenvolvidas pelo cargo que está sendo desenhado. Para os outros cargos que estejam no mesmo nível organizacional, perceba que a intenção é que ocorra uma troca de tarefas para que o ocupante do cargo se sinta em constante evolução e não caia no marasmo e na monotonia que podem desanimá-lo no desenvolvimento de suas tarefas.

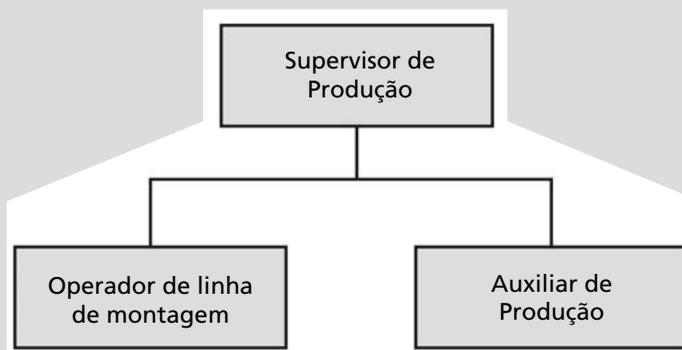


O desenho de cargos nem sempre causa impactos positivos em seus ocupantes. Fique atento às reações e sentimentos apresentados pelos ocupantes dos cargos que forem enriquecidos, pois eles podem se sentir explorados pelo acréscimo de atividades extras ou pelo acréscimo de atividades diferentes daquelas que estava habituado a desenvolver. Isso também pode trazer insegurança ao ocupante, por se sentir incompetente para desenvolver as novas atividades que lhe estão sendo apresentadas. Para contornar estas situações indesejadas, você terá de treiná-lo e dar a ele todo o suporte necessário para o desenvolvimento da nova tarefa, terá de mostrar a razão e o significado do enriquecimento do cargo e mostrar o grau de autonomia e responsabilidade que ele terá. Após isso, você conseguirá aproveitar melhor o potencial do ocupante do cargo desenhado através da adequação das suas habilidades e competências para as tarefas desenvolvidas.

As responsabilidades atribuídas ao ocupante farão com que ele possa descobrir como seus esforços interferem diretamente no alcance dos resultados. Assim você terá um profissional mais integrado e consciente da sua importância para a organização.

### Atividade 3

Observe o seguinte organograma:



Com base no organograma, descreva como as atividades do Auxiliar de Produção podem ser incrementadas para que este cargo tenha um enriquecimento vertical e um enriquecimento horizontal. Você poderá transferir atividades dos cargos que aparecem no organograma para efetuar os enriquecimentos.

---

---

---

---

---

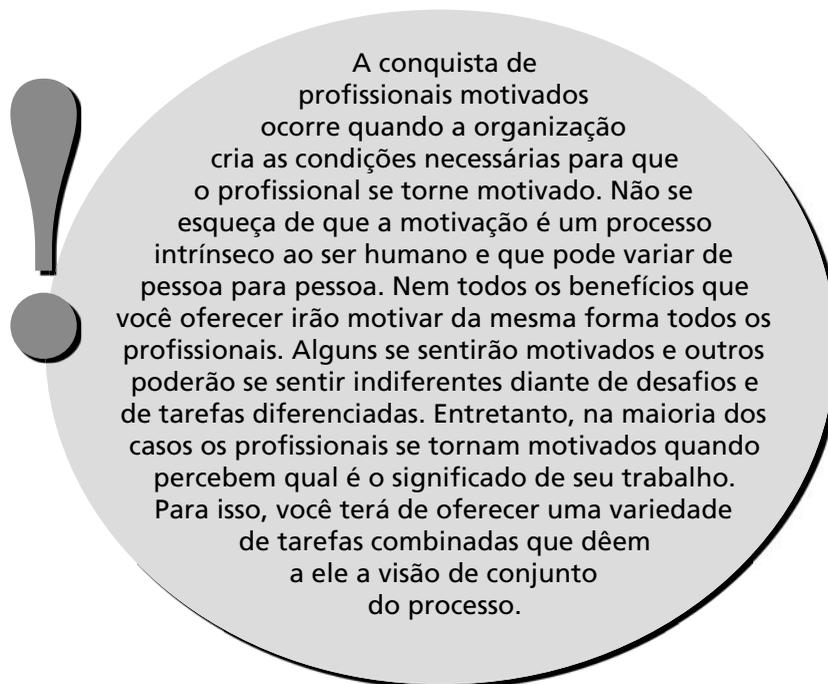
#### Resposta Comentada

*Para enriquecer verticalmente o cargo de Auxiliar de Produção ele poderá desenvolver algumas atividades do Supervisor de Produção que possui um nível de complexidade maior e que poderá lhe proporcionar desafios. Já o enriquecimento horizontal pode ser feito através da troca de algumas tarefas com as tarefas do Operador de linha de montagem. Apesar de serem diferentes das que está acostumado a fazer, elas terão o mesmo nível de complexidade das suas tarefas e poderão proporcionar um dinamismo ao cargo.*

## ASPECTOS MOTIVACIONAIS DO DESENHO DE CARGOS

Se você conseguir desenhar um cargo de forma que as tarefas desenvolvidas possam estar em consonância com os objetivos organizacionais e que ao mesmo tempo estejam aproveitando o potencial do ocupante e estimulando-o a se dedicar ao seu desenvolvimento, provavelmente você terá um profissional mais dinâmico, com um desempenho de alta qualidade, que faltará menos ao trabalho e conseguirá reduzir a rotatividade de sua organização. Você terá profissionais motivados porque eles:

- a. saberão a importância do trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais;
- b. passarão a se sentir responsáveis pelos resultados obtidos;
- c. saberão o que fazer para alcançar os resultados esperados.





**Figura 11.5:** Conscientização da importância do papel de cada funcionário para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com o aumento da competitividade e as demandas provocadas nos dias atuais pela globalização, o processo produtivo fragmentado passa a ter incorporações de novas tarefas, devolvendo ao profissional a possibilidade de compreensão do processo como um todo. A partir daí, ele passa a compreender como as partes se complementam e a importância de cada uma na produção. Perceba que isto não ocorre somente no nível operacional, mas até mesmo nos níveis administrativos que passam a ter profissionais que desenvolvem tarefas diferenciadas e combinadas e passam a ter uma visão maior do processo. Essa percepção ampliada permite que o funcionário possa identificar as deficiências do processo e que possa indicar as prováveis soluções, pois é ele que está desenvolvendo as atividades e que sabe melhor do que ninguém onde estão os problemas. Mais uma vez retornamos à teoria da administração científica para mostrar que a possibilidade de interferência no processo produtivo

foi retirada do operário quando Taylor destacou que cabe ao operário apenas executar e ao nível administrativo pensar. Perceba que estamos devolvendo ao funcionário a capacidade de pensar e de melhorar os processos. Profissionais que participam da elaboração dos processos se tornam mais comprometidos com a organização e mais motivados no desenvolvimento de suas tarefas.

## Atividade Final

Você foi encarregado de desenhar um cargo sob o ponto de vista do modelo contingencial,  com um enriquecimento vertical, além disso, você terá de proporcionar condições que favoreçam a motivação do ocupante do cargo. Com base nessas informações, descreva as características do desenho que você terá de fazer.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*O desenho de um cargo sob o ponto de vista do modelo contingencial permite que o ocupante do cargo possa desenvolver atividades diferenciadas em um mesmo cargo, eliminando a monotonia e exigindo uma atenção maior para o desenvolvimento das tarefas, principalmente se for utilizado um enriquecimento vertical que permite que o cargo seja incrementado com atividades de cargos em níveis organizacionais superiores e que provocam desafios. Além disso, para que o ocupante se torne motivado, a organização terá de desenvolver um canal de comunicação que lhe informe a importância do seu trabalho, suas responsabilidades sobre os resultados obtidos e os esforços que deverão fazer para alcançar os resultados esperados.*

## RESUMO

O desenho de cargos apresenta detalhadamente o conteúdo de cada cargo, discriminando as atividades desenvolvidas, os métodos de trabalho e sua posição na hierarquia da organização. O desenho de cargos também é uma forma de estabelecer o grau de autoridade e as limitações de cada cargo. As competências mais relevantes para quase todos os cargos estão relacionadas com a administração de recursos, com relações interpessoais, com a utilização de informações, de sistemas e de tecnologias. Cada competência estará vinculada a um cargo específico, sendo que o ocupante poderá ter mais de uma competência para desenvolver as atividades de um cargo. A busca pelo aumento da produtividade sempre direcionou a construção de metodologias que pudessem aperfeiçoar os processos de trabalho. Em virtude disto, a metodologia de desenho de cargo sofreu alterações ao longo dos anos, visando melhorar, a cada modificação, o desempenho do ocupante do cargo. O desenho de cargos foi desenvolvido basicamente sob as perspectivas de três modelos: o modelo clássico ou tradicional, o modelo humanista e o modelo contingencial, cada um com suas características e metodologias que se aplicam às situações específicas de cada organização. Uma das vantagens de se utilizar um desenho de cargos enriquecido é que ele provoca uma troca de tarefas para que o ocupante do cargo se sinta em constante evolução e que não caia no marasmo e na monotonia que podem desanimá-lo no desenvolvimento de suas tarefas. Um desenho de cargo poderá provocar motivação se o funcionário souber a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais, quando ele se sentir responsável pelos resultados obtidos e quando ele souber o que deverá fazer para alcançar os resultados esperados.

## INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá como são os procedimentos necessários para a análise e a descrição de um cargo e que ela é a base para os demais procedimentos em Gestão de Pessoas. Até lá!



# Descrição e análise de cargos

Márcia Cova

AULA

# 12

## Metas da aula

Apresentar as características da descrição e da análise de cargos; destacar as principais metodologias de construção do processo.

## objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 estabelecer diferenças entre a análise e a descrição de cargos;
- 2 relacionar os problemas que podem surgir na construção do processo de coleta de informações para descrição de cargos;
- 3 identificar os instrumentos adequados de coletas de informação de acordo com as características de cada departamento;
- 4 estabelecer as influências da descrição e análise de cargos em cada um dos processos da administração de Recursos Humanos.

## Pré-requisito

Ao longo desta aula, você encontrará várias referências sobre os conceitos de desenho de cargos que poderão ser encontrados na Aula 11.

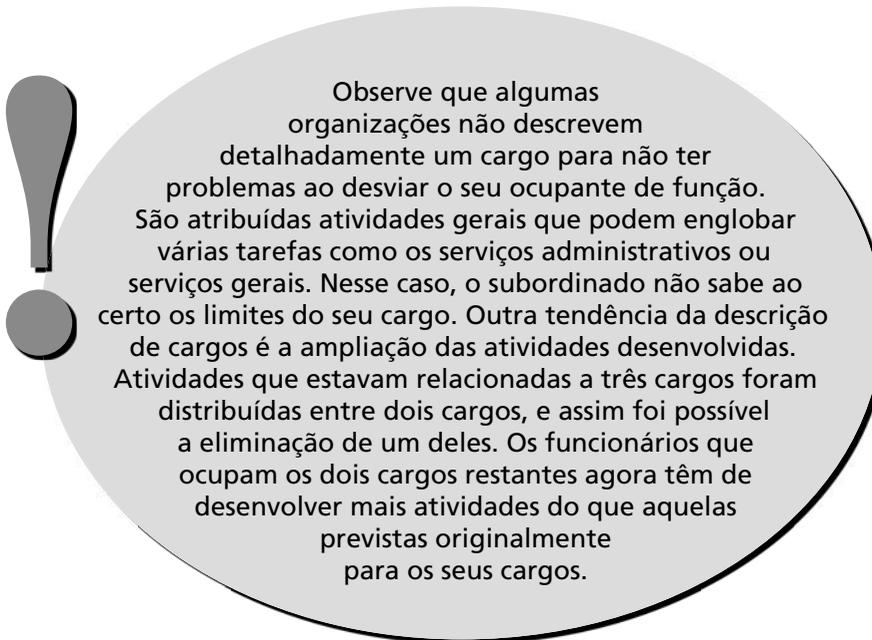
## INTRODUÇÃO

Na aula passada, você viu que o desenho de cargos apresenta detalhadamente o conteúdo de cada cargo, discriminando as atividades desenvolvidas, os métodos de trabalho e sua posição na hierarquia da organização. Você viu também que a metodologia de desenho de cargo sofreu alterações ao longo dos anos, visando melhorar, a cada modificação, o desempenho do ocupante do cargo. Na aula de hoje, você verá como a utilização de metodologias adequadas influencia a captação de informações sobre os cargos e seus ocupantes e como essas informações podem interferir na construção dos demais processos da administração de Recursos Humanos.

## CONCEITO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

A descrição de cargos fornece todas as informações sobre o cargo em questão e está diretamente relacionada com seus aspectos intrínsecos, ou seja, com aqueles aspectos que podem ser planejados, direcionados e reestruturados. Ao desenvolver uma descrição de cargos, você terá de estabelecer todas as informações que estão relacionadas a um cargo específico. A descrição de cargos oferece várias informações normalmente utilizadas para informar a todos os seus limites de atuação, as suas responsabilidades, sua posição na hierarquia da organização, além de fornecer a base para o desenvolvimento das demais atividades de Gestão de Pessoas como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento etc. Ao descrever um cargo, você terá de definir um título para ele, relacionar todas as atividades que o ocupante terá de desenvolver, como e em que condições ele terá de desenvolvê-las. Perceba que, na verdade, você estará esclarecendo não só para o ocupante, mas também para toda a organização, as responsabilidades de um cargo e as demais situações que o envolvem. Isso pode parecer desnecessário, mas quando um ocupante, um superior ou um colega de trabalho conhece os limites de um cargo, ele sabe o que pode esperar desse cargo e de seu ocupante e da organização. Como exemplo, você pode observar o cargo de técnico administrativo de uma repartição pública. Se ele tiver o seu cargo descrito, saberá quais as atividades que poderá desenvolver e quais não estão sob a sua responsabilidade. Se seu superior lhe atribuir atividades para serem desenvolvidas e que não estão sob a sua responsabilidade, ele poderá alegar desvio de função e procurar os meios judiciais.

Ao mesmo tempo, um superior que sabe quais são os limites do cargo de seu subordinado evitará desviá-lo de função para não enfrentar problemas futuros. Claro que, nesse exemplo, o servidor, ao processar judicialmente seu superior, está no limite de seu relacionamento e possivelmente já está desmotivado e se sentindo explorado. Essas sensações são extremamente prejudiciais para qualquer tipo de organização e devem ser evitadas.



## O CONTEÚDO DO CARGO SEGUNDO A DESCRIÇÃO DE CARGOS

Ao descrever um cargo, você terá de construir um roteiro detalhado, com todas as informações necessárias sobre ele. A seguir, você verá uma relação de informações que compõem a descrição de cargos:

- a) Atribuir um nome ao cargo

Através do nome, você estará possibilitando que as demais pessoas que se relacionam com a organização saibam antecipadamente, sem informações aprofundadas, o que será desenvolvido pelo cargo. Seu nome normalmente atribui uma profissão ao ocupante e, em muitos casos, também atribui um *STATUS* que poderá trazer satisfação profissional.

### **STATUS**

Posição social ocupada por uma pessoa que a difere das demais. O *status* proporcionado pelo título de um cargo provoca no ocupante uma sensação de superioridade e importância em relação a outros ocupantes de cargos na organização, e faz com que ele seja visto com um determinado grau de importância e de respeito pelos demais colaboradores.

b) Relacionar o que o ocupante do cargo terá de fazer

Ao relacionar o que o ocupante de um cargo faz na organização, você terá de descrever todas as atividades que ele poderá executar. Ao fazer isso, o próximo passo será prever as atividades ligadas à área de atuação do cargo. Quando fizer essa descrição para todos os cargos de um departamento, você terá dividido as atividades harmonicamente entre os seus ocupantes, evitando, com isso, que dois profissionais estejam ao mesmo tempo desenvolvendo a mesma atividade. Nesse caso, você obterá um resultado repetido e terá perdido o tempo de um dos profissionais que poderia estar desenvolvendo outra atividade.

c) Estipular a periodicidade de cada atividade

Ao construir uma descrição de cargos, você terá de estipular o período de tempo necessário para o desenvolvimento de cada atividade e evidenciar se elas serão diárias, semanais, mensais, semestrais, anuais ou esporádicas. Esse tipo de informação permite que o ocupante possa distribuir seus esforços da melhor maneira, dentro do prazo estipulado. Quando você não estipula a periodicidade de uma atividade, o ocupante do cargo fica sem saber quando terá de desenvolvê-la e pode deixá-la por último. Nesse caso, o tempo restante poderá ser insuficiente para o seu desenvolvimento, e isso pode prejudicar o resultado esperado

pela organização. Essa informação é importante para o planejamento, para a distribuição e para o controle do tempo ao longo do período de trabalho. Um funcionário que deixa uma atividade para ser desenvolvida na última hora se torna ansioso, se sente pressionado e estressado. Esses sentimentos podem extrapolar o dia a dia de seu trabalho e atingir sua vida pessoal, causando-lhe insônia, mau humor com amigos e parentes e outras doenças relacionadas com o estresse obtido pelas pressões do trabalho que se refletem na vida pessoal do indivíduo.



**Figura 12.1:** Periodicidade como instrumento de distribuição adequada do tempo.

d) Descrever o processo de trabalho

Ao descrever o processo de trabalho, você estará mostrando ao ocupante do cargo como ele deverá desenvolver o seu trabalho, ou seja, como terá que se relacionar com as pessoas de seu departamento e de outros da organização, quais máquinas e equipamentos deverá utilizar para o desenvolvimento do seu trabalho e como deverá usá-las. Você descreverá também quais os materiais que deverão ser utilizados e como serão utilizados. Além de disponibilizar as informações necessárias para o desenvolvimento das atividades, também relacionará os canais pelos quais o ocupante poderá obter essas informações (manuais de procedimentos, colegas de trabalho, superiores, **INTRANET**, **INTERNET**, etc.).

e) Destacar as características do local de trabalho

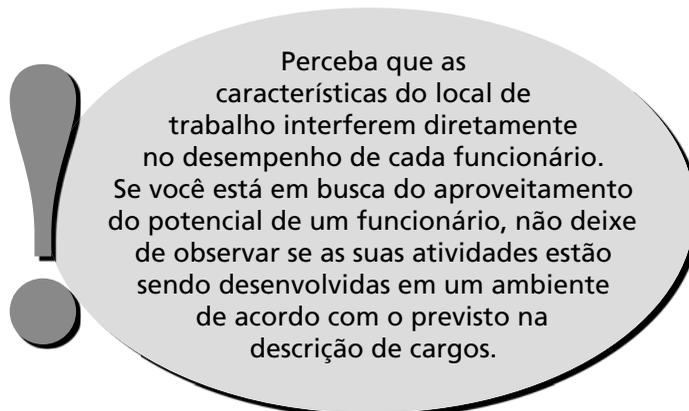
Você terá que destacar as características que o local de trabalho deverá ter para o bom desenvolvimento das atividades do cargo. Existem cargos que precisam de locais arejados e bem iluminados, como no caso de trabalhos com produtos tóxicos, já trabalhos de planejamentos requerem um ambiente calmo, iluminado e com privacidade para que seu ocupante possa pensar sem interrupções. Se houver muitas pessoas conversando perto do funcionário que está planejando ou projetando algo novo para a organização, ele terá dificuldades para se concentrar e não será tão produtivo como seria se estivesse em um lugar com privacidade.

**INTERNET**

Rede de computadores interligados no mundo inteiro, em que o indivíduo pode acessar informações em qualquer parte do mundo.

**INTRANET**

Rede de computadores interligados dentro da organização, em que o indivíduo pode acessar somente as informações disponibilizadas pela organização e, para isso, precisará estar cadastrado e ter uma senha de acesso.



## CONCEITO DE ANÁLISE DE CARGOS

A análise de cargos fornece todas as informações sobre o ocupante do cargo em questão e está diretamente relacionada com seus aspectos extrínsecos, ou seja, com aqueles aspectos que não estão sob o seu domínio, mas sob o domínio do ocupante do cargo. Ao analisar um cargo, você estará relacionando todas as informações sobre os conhecimentos e as habilidades necessárias para desenvolver as atividades relacionadas na descrição do cargo. Por isso, a análise é um processo que deverá ser desenvolvido imediatamente após o desenvolvimento da descrição do cargo. Os requisitos físicos e mentais que o ocupante do cargo apresenta para desempenhar adequadamente as atividades descritas no processo anterior estão sob o seu domínio e não sob o domínio da organização. Cabe à organização apenas relacionar o que seria ideal para o ocupante e selecioná-los de acordo com esse critério, mas perceba que se o ocupante estiver passando por algum problema de saúde, ele poderá apresentar um comportamento diferente daquele que foi previsto para o desenvolvimento adequado da atividade, ou se ele estiver com algum problema pessoal, poderá estar alienado às atividades do cargo e sofrer algum acidente de trabalho provocado pela falta de atenção. Note que o ocupante é que direciona o seu comportamento e não a organização, que apenas desenvolve os meios para corrigi-lo ou direcioná-lo.

## FATORES DE ESPECIFICAÇÕES NA ANÁLISE DE CARGOS

Observe que os fatores de especificações estão relacionados com questões que permitem fazer uma comparação entre o candidato a um cargo e as exigências necessárias para ocupar um cargo. Você pode relacionar o fator que achar mais adequado para o cargo que está analisando, mas normalmente as organizações estabelecem os seguintes fatores de especificações:

- Requisitos mentais – estão relacionados com o grau de instrução necessário para desenvolver as atividades descritas. Alguns cargos exigem nível fundamental para o desempenho de suas atividades, outros exigem nível médio e outros nível superior. Perceba que a cada dia ocorre uma maior exigência em relação ao nível de instrução necessário para ocupar um cargo. Na maioria das vezes, isso ocorre porque as atividades desenvolvidas no cargo são aprimoradas constantemente

para acompanhar a competitividade do mercado, e se o ocupante não for versátil o suficiente, terá dificuldades para compreender o processo e para apresentar comportamentos que estejam relacionados com uma visão mais ampla de seu cargo. Quanto maior o grau de instrução, maior a quantidade de informações que o indivíduo tem acesso e conseqüentemente maiores as chances de ter um conhecimento diferenciado. Além do grau de instrução, você pode observar que a experiência anterior também está relacionada com os requisitos mentais. Um indivíduo com experiência poderá propor novas maneiras de aperfeiçoar o processo de trabalho, terá menos investimentos de treinamento e poderá ser mais produtivo do que o de alguém que nunca trabalhou e que necessita de treinamento e de acompanhamento nos primeiros dias de trabalho. A capacidade de iniciativa e as aptidões para desenvolver determinadas tarefas também podem ser consideradas como itens relacionados com os requisitos mentais. Para determinados cargos, é importante que seu ocupante tenha iniciativa para começar o trabalho, para resolver problemas ou para tomar decisões, principalmente se ele ocupar cargos administrativos ou que não tenha uma supervisão imediata constantemente. Com relação às **APTIDÕES**, você pode perceber que determinadas pessoas se identificam mais com cargos de liderança do que outras, algumas se identificam mais com tarefas repetitivas do que tarefas que exigem raciocínio, por isso é importante que os testes psicológicos identifiquem as aptidões dos candidatos para que, ao ocupar um cargo, ele possa se sentir bem ao desempenhar suas atividades. Se não houver a identificação das aptidões do candidato no processo seletivo, a organização corre o risco de contratar um profissional que não se sente bem com o desenvolvimento de determinadas atividades, prejudicando, com isso, a sua produtividade e, em alguns casos, influenciando também a produtividade de seu departamento.

- Requisitos físicos – alguns cargos requerem esforço físico para que suas atividades sejam desenvolvidas. É o caso de carregadores de cargas e de outras atividades que, se forem desenvolvidas por indivíduos que não possuem capacidade física, podem provocar acidentes de trabalho e provocar perdas de mercadorias devido ao esforço aplicado de maneira incorreta ao serem transportadas. A capacidade de concentração visual ou mental também pode ser muito importante no processo produtivo. Atividades que têm o controle de qualidade desenvolvido através do

#### **APTIDÕES**

Predisposição natural apresentada por cada pessoa para desenvolver uma atividade específica.

controle visual requerem que o ocupante do cargo esteja em perfeitas condições físicas para não comprometer a sua concentração, uma vez que um indivíduo cansado tem dificuldades para se concentrar e para raciocinar. Além disso, existem atividades que requerem destrezas e habilidades no processo de trabalho.



Você já deve ter assistido à cena do filme *Tempos modernos* na qual Charlie Chaplin interpreta um operário numa linha de montagem. O ator adquire uma rapidez significativa no processo de trabalho para acompanhar o ritmo imposto pela esteira de produção. Esse ritmo acelerado está relacionado com a destreza que ele tem para apertar parafusos. Quando, no filme, Chaplin entra em um estado de confusão mental e não consegue mais acompanhar o ritmo da esteira, sai correndo atrás das peças para apertar os parafusos que não foram apertados. Perceba que, nesse filme, a destreza de Chaplin para apertar os parafusos é impressionante. É claro que o ator exagera nas cenas para trazer um clima cômico para a platéia, mas existem muitos cargos em linha de montagem que requerem as mesmas habilidades e destrezas apresentadas no filme.

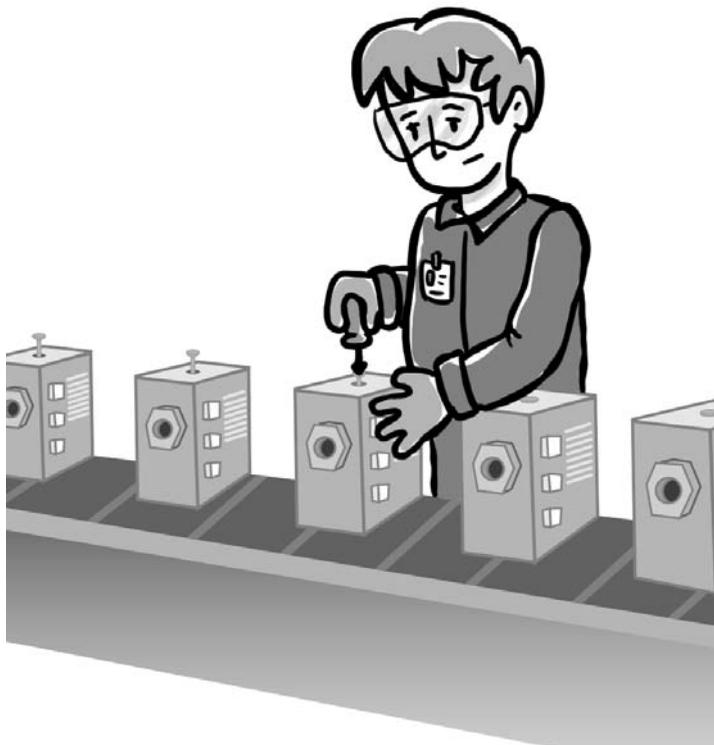


Figura 12.2: Habilidade como integrante do requisito físico.

• Responsabilidades – ao desenvolver suas atividades, você sempre tem uma parcela de responsabilidade sobre sua atividade e sobre o seu controle. O estabelecimento de critérios que determinem essas parcelas de responsabilidades é primordial para que você se sinta comprometido com o processo de trabalho. Você pode ser responsável pela supervisão de pessoas, se você ocupar cargos administrativos. Podem existir cargos que não possuem supervisão de pessoas, mas o ocupante é responsável por materiais, equipamentos e ferramentas utilizadas no processo de trabalho. Ao ser responsabilizado por esses equipamentos, o ocupante passa a dar uma atenção especial a eles e passa a cuidá-los melhor. Outro tipo de responsabilidade que precisa ser muito bem estabelecida e delimitada é a responsabilidade por dinheiro, por títulos ou documentos. Se a organização não estipular quem será responsável por esses itens poderá ocorrer uma maior incidência de desvios de dinheiro ou o extravio de títulos e perdas de documentos. A responsabilidade pelos contatos internos e externos deverá ser discriminada para que o ocupante perceba com quais pessoas deverá se relacionar na organização e como deverá se comportar com cada uma delas. Perceba que um ocupante pode apresentar uma diversidade de responsabilidades no mesmo cargo. Cabe à organização estabelecer os critérios de responsabilidades de cada item para que sua conduta no desenvolver de suas atividades possa ser direcionada para o estabelecimento da responsabilidade requerida.

## Atividade 1

Alice precisa desenvolver um processo de análise e descrição de cargos para a sua organização e está se preparando para iniciar o processo. Entretanto, ela está com um grande problema: não consegue visualizar as diferenças entre os dois processos. Ajude-a a solucionar seu problema explicando-lhe as diferenças entre cada processo.



---

---

---

---

---

## Resposta Comentada

*Enquanto a descrição de cargos está preocupada em relacionar todas as informações sobre o processo de trabalho que é desenvolvido no cargo, a análise de cargos se preocupa em coletar as informações necessárias para identificar o perfil do ocupante do cargo.*

## RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO

A análise e a descrição de cargos é responsabilidade do departamento de Gestão de Pessoas. Cabe ao departamento estabelecer os passos iniciais do processo, como a construção de instrumentos de coleta de dados; relacionar como esses dados serão coletados e quais as pessoas que irão coletá-los. Em seguida, deverá aplicar um treinamento para essas pessoas. O departamento de Gestão de Pessoas pode indicar pessoas diferentes para coletar as informações necessárias para a análise e descrição de cargos e cada uma trará vantagens e desvantagens para o processo, como as relacionadas a seguir:

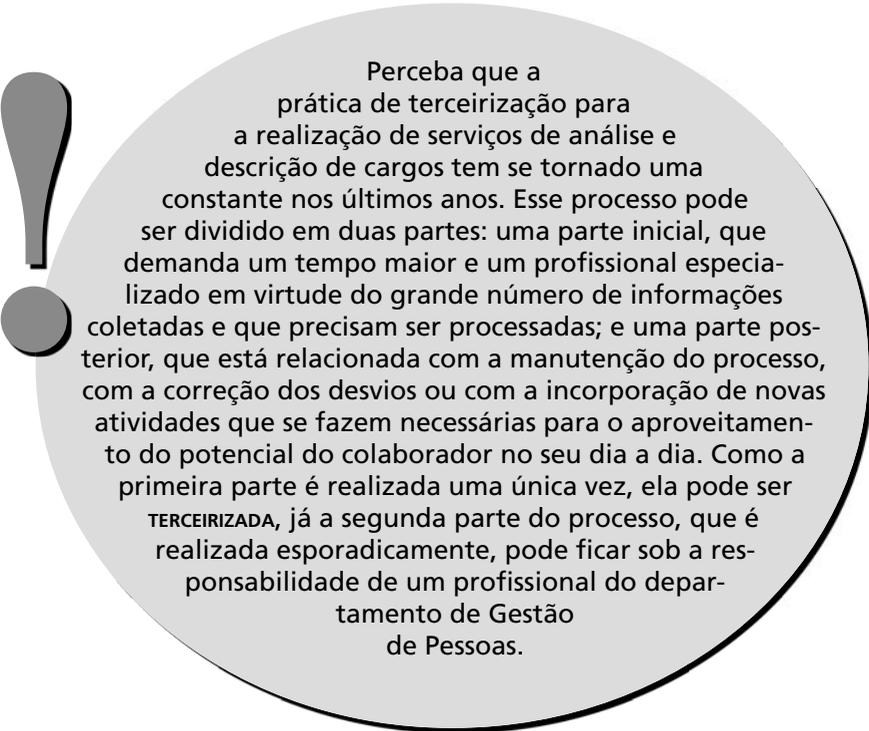
- O próprio ocupante – o ocupante do cargo pode relacionar as atividades que desenvolve. A principal vantagem é que ele, melhor do que ninguém, conhece todas as tarefas de seu cargo e os requisitos necessários para que o ocupante as desempenhe da melhor maneira possível. Entretanto, nem sempre ele será capaz de relacionar os requisitos que não possui, mas que são importantes. Ele também pode deixar de relacionar tarefas que considere indesejáveis para não ter que desenvolvê-las quando a descrição for implementada. Observe que, apesar de ser a pessoa que mais conhece o cargo, o ocupante poderá ser tendencioso e apresentar interesses próprios que poderão comprometer a veracidade do processo.



**Figura 12.3:** Análise e descrição do cargo realizada pelo próprio ocupante.

- O supervisor imediato – é a pessoa mais indicada porque se relaciona constantemente com o ocupante e não tem interesses que determinadas tarefas não sejam desenvolvidas ou que determinadas características sejam exigidas do ocupante. O único problema é que se ele for um supervisor com problemas de relacionamento, poderá ter dificuldades para captar todas as informações. Normalmente se observa que a responsabilidade pela análise e descrição de cargos tem recaído, na maioria dos casos, sobre o supervisor imediato que será capaz de sugerir readequação de cargos de acordo com as necessidades de seu departamento, proporcionando um aprimoramento do processo.

- Especialista de RH – o processo poderá ser realizado também por um especialista em RH que conhece toda a metodologia necessária para a análise e descrição de cargos. Entretanto, ele poderá ter dificuldades para coletar informações, pois pertencem a outro departamento com o qual não está habituado. Por isso, algumas informações poderão ser de difícil identificação por se apresentarem subentendidas.



Perceba que a prática de terceirização para a realização de serviços de análise e descrição de cargos tem se tornado uma constante nos últimos anos. Esse processo pode ser dividido em duas partes: uma parte inicial, que demanda um tempo maior e um profissional especializado em virtude do grande número de informações coletadas e que precisam ser processadas; e uma parte posterior, que está relacionada com a manutenção do processo, com a correção dos desvios ou com a incorporação de novas atividades que se fazem necessárias para o aproveitamento do potencial do colaborador no seu dia a dia. Como a primeira parte é realizada uma única vez, ela pode ser **TERCEIRIZADA**, já a segunda parte do processo, que é realizada esporadicamente, pode ficar sob a responsabilidade de um profissional do departamento de Gestão de Pessoas.

#### TERCEIRIZAÇÃO

Prática de contratação de empresas externas para desenvolver processos que, anteriormente, eram desenvolvidos por funcionários da própria organização.

- Comissão de avaliação – algumas organizações acabam optando por montar uma comissão com membros permanentes que dominam a metodologia e que normalmente pertencem ao departamento de Gestão de Pessoas e membros transitórios que pertencem aos departamentos que estão sendo avaliados no momento. A grande vantagem é que a junção de pessoas de departamentos diferentes neutraliza as deficiências que surgem quando participam de forma isolada da coleta de dados. Se um funcionário não informar determinada tarefa sobre o seu cargo e se seu chefe estiver participando da comissão, imediatamente o erro poderá ser corrigido. Além disso, se as informações coletadas não forem suficientes para a análise ou para a descrição, o profissional de RH poderá sugerir a coleta de mais informações.

Cabe ao departamento de Gestão de Pessoas identificar as pessoas mais adequadas para coletar informações para a sua organização ou para determinados departamentos.

## Atividade 2

Rita é gerente de Gestão de Pessoas e está montando um processo de análise e descrição dos cargos do departamento de produção. Entretanto, ela observou que existem alguns problemas de relacionamento entre chefes e subordinados daquele departamento. Por isso, Rita está com receio de que algumas pessoas utilizem o processo para fornecer informações que prejudiquem outros ocupantes de cargos no desempenho de suas funções. Como ela poderá desenvolver um processo de coleta de informações que minimizem as distorções?

---

---

---

---

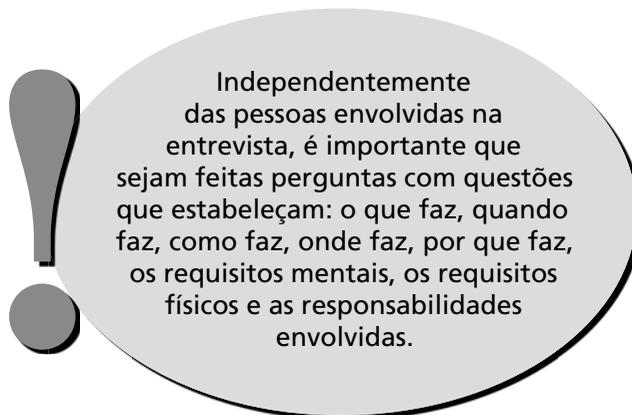
### Resposta Comentada

*Rita poderá montar uma comissão de avaliação com membros permanentes do departamento de Gestão de Pessoas e membros transitórios de cargos diferentes do departamento de produção. A participação de pessoas com interesses e visões diferenciadas pode garantir a correção de desvios propositais em virtudes de conflitos no relacionamento entre chefes e subordinados.*

## MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Os dados que compõem a análise e a descrição de cargos podem ser coletados de diversas maneiras. Cada uma apresenta vantagens e desvantagens, mas que de algum modo se apresentam como a maneira mais adequada para coletar informações. Dentre os métodos mais utilizados para a análise e descrição de cargos, você poderá encontrar os relacionados a seguir:

- Entrevista – é um dos métodos mais utilizados para coletar informações sobre a análise e descrição de cargos porque é um processo interativo, em que os dois participantes (entrevistador e entrevistado) têm a possibilidade de eliminar qualquer dúvida que pode surgir em relação às questões apresentadas. Apesar dessa grande vantagem, é um método muito demorado e que pode ser inviável em grandes organizações que possuem muitos cargos para serem descritos e analisados. Além disso, ele pode apresentar respostas ou perguntas que evidenciem preconceitos e, se a entrevista não for realizada num ambiente adequado, poderão surgir distrações que podem comprometê-la. Ela poderá ser realizada individualmente, com o ocupante do cargo, com os grupos de funcionários que ocupam o mesmo cargo, ou com o superior imediato do cargo a ser descrito.



- Questionário – a grande vantagem do questionário é que é um método rápido de coleta de informações, que pode ser realizado com todos os ocupantes num mesmo momento, ou até mesmo, pode ser respondido sozinho pelo ocupante em casa e posteriormente entregue. Perceba que ele não compromete o processo de trabalho com interrupções constantes. Entretanto, se não for bem estruturado, pode apresentar distorções que dificultem o entendimento do entrevistado e, conseqüentemente, podem desviar as respostas para questões desnecessárias. Esse processo demanda muita dedicação e tempo na hora da elaboração. O questionário normalmente segue o mesmo roteiro da entrevista, mas não possui a mesma interação entre os participantes que ela, por isso, ele pode ser construído para que as respostas atendam às necessidades da análise e da descrição de cargos.

- Observação direta – é utilizada para cargos repetitivos e rotineiros e consiste na observação realizada pelo analista de cargos quando o ocupante está no exercício de suas atividades. Nesse tipo de observação não existe uma interação entre os participantes, o processo de trabalho não é interrompido e os dados são coletados apenas pela observação das tarefas realizadas. A sua grande vantagem é que ela pode ser utilizada quando é impossível uma paralisação do processo produtivo. Entretanto, as informações coletadas podem ser parciais pela falta de interação entre os participantes.

- Métodos mistos – são utilizados vários métodos combinados com o intuito de minimizar as desvantagens de cada método. Podem ocorrer entrevista com o supervisor imediato e observação direta com o ocupante do cargo. Questionário com o ocupante do cargo e entrevista com o supervisor imediato e outras combinações que forem adequadas.



Figura 12.4: Utilização de métodos mistos para a coleta de informações.

## Atividade 3

Imagine que você é responsável pela análise e descrição dos cargos do departamento financeiro em que trabalha e precisa decidir qual instrumento de coleta de informações será mais adequado para identificar as atividades de cada cargo e os requisitos necessários para que uma pessoa possa ocupá-lo. Qual a sua decisão?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*Como os cargos descritos e analisados não envolvem atividades repetitivas e rotineiras pela própria natureza do departamento, que requer atividades versáteis, de concentração e extremamente complexas, a metodologia da observação direta se torna inviável para a captação de informações. Nesse caso, pode ser utilizada a entrevista com ocupantes de cada cargo com as informações necessárias, destacando as informações subjacentes ao seu cargo que poderiam ser de difícil observação. Na impossibilidade do funcionário conseguir se ausentar do processo de trabalho para participar da entrevista, poderá ser utilizado o questionário, que será respondido em casa e entregue em outro dia. Entretanto, esse método pode deixar que algumas informações importantes não sejam evidenciadas devido a sua construção. O ideal é que fossem aplicados questionários para que os ocupantes dos cargos respondessem em casa e posteriormente fosse realizada uma entrevista com o chefe do departamento para que ele confrontasse as informações coletadas e corrigisse as falhas.*

## UTILIDADES DA ANÁLISE E DA DESCRIÇÃO DE CARGOS

A análise e a descrição de cargos consistem em um instrumento de informações que fundamenta vários processos da Administração de Recursos Humanos, ou seja, a partir das informações coletadas na análise e descrição de cargos é que os demais processos de RH são desenvolvidos como os relacionados a seguir:

- **Recrutamento** – o recrutamento utiliza as informações disponibilizadas na análise e descrição de cargos para montar os anúncios de oferta de emprego e para direcioná-los aos mercados específicos. Se não houvesse a disponibilidade dessas informações, o anúncio de oferta de empregos seria vago, provavelmente só apresentaria o título do cargo e seria apresentado em qualquer lugar para captar candidatos. Como consequência, poderia aparecer um número insuficiente de candidatos para o processo seletivo e com requisitos inadequados para o cargo em questão.

- **Seleção** – se a captação foi inadequada por causa de um recrutamento inadequado, provavelmente a seleção terá muitas dificuldades para encontrar o melhor candidato. Quando existe uma análise e descrição de cargos, o processo de seleção é desenvolvido com base nas informações disponibilizadas nele. As qualificações do candidato são comparadas com os requisitos do cargo e a partir daí são selecionados aqueles que atendem às exigências do cargo.

- **Treinamento** – uma vez selecionado, pode ser que o novo funcionário não apresente todas as habilidades necessárias para ocupar o cargo. A identificação dessa necessidade já foi realizada no processo de seleção e será corrigida com um treinamento que possibilite a adequação do indivíduo ao cargo.

- **Avaliação e classificação de cargos** – as informações disponibilizadas na análise e descrição de cargos servirão de base para a estruturação dos processos de classificação de cargos que possibilitam um programa de remuneração adequado, com o praticado no mercado de trabalho, e que seja utilizado para reforçar os comportamentos que se mostram necessários para o bom desempenho das atividades.

- **Avaliação do desempenho** – é feita uma verificação do desempenho do funcionário com base nas informações disponibilizadas na análise e descrição de cargos. Se o ocupante atende plenamente às exigências necessárias para ocupar um cargo (segundo a análise e descrição de cargos), ele poderá receber incentivos ou benefícios que reforcem o seu comportamento. Se ele não estiver atendendo às necessidades do cargo, ele poderá ser direcionado para um programa de treinamento e de desenvolvimento para aprimorar o seu desempenho.

- **Programas de higiene e segurança do trabalho** – você deverá observar em que condições o trabalho é desenvolvido, segundo a análise e descrição de cargos e, em seguida, deverá desenvolver programas de

remuneração que incluam insalubridade e periculosidade aos salários, ou então, adequar o ambiente para atender às exigências previstas na análise e descrição de cargos e minimizar os riscos de acidentes e de contrair doenças ocupacionais.

Perceba que na verdade a análise e a descrição de cargos consistem em uma relação de informações que servem como base para vários processos da administração de Recursos Humanos, além de ser um guia para que o gerente possa conduzir a sua equipe.

## Atividade Final

O chefe de Júlio de Sá, que trabalha no departamento de Pessoal de uma empresa familiar, acredita que a análise e a descrição de cargos são um processo que demanda muito tempo para a sua elaboração, aplicação e análise e, por isso mesmo, não tem utilidade para a sua empresa. Júlio é contra esse pensamento e precisa convencer seu chefe que a falta da análise e descrição de cargos prejudicará imensamente os demais processos da Administração de RH. Ajude Júlio a identificar os problemas que podem surgir em cada um dos processos da administração de RH se não houver uma análise e descrição de cargos em uma organização.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Resposta Comentada

*A falta da análise e da descrição de cargos pode provocar os seguintes problemas nos processos da Administração de RH:*

*Recrutamento – se não houver uma análise e descrição de cargos, a elaboração do anúncio da oferta de empregos ficará comprometida e poderá captar pessoas que não atendam completamente às exigências do cargo.*

*Seleção – a falta de parâmetros de comparação entre as exigências do cargo e as qualificações apresentadas pelo candidato dificulta a seleção do melhor candidato.*

*Avaliação e classificação de cargos – não é possível estruturar uma classificação de cargos sem as informações da análise e da descrição de cargos. Nesse momento, o analista de cargos é obrigado a desenvolvê-los para dar continuidade ao processo.*

*Avaliação de desempenho – a comparação do desempenho esperado com o desempenho efetivado fica comprometida pela falta de informações preliminares que possam descrever o que o ocupante deverá desenvolver ao ocupar um cargo.*

*Programa de higiene e segurança do trabalho – se não existe uma descrição antecipada das condições necessárias para o bom desenvolvimento das atividades de um cargo, fica muito difícil desenvolver programas de higiene e segurança direcionados para o que realmente seria adequado para o funcionário.*



Que tal descontrair um pouco? Você já assistiu ao filme *Onze homens e um segredo*, com George Clooney e Brad Pitt? Valer a pena assisti-lo. Ele é um romance policial que aborda a organização de um assalto milionário e a distribuição de tarefas minuciosamente descritas de acordo com as habilidades de cada integrante do grupo. O filme ultrapassou vários recordes de bilheteria ao longo do mundo e a sua trama prende o telespectador à espera de um final de sucesso.

## RESUMO

A descrição de cargos fornece todas as informações sobre o cargo em questão e está diretamente relacionada com seus aspectos intrínsecos. Já a análise de cargos fornece todas as informações sobre o ocupante do cargo em questão e está diretamente relacionada com seus aspectos extrínsecos. Para a realização do processo de análise e descrição de cargos é necessária a identificação dos fatores de especificações que estão relacionados com questões que permitem fazer uma comparação entre o candidato a um cargo e as exigências necessárias para ocupar esse cargo como: requisitos mentais, requisitos físicos e responsabilidades. Em seguida, cabe ao departamento de Gestão de Pessoas estabelecer os passos iniciais do processo como a construção de instrumentos de coleta de dados, relacionar como esses dados serão coletados e quais as pessoas que irão coletá-los e treiná-las

para isso. O Departamento de Gestão de Pessoas pode indicar pessoas diferentes para coletar as informações necessárias para a análise e descrição de cargos como: o próprio ocupante, o supervisor imediato, o especialista de RH ou uma comissão de avaliação. Os dados que compõem a análise e descrição de cargos podem ser coletados de diversas maneiras. Cada uma apresenta vantagens e desvantagens, mas que de algum modo se apresentam como a maneira mais adequada para coletar informações como a entrevista, o questionário, a observação direta e os métodos mistos. A análise e a descrição de cargos consistem em um instrumento de informações que fundamenta vários processos da Administração de Recursos Humanos, ou seja, a partir das informações coletadas na análise e descrição de cargos é que os demais processos de RH como o recrutamento, a seleção, o treinamento a avaliação e a classificação dos cargos, a avaliação de desempenho e a higiene e a segurança do trabalho são desenvolvidos, além de ser um guia para que o gerente possa conduzir a sua equipe.

### INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você verá o processo de avaliação de desempenho. Verá que ele é um instrumento de correção do desempenho humano e como poderá ser estruturado para alcançar os resultados esperados pela organização. Até lá.



# Avaliação de desempenho

Edival Dan

AULA

# 13

## Meta da aula

Apresentar a avaliação de desempenho, seus objetivos, suas questões fundamentais, seus métodos tradicionais, seus métodos modernos e seus pontos fracos.

## objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer as características de um programa de avaliação efetivo;
- 2 descrever as diferentes fontes de informações de avaliação;
- 3 explicar os vários métodos usados para avaliação de desempenho;
- 4 distinguir os pontos fortes dos diversos métodos de avaliação de desempenho;
- 5 reconhecer as potenciais vantagens e desvantagens do sistema de *feedback* de 360 graus.

## INTRODUÇÃO

Em aulas anteriores verificamos as diferenças existentes entre a análise e a descrição de cargos, os problemas que podem surgir na sua construção, os instrumentos adequados de coletas de informações e as suas influências nos demais processos da Administração de Recursos Humanos. Após a estruturação da análise e descrição de cargos, é importante que você verifique se o comportamento está realmente de acordo com o previsto. O instrumento utilizado pela Administração de Recursos Humanos para essa verificação é a avaliação de desempenho. A prática da Avaliação de Desempenho não é coisa nova, qualquer organização ou pessoa que tenha funcionários, realiza, mesmo que informalmente, algum tipo de avaliação. Nesta aula, você vai conhecer a avaliação de desempenho, seus objetivos, suas questões fundamentais, seus métodos tradicionais, seus métodos modernos e seus pontos fortes e fracos.

## OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O objetivo da avaliação de desempenho é identificar, em um determinado período de tempo, como está a performance dos funcionários. Ao executar uma avaliação de desempenho de um subordinado, você identificará se o comportamento profissional desse indivíduo corresponde ao que foi planejado. Diante dessas informações, a organização terá oportunidade de adotar ações no sentido de desenvolver os meios necessários para capacitar o funcionário através de eventos ligados a sua especialização, com intuito de corrigir tal desvio.

Se por outro lado, o desempenho de seu subordinado for considerado satisfatório, sendo que apresenta potencial para melhorá-lo, você poderá também treiná-lo ou desenvolvê-lo para melhorar o desempenho dele junto à organização.

Por último, na hipótese de identificar um funcionário que não tenha condições de corrigir ou melhorar um desempenho insatisfatório para aquela atividade que está sobre sua responsabilidade, algumas alternativas poderão ser adotadas, tais como: adaptá-lo para outra atividade concernente a sua capacidade, treiná-lo para executar trabalhos que coadunem com seu perfil e, se for o caso, não havendo possibilidade de recuperá-lo, terá de desligar esse funcionário e contratar outro que atenda às necessidades do cargo.

Perceba que a avaliação de desempenho, além de ser útil para a organização verificar o desempenho de seus funcionários ao longo de

um determinado período de tempo, é útil também para que o funcionário compreenda como o seu desempenho está contribuindo para a sua organização. Assim, além de evidenciar as realizações e pontos positivos dos funcionários, a organização também precisa estabelecer desafios e identificar as possíveis falhas com o intuito de melhorar o desempenho de seus subordinados.

Através da avaliação de desempenho, a organização consegue identificar o grau de contribuição de cada funcionário, se eles possuem a qualificação requerida pelo cargo, se os programas de treinamento e desenvolvimento têm contribuído para melhoria de seus desempenhos. Também obtém subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, para a remuneração, para a promoção, para os incentivos, para a elaboração de planos de ação de desempenhos satisfatórios, como também, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos funcionários.

## **QUESTÕES FUNDAMENTAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A estruturação da avaliação de desempenho deverá conter algumas questões que direcionam todos os seus passos como:

- Por que avaliar?
- Qual o desempenho que deve ser avaliado?
- Como avaliar?
- Quem deve fazer a avaliação?
- Quando avaliar?
- Como comunicar a avaliação do desempenho?

Ao desenvolver um processo de avaliação de desempenho, você deve relacionar alguns itens, como o avaliador, a periodicidade, o local, a metodologia, dentre outros. Tais procedimentos facilitarão a sua aplicação e permitirão que os dados apurados sejam os mais próximos da realidade de cada funcionário. Algumas organizações não adotam esses procedimentos, ou seja, desenvolvem a avaliação sem uma metodologia estabelecida e isso faz com que as avaliações sejam tendenciosas, tendo como consequência não mostrarem o comportamento real do funcionário, mas sim, o comportamento que o avaliador acredita que o funcionário apresenta. Esse tipo de avaliação, sem critérios preestabelecidos

pode ser tendenciosa, injusta e desmotivar o funcionário avaliado. Vamos então conhecer os critérios que você precisa estabelecer? Observe cada um deles relacionados a seguir:

### a) O responsável pela execução da avaliação de desempenho

#### O superior imediato

Se você optar por uma avaliação realizada pelo superior imediato, deverá saber que não está sozinho nesta opção. Uma grande quantidade de gestores opta por essa modalidade porque o superior imediato é a pessoa que mais conhece o funcionário e o acompanha em seu dia a dia, além de ser ele quem estabelece as atividades que deverão ser desenvolvidas. Entretanto, esse tipo de avaliação pode sofrer algumas influências que prejudicarão a avaliação, como por exemplo: o superior imediato pode ter outros funcionários preferidos e pode prejudicar o avaliado, ou então, o avaliado pode ser o preferido do superior imediato e receber uma avaliação supervalorizada (**EFEITO HALO**).

#### **EFEITO HALO**

Tendência de supervalorizar as qualidades de quem se quer bem.

A avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o **SUBJETIVISMO**, mostrando-se inadequada diante da busca pelo alcance dos objetivos de toda a organização

#### **SUBJETIVISMO**

Análise pessoal, particular.

#### O próprio empregado

Se você optar por conceder ao funcionário a responsabilidade pela própria avaliação, saiba que pertence a um grupo pequeno, mas crescente, de pessoas que acreditam nesse procedimento como um instrumento de comprometimento e crescimento do funcionário. Para aplicar esse tipo de avaliação, seus subordinados deverão ter um grau de maturidade e compreensão do processo de tal forma que mostre seu comportamento verdadeiro. Caso contrário, eles tenderão à supervalorização de suas capacidades e competências, distorcendo os resultados da avaliação. Esse procedimento vai depender também de como você vai explicar para ele a utilidade da avaliação. Se ele compreender que ela servirá para aperfeiçoar o desempenho e que a organização vai fornecer os instrumentos necessários para esse aperfeiçoamento, provavelmente, ele irá evidenciar suas deficiências para poder adequá-las ao que a organização espera.

## A equipe de trabalho

Nessa modalidade, você terá que atribuir a avaliação de desempenho à própria equipe de trabalho do funcionário. A equipe deverá estabelecer os objetivos e as metas a alcançar após certo período de tempo. Essa avaliação deverá verificar o comportamento de cada um de seus membros. Perceba que esse tipo de avaliação poderá ser tão tendencioso quanto à desenvolvida pelo supervisor imediato ou pelo próprio empregado. Entretanto, a presença de várias pessoas no processo tende a neutralizar os efeitos negativos das avaliações, captando o desempenho real. Não deixe de observar que, para obter um resultado satisfatório, você terá de preparar muito bem os membros da equipe na utilização dos instrumentos de avaliação para que não ocorram distorções em função da falta de compreensão da aplicação dos instrumentos.

## A comissão de avaliação

Para evitar a falta de familiaridade com os instrumentos de avaliação, algumas organizações estabelecem comissões encarregadas de executar a avaliação de desempenho. Essas comissões são normalmente formadas por membros permanentes e transitórios. Os membros permanentes são funcionários que pertencem ao departamento de Gestão de Pessoas ou então, são funcionários de escalões administrativos que são preparados para essa atividade e permanecerão fazendo a mesma avaliação em todos os departamentos da organização. Já os membros transitórios são funcionários preparados para aplicar a avaliação e que pertencem aos departamentos avaliados. Observe que os membros transitórios só farão parte da comissão enquanto houver avaliação no departamento em que trabalham. Quando ela passar para outro departamento, eles deixarão de fazer parte da comissão e ela irá incorporar os funcionários do outro departamento avaliado. Nesse tipo de composição, os membros permanentes passam a dominar o processo de avaliação e eliminam qualquer tipo de avaliação tendenciosa que poderia ocorrer. Os membros transitórios passam a conhecer os critérios de avaliação e podem mostrar os fatores subjetivos do comportamento de cada funcionário que só é verificado através da convivência. Na verdade, cada membro complementa as deficiências do outro membro.

**AVALIAÇÃO  
INVERTIDA**

Avaliação de desempenho do gestor pelos seus subordinados.

### Os subordinados (avaliação invertida)

Se você optar por implantar a avaliação realizada pelos subordinados poderá ter resultados significativos, que contribuirão para o aperfeiçoamento da liderança, mas poderá enfrentar resistências por parte de alguns gestores. Poucos gestores aceitam a "AVALIAÇÃO INVERTIDA", em que o desempenho dos ocupantes de cargos de gestão não é avaliado por seus superiores, mas sim por seus subordinados.

Observe que a principal vantagem desse processo é o fato de possibilitar ao gestor conhecer a opinião dos subordinados a seu respeito. Na verdade, são seus subordinados que conhecem o seu estilo de liderança e podem apontar os pontos que merecem uma atenção maior e quais os outros pontos que estão provocando efeitos positivos. O gestor que compreender esse processo, sem preconceitos de que "seu subordinado não tem competência para avaliá-lo", terá um instrumento estratégico para a adequação de seu desempenho, principalmente aqueles ligados a problemas de relacionamento.

Entretanto, você terá de observar algumas questões que podem influenciar de forma negativa esse tipo de avaliação, transformando-a num canal de críticas aos gestores sem a apresentação de sugestões que facilitem o desempenho. O subordinado poderá utilizar esse tipo de avaliação como uma estratégia de proteção contra atitudes que considera indesejável e, em função disso, esse tipo de avaliação pode se transformar em uma arma e inibir o gestor em seus relacionamentos.

### O órgão de recursos humanos

Você também poderá optar pela avaliação de desempenho realizada exclusivamente pelo órgão de Gestão de Pessoas. Entretanto, esse tipo de avaliação, além de contar com avaliadores que não possuem familiaridade com os departamentos avaliados, oferece instrumentos padronizados e é estruturado por critérios burocráticos que podem dificultar a flexibilidade do avaliador e não captar os aspectos pessoais dos avaliados. No entanto, esse tipo de avaliação não envolve o tempo dos funcionários que não estão sendo avaliados, fazendo com que eles possam desenvolver normalmente as suas atividades.

## O entorno do avaliado

Uma das mais modernas técnicas que você pode utilizar é a avaliação 360 graus. Esse tipo de avaliação é realizado por todas as pessoas com as quais o avaliado mantém contato (o chefe, os colegas de trabalho, os subordinados, os clientes, os fornecedores entre outros). O desempenho do funcionário é avaliado sob todos os aspectos por esse instrumento de avaliação. O superior imediato poderá vê-lo de uma forma, já os colegas de trabalho o veem de outra, os clientes de outra e assim em diante. Trata-se de avaliação muito mais rica do que todas as anteriores, pois é desenvolvida com base em informações vindas de todos os lados e favorece a adaptação e o ajustamento do funcionário às demandas recebidas de todos os que o cercam. Sua aplicação, no entanto, torna-se muito mais trabalhosa, já que envolve um grande número de avaliadores, que devem ser definidos para cada empregado. Além disso, não se mostra muito cômoda para o avaliado, que se torna alvo das atenções de todos que o cercam.

### b) Aspectos da avaliação de desempenho

Você poderá estruturar uma avaliação de desempenho para medir resultados quantificados que se pretende alcançar em um determinado período de tempo. Para tanto deverá observar o seguinte:

1. O funcionário sabe quantos itens terá de produzir ao longo de um período. Ele se esforçará para alcançá-los, visando obter um resultado satisfatório.
2. O funcionário não sabe quantos itens deverá produzir ao longo de um período de tempo. Ele desenvolve suas atividades sem um objetivo final e isso poderá impor um ritmo de trabalho mais lento do que realmente poderia desenvolver.

Você também poderá utilizar a avaliação de desempenho para avaliar a qualidade do comportamento do avaliado. Para tanto, terá que estabelecer primeiramente os padrões de qualidade para que o funcionário possa tê-los como base. Em seguida, fará a avaliação para verificar se o funcionário alcançou os padrões estabelecidos.

A falta de conhecimento dos padrões de qualidade fará com que o funcionário trabalhe de acordo com o que acredita ser melhor e não de acordo com o que a organização espera como o melhor.

Por fim, poderá utilizar a avaliação de desempenho para reforçar e induzir comportamentos que se pretende pôr em prática. Quando você insere critérios que são avaliados, como por exemplo, a pontualidade, o funcionário passa a perceber que ser pontual é um aspecto importante para a organização, por isso, ele vai procurar se manter assíduo para não ser prejudicado.

É importante observar que o estabelecimento dos critérios de avaliação deverá ser de acordo com o objetivo que se quer alcançar. Observe também, que para alcançar os resultados desejados, uma avaliação de desempenho, além de ter uma verificação de desempenhos passados, deverá construir desempenhos futuros, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

## **MÉTODOS TRADICIONAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os métodos de avaliação de desempenho evoluíram consideravelmente ao longo dos anos. Os antigos sistemas baseados no bom senso foram substituídos por metodologias específicas que são utilizadas para ajudar o avaliador a apurar resultados consistentes com os propósitos da avaliação. Veremos, a seguir, os métodos tradicionais da avaliação de desempenho, que foram amplamente utilizados e que ainda são utilizados por muitas organizações.

Em geral os métodos tradicionais da avaliação de desempenho são:

### **a) Método das escalas gráficas**

O método das escalas gráficas é um dos métodos de avaliação mais utilizados nas empresas brasileiras. Essa preferência ocorre porque o instrumento apresenta resultados confiáveis, é de fácil aplicação, sua estrutura é relativamente simples e não exige treinamento intenso dos avaliadores.

O método das escalas gráficas consiste em um formulário com dois espaços para inserir informações. Em um dos espaços você terá as linhas. Nelas você vai inserir os dados relacionados com os fatores que

estão sendo avaliados. Os fatores correspondem às características que você deseja avaliar em cada empregado. Cada fator é definido de maneira clara, sintética e objetiva. No outro espaço, você terá as colunas onde vai inserir os graus da avaliação que indicam a intensidade de satisfação do desempenho do funcionário em relação a cada um dos fatores conforme tabela a seguir:

**Tabela 13.1:** Método da escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
<b>Produção (quantidade de trabalho realizada)</b>	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade (esmero no trabalho)</b>	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento no trabalho (perícia no trabalho)</b>	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação (relacionamento interpessoal)</b>	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)</b>	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade (capacidade de inovar)</b>	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Não apresenta ideias
<b>Realização (capacidade de fazer)</b>	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Chiavenato (2008).

### Vantagens e desvantagens da avaliação do desempenho pelas escalas gráficas

A escala gráfica tem, como vantagem, a facilidade para planejar e para construir esse instrumento de avaliação, porque não requer muitas informações. Basta relacionar nas linhas os fatores que você pretende avaliar e depois relacionar nas colunas os graus que você pretende atri-

buir como variação do desempenho para cada critério. Outra vantagem desse método é que ele é de fácil compreensão para quem vai aplicá-lo devido a sua simplicidade de construção.

Por meio das escalas gráficas, teremos uma visualização gráfica e global dos fatores de avaliação, facilitando a avaliação numa única visão do instrumento. Além disso, conseguimos comparar facilmente os resultados de vários funcionários, facilitando com isso, os *feedbacks* que você dará para eles.

Entretanto, este instrumento apresenta alguns problemas que podem comprometer a avaliação, como a realização de uma avaliação superficial por considerar os graus através de questões qualitativas de desempenho, que podem sofrer variações de acordo com o ponto de vista de cada avaliador, ou seja, um funcionário pode ter para o mesmo desempenho uma avaliação de “bom” desempenho, sob o ponto de vista de um avaliador e sob o ponto de vista de outro avaliador esse mesmo desempenho poderá ser considerado sofrível.

Outro fator que prejudica muito a utilização do método da escala gráfica é a tendência que alguns avaliadores têm de colocar as avaliações de todos os critérios num mesmo grau de avaliação. Esse tipo de comportamento recebe o nome de “tendência central” e faz com que um funcionário receba “regular”, ou qualquer outro grau, em todos os critérios. Esse tipo de avaliação também facilita o surgimento do efeito “halo” que faz com que o avaliador apresente somente avaliações positivas para os funcionários que ele simpatiza porque essa avaliação não requer maiores explicações.

Ao mesmo tempo, esse instrumento de avaliação limita o avaliador em suas escolhas porque ele poderá ter um funcionário que apresenta um “bom” desempenho, mas que é muito mais comprometido do que o outro funcionário que também apresenta um “bom” desempenho. Nesse caso, o avaliador não tem como evidenciar as diferenças. Ambos os funcionários apresentarão uma avaliação de “bom” desempenho. Por fim, esse tipo de avaliação tem participação ativa do avaliador e não permite a participação do avaliado.

## b) Método da escolha forçada

O método da escolha forçada é uma tentativa de aperfeiçoamento do método das escalas gráficas. Ao elaborar a avaliação de desempenho utilizando o método da escolha forçada, o avaliador deverá construir frases que descrevam desempenhos individuais. Deverá construir blocos com quatro ou mais frases que descrevam comportamentos positivos e negativos em cada bloco de avaliação. Na hora de avaliar, o avaliador terá de escolher duas frases de cada bloco para definir o desempenho que melhor se aplica ao do funcionário avaliado. Uma das frases escolhidas deverá refletir o que mais se aproxima do comportamento do funcionário e marcará com um “X” na coluna do sinal de mais (+); a outra frase deverá refletir o desempenho que está mais distante da realidade do funcionário, marcando com um “X” na coluna do sinal de menos (-).

Esse tipo de avaliação força o avaliador a aplicar uma avaliação mais aprofundada que diferencia os comportamentos que poderiam ser apenas considerados como “bom” pela avaliação realizada na escala gráfica. Observe a **Tabela 13.2**, que apresenta esse tipo de avaliação.

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Você encontrará blocos de frases. Faça um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

Tabela 13.2: Método da escolha forçada

Frases	Nº.	+	-		Nº.	+	-
- Apresenta produção elevada - Comportamento dinâmico - Tem dificuldade com números - É muito sociável				- Dificuldade em lidar com pessoas - Tem bastante iniciativa - Gosta de reclamar - Tem medo de pedir ajuda			
- Tem espírito de equipe - Gosta de ordem - Não suporta pressão - Aceita críticas construtivas				- Tem potencial de desenvolvimento - Toma decisões com critério - É lento e demorado - Conhece o seu trabalho			
- Tem boa aparência pessoal - Comete muitos erros - Oferece boas sugestões - Decide com dificuldade				- Nunca se mostra desagradável - Produção razoável - Tem boa memória - Se expressa com dificuldade			

### Vantagens e desvantagens do método de avaliação do desempenho pela escolha forçada

Observe que esse tipo de avaliação evita o efeito “halo” e a tendência central por parte do avaliador porque ele terá que fazer escolhas entre frases diferentes, forçando o avaliador a enquadrar o comportamento do avaliado de acordo com duas, das quatro frases disponíveis. Tal como o método das escalas gráficas, esse método é de fácil aplicação e não necessita de um treinamento mais aprofundado dos avaliadores para a sua aplicação. Em contrapartida, é um método que apresenta maior complexidade no seu planejamento e na sua construção. A sua marcação não apresenta uma visão global num primeiro olhar dos resultados da avaliação como acontece com a escala gráfica. Além disso, ele não permite comparações entre os avaliados por causa das variações que podem ser obtidas em cada bloco e por isso mesmo é difícil dar um *feedback* conclusivo para o funcionário. Por fim, não existe uma participação ativa do avaliado.

### c) Método da pesquisa de campo

Ao optar pela aplicação do método da pesquisa de campo para avaliar o desempenho do funcionário, o avaliador deverá realizar, num primeiro momento, entrevistas com os superiores imediatos de cada funcionário avaliado para identificar seus desempenhos. Nesse caso, deverá ser um especialista que domina o processo de avaliação e estará em contato com o especialista da área do funcionário avaliado que é o seu superior imediato.

Essas características de cada um faz com que o processo seja baseado em conhecimentos de especialistas e o processo de avaliação obterá dados mais verídicos do desempenho do funcionário. Em função disso, é possível a identificação das causas do desempenho deficiente, bem como propor medidas corretivas. Esse é um dos métodos de avaliação mais completos e sistemáticos, porque proporciona a interação da avaliação com o treinamento, com os planos de carreira e outras áreas de recursos humanos. Entretanto, possui um custo elevado e seu procedimento é demorado devido à necessidade de identificação das deficiências do desempenho e as proposições para minimizá-las. Em virtude disso, essa metodologia tem sido pouco utilizada pelas empresas.

Observe, a seguir, um exemplo desse instrumento.

**Tabela 13.3:** Método da pesquisa de campo na avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho – Método da pesquisa de campo	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: ( ) Mais do que satisfatório? ( ) Satisfatório? ( ) Insatisfatório?	
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Quem tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Qual plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique em ordem prioritária dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é características do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2008).

## Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho pela pesquisa de campo

### **LINHA**

Posicionamento do cargo no organograma. O gerente de linha é um especialista em sua área, como, por exemplo, o gerente de produção.

### **STAFF**

Assessoria. O profissional de *staff* é aquele que domina um processo e auxilia os outros gerentes (de linha) a pôr esse processo em prática.

Observe que, ao utilizar o método da pesquisa de campo, você estará envolvendo a responsabilidade de **LINHA**, que é a do gerente que está avaliando o seu subordinado e a função de **STAFF**, que é a responsabilidade do especialista em RH (Recursos Humanos) que assessoria o gerente, direcionar os programas de planejamento, de treinamento, de desenvolvimento, da construção de carreiras, de orientação, de aconselhamento etc. Por fim, o método da pesquisa de campo permite o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho mais detalhada porque envolve o gerente de linha e especialista de *staff*.

Apesar de suas vantagens significativas, o método da pesquisa de campo apresenta um custo operacional elevado por envolver dois profissionais na avaliação. Sua execução é lenta por causa de seus inúmeros detalhes e não envolve o avaliado na sua avaliação nem nas decisões sobre o seu futuro.

### **d) Método dos incidentes críticos**

Para utilizar esse método, o avaliador deverá registrar os comportamentos críticos de seus subordinados, ou seja, deverá registrar todos os procedimentos que excedem os padrões de normalidade. Toda vez que seu subordinado executar um trabalho ou tiver um comportamento positivo ou negativo, que não estava dentro dos padrões esperados, ele deverá registrar em um histórico reservado para esses casos. O ideal é que cada funcionário tenha uma planilha com duas colunas, uma com aspectos positivos excepcionais e outra com aspectos negativos excepcionais que demonstre o seu comportamento durante um período de tempo. Na verdade, você estará montando um histórico dos procedimentos de seu subordinado. A partir daí você poderá observar se ele teve mais resultados positivos ou negativos. Observe a seguir um exemplo desse método.

**Tabela 13.4:** Método dos incidentes críticos

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultrapassou as metas estabelecidas</li> <li>• Ficou após o expediente cinco vezes em um mês</li> <li>• Auxiliou seu superior sem ser requisitado</li> <li>• Atende com extrema simpatia os clientes da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teve 8 atrasos entre 30 e 50 minutos durante um mês</li> <li>• cometeu erros ao elaborar uma planilha de avaliação de desempenho</li> </ul>

### Vantagens e desvantagens do método dos incidentes críticos

Observe que o método dos incidentes críticos apresenta inúmeras vantagens. Dentre elas se destaca a possibilidade de se avaliar os desempenhos excepcionais, dando a oportunidade para reforçar os procedimentos positivos e eliminar ou corrigir os procedimentos negativos. Além disso, temos uma tendência de lembrar somente dos acontecimentos mais marcantes e, nesse caso, os acontecimentos negativos são mais lembrados. Ao verificarmos as colunas, podemos conferir que, apesar de procedimentos negativos, os positivos são mais numerosos e isso faz com que não sejamos preconceituosos e que seja efetuada uma avaliação justa do funcionário, com a possibilidade de correção dos procedimentos indesejados.

Outra vantagem desse método é a facilidade de ser montado e utilizado. Entretanto, ele apresenta algumas desvantagens que podem comprometer a sua aplicação como: os aspectos normais do desempenho não são destacados, não é um método abrangente porque avalia poucos aspectos do desempenho.

### e) Método da lista de verificação

Ao elaborar a lista de verificação, o avaliador deverá relacionar várias frases que definem um comportamento esperado para determinado cargo. Ao aplicar o método, o avaliador deverá verificar se o comportamento está de acordo com a frase descrita para cada critério de avaliação e classificá-lo de acordo com uma escala que vai de 1 (um) a 5 (cinco). Na verdade, esse método é uma espécie de *check-list* que serve para acompanhar os principais pontos de uma avaliação. Essa é uma das mais antigas técnicas de avaliação de desempenho.

Observe o exemplo a seguir.

Tabela 13.5: Lista de verificação

Avaliação de desempenho											
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____											
Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Chiavenato (2008).

### Vantagens e desvantagens da lista de verificação

A lista de verificação é muito útil numa avaliação de desempenho, considerando que ela funciona como uma espécie de lembrete, onde o avaliador observará determinados comportamentos e depois irá lhe atribuir pontuações. Tal procedimento assemelha-se ao método das escalas gráficas. A lista de verificação permite uma análise rápida através de uma visão abrangente do instrumento de avaliação, mas, apresenta os mesmos problemas, como o efeito “halo” e a tendência central de avaliação. Entretanto, é mais fácil para alguns avaliadores atribuir valores para o desempenho do que atribuir uma avaliação qualitativa como, bom, razoável etc.

## Atividade 1

Durante três anos, os funcionários de uma empresa subsidiária do grupo Rosa Vermelha foram avaliados através da aplicação de métodos verbais e escritos. Contudo, a direção de Recursos Humanos do grupo decidiu estender a essa subsidiária a aplicação do método de escolha forçada, o qual vem sendo aplicado com relativo sucesso nas demais empresas do conglomerado.

Acontece que os supervisores da citada empresa, acostumados com os métodos anteriores, não aceitaram as mudanças ocorridas nos critérios de avaliação do pessoal. Embora submetidos a intensas sessões de treinamento antes da implantação do novo procedimento, praticamente não houve mudanças em seus comportamentos.

Então, com a finalidade de avaliar o trabalho dos supervisores, a direção do grupo procedeu a um cuidadoso levantamento entre os funcionários da empresa que resistia à implantação do novo método de avaliação. A maioria desses empregados considerou a supervisão como boa em várias dimensões, a não ser o fato verificado de que os supervisores revelavam excesso de favoritismo em suas avaliações.

Em face das informações acima descritas:

a) Você considera que os métodos anteriores (verbais e escritos) devem continuar na citada empresa? Por quê?

---

---

---

b) Deveria ser tentado outro método de avaliação? Qual? Por quê?

---

---

---

### Resposta Comentada

*Estas questões têm um caráter subjetivo. Cada um de vocês terá sua própria opinião. Entretanto, você pode responder que os métodos anteriores não eram bons porque tendiam a um favoritismo por parte do avaliador.*

*O método de avaliação mais indicado neste caso é o da escolha forçada porque é uma avaliação mais aprofundada e evita o efeito halo e a tendência central que caracterizam o favoritismo.*

## **CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Saiba que muitos profissionais da Administração de Recursos Humanos apresentam críticas à adoção dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho em suas organizações. Essas críticas destacam que os métodos tradicionais são extremamente burocráticos, com procedimentos rotineiros e repetitivos. Além disso, eles avaliam todas as pessoas da mesma maneira, perdendo informações sobre as suas diferenças e potenciais porque se voltam para avaliações de processos passados e pouco contribui para a construção de desempenhos futuros. Considerando essa dificuldade, é evidente a busca por novos métodos de avaliação de desempenho que possibilitem o direcionamento para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais, com intuito de transformar o processo de avaliação em um instrumento de aperfeiçoamento e crescimento do desempenho humano.

## **MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

### **a) Métodos de gerenciamento por objetivos**

O método de Gerenciamento por Objetivos (GPO) foi desenvolvido baseado nos princípios da Administração por Objetivos (APO) defendida por Peter Druker em 1954. Observe que o resgate da APO ocorre devido à tentativa de superar algumas das limitações das avaliações de resultados tradicionais.

Ao utilizar o GPO, primeiramente o avaliador terá de, em conjunto com seus subordinados, estabelecer os objetivos (os custos de produção, vendas por produto, padrões de qualidade de lucros) e usá-los como base para a avaliação. Ele, juntamente com seus subordinados, deverá estabelecer objetivos para a organização como um todo, para os departamentos e para cada funcionário.

A etapa seguinte consiste numa discussão entre gestores e subordinados sobre as metas estabelecidas para cada indivíduo até que ocorra um consenso entre as pessoas envolvidas. Cada funcionário deverá relatar detalhadamente as atividades que propõe desenvolver para alcançar as metas estabelecidas.

A avaliação periódica do desempenho ocorre para verificar o progresso de cada um em relação ao alcance das metas. Caso ocorram desvios, é importante que as metas sejam modificadas nesse momento, para estabelecer as condições necessárias para que possam ser alcançadas.

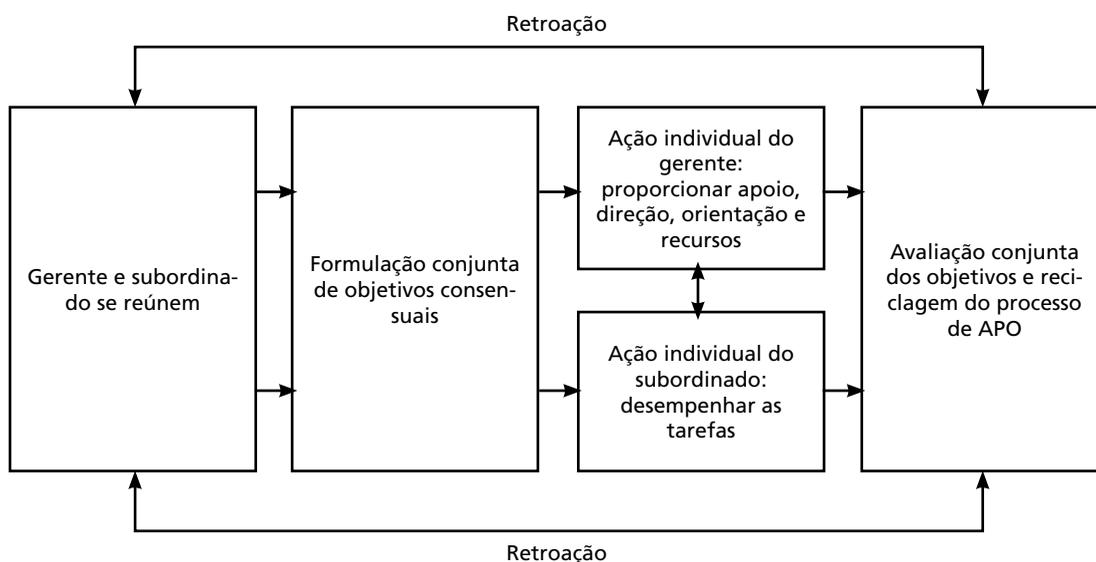
A avaliação final deverá ser uma autoavaliação, para que cada funcionário possa perceber o que foi realizado, como foi realizado e o que foi alcançado das metas estabelecidas.

Em seguida, o avaliador deverá realizar uma entrevista com cada um de seus subordinados para discutir os dados obtidos na autoavaliação. Por último, deverá estabelecer a contribuição do desempenho individual de cada subordinado para o alcance dos objetivos organizacionais. Observe que a principal característica desse método é a delegação de poder aos funcionários. Nesse caso, os gestores são facilitadores de desempenho.

Os objetivos e as metas estabelecidas devem ser quantificáveis e mensuráveis no longo e no curto prazo.

1. Gerentes e funcionários devem estar dispostos a estabelecer juntos as metas e os objetivos. Está comprovado, em pesquisas recentes, que o estabelecimento de metas melhora o desempenho do funcionário em torno de 10% a 25%. O estabelecimento de metas funciona porque ajuda os funcionários a focalizar tarefas importantes e responsabiliza-os pela conclusão das mesmas. Estabelece também um sistema de *feedback* automático que ajuda no aprendizado, visto que o funcionário pode avaliar regularmente seu desempenho de acordo com as metas estabelecidas.
2. Os objetivos devem ser quantificáveis e mensuráveis a longo e em curto prazo. As formulações das metas, entretanto, devem ser acompanhadas pela descrição de como cada uma deve ser alcançada.
3. Os resultados esperados devem estar sob o controle do funcionário.
4. Metas e objetivos devem ser consistentes para cada nível (alto executivo, gerente e funcionário).
5. Gerentes e funcionários devem estabelecer datas específicas em que as metas precisam ser revistas e avaliadas.

Método de GPO (método de gerenciamento por objetivos)



**Figura 13.1:** Avaliação por gerenciamento de objetivos.  
Fonte: Chiavenato (2008).

O processo de GPO (gerenciamento por objetivos)



**Figura 13.2:** O processo do gerenciamento por objetivos.  
Fonte: Chiavenato (2008).

Comparação com padrões de trabalho	Comparação entre indivíduos	Comparação com objetivos negociados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalas gráficas</li> <li>• Escolha forçada</li> <li>• Pesquisa de campo</li> <li>• Incidentes críticos</li> <li>• Frases descritivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação aos pares</li> <li>• Distribuição forçada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração por objetivos (APO)</li> </ul>

**Figura 13.3:** Comparação entre métodos de avaliação.

Fonte: Chiavenato (2008)

Instruções: avalie o desempenho do gerente em relação aos padrões estabelecidos. Analise os itens de qualidade (como é ótimo), de quantidade (quanto) e métodos de trabalho (como obtém resultados). Quais as responsabilidades do cargo que estão bem desempenhadas? Quais os padrões de trabalho que não estão sendo cumpridos? Complete esta seção antes de entrevistar o funcionário.

Pontos fortes do desempenho em relação aos padrões:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Áreas de desempenho abaixo dos padrões:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevista e desenvolvimento de planos

Instruções: a entrevista de aconselhamento é parte importante do programa de resultados. A parte abaixo deve ser completada após a entrevista. Comente a reação do funcionário à retroação fornecida e os planos desenvolvidos com ele para melhorar os resultados. Seja específico.

Reação do funcionário à entrevista de retroação:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Plano de melhoria do desempenho:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**Figura 13.4:** Comentário sobre desempenho entre métodos de avaliação.

Fonte: Chiavenato (2008).

## **AVALIAÇÃO CRÍTICA: BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

A avaliação do desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas. Para tanto, ela precisa atender às seguintes linhas básicas:

1. A avaliação deve cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos devem ser tópicos inseparáveis da avaliação do desempenho.
2. A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho. A avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais. Empenho e desempenho são coisas distintas.
3. A avaliação deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário.
4. A avaliação do desempenho deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização, tornando-o melhor equipado para produzir com eficácia e eficiência.

### **Pontos fracos – as fragilidades da avaliação do desempenho**

Os pontos fracos do processo de avaliação do desempenho são:

1. Quando as pessoas envolvidas na avaliação do desempenho a percebem como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado.
2. Quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho.
3. Quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso. A iniquidade prejudica profundamente o processo de avaliação.
4. Quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado.
5. Quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

## POTENCIAIS PROBLEMAS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Qualquer que seja a técnica ou o sistema escolhido surgem muitos problemas na sua utilização. Nenhuma técnica é perfeita; sempre haverá limitações.

### Oposição à avaliação de desempenho

Segundo Ivancevich (2008), muitos funcionários desconfiam da avaliação de desempenho. Talvez o medo mais comum seja a subjetividade do avaliador. A tendência subjetiva e o favoritismo são problemas reais que criam resistências contra a maioria dos sistemas de avaliação de desempenho. No entanto, esses temores são tácitos, enquanto outros são argumentações explícitas mais gerais. Por exemplo, os opositores ao uso de sistemas formais de avaliação de desempenho argumentam que:

1. Os sistemas concentram atenção demais em minimizar os efeitos do fraco desempenho em vez de identificar as causas subjacentes.
2. Os gestores e funcionários não gostam do processo de avaliação. Os avaliadores, principalmente, têm dificuldades em tomar decisões sobre o nível de desempenho dos funcionários.
3. Os funcionários que não recebem avaliação máxima no desempenho dentro da categoria sofrem efeito motivacional reverso: acabam diminuindo o ritmo de trabalho (problemas com o funcionário).

### Elaboração do sistema e problemas operacionais

Os sistemas de avaliação de desempenho, em alguns casos, não funcionam porque são mal elaborados. A estrutura elaborada pode ser a responsável se os critérios de avaliação forem fracos, a técnica usada for confusa ou o sistema apresentar mais forma do que conteúdo. Se os critérios adotados forem centralizados exclusivamente nas atividades, e não nos resultados (no produto ou serviço), ou nos traços de personalidade, e não no desempenho, a avaliação pode não ser bem recebida.

Algumas técnicas de avaliação consomem muito tempo ou envolvem longas análises por escrito; ambas as situações são evitadas por muitos gestores. Se o problema for esse, outra técnica pode ser escolhida. Enfim, alguns sistemas não são imediatos e contínuos. Alguns supervi-

sores usam o sistema, mas outros preenchem a papelada de forma perigosamente displicente. O apoio da alta direção da empresa à avaliação de desempenho pode sanar esse problema de morosidade.

### **Problemas com o avaliador**

Mesmo em um sistema bem elaborado, surgem problemas se o avaliador (normalmente o supervisor) não cooperar e não for bem treinado.

O treinamento inadequado de avaliadores pode acarretar uma série de problemas no preenchimento das avaliações de desempenho. Dentre eles, podemos enumerar os seguintes:

1. Problemas com padrões de avaliação.
2. Efeito Halo.
3. Condescendência ou rigidez.
4. Erro de tendência central.
5. Erro por “recenticidade dos fatos”.
6. Efeitos contrários.
7. Tendência pessoal (estereótipo; “parecido comigo”).

### **Problemas de avaliação**

Padrões de avaliação – os problemas com padrões de avaliação surgem por causa das diferenças na interpretação dos termos usados para avaliar os funcionários. Assim, *bom*, *adequado*, *satisfatório* e *excelente* podem ter significados diferentes para cada avaliador. Alguns atribuem nota A com a maior facilidade, enquanto outros, quase nunca. A interpretação de “excelente” é diferente para cada um deles. Quando há apenas um avaliador, a avaliação pode acabar sendo distorcida. A dificuldade surge com mais frequência nas escalas de pontuação gráfica, mas também podem surgir nos métodos de relatórios descritivos, incidentes críticos e listas de verificação.

### **Efeito halo**

Houve época em que se acreditava ser o efeito halo nas pontuações o principal problema da avaliação de desempenho. O erro de avaliação causado pelo efeito halo ocorre quando o avaliador pontua diversos aspectos de desempenho baseado na impressão geral do avaliado.

O erro ocasionado pelo efeito halo pode ser positivo ou negativo, o que significa que a impressão inicial pode resultar em avaliação boa demais ou ruim demais. Suponha que um gestor de sistemas de informações considere determinado programador o melhor do departamento em desenvolvimento de *softwares*. Se, exclusivamente com base nessa impressão geral, o programador for muito bem avaliado em termos de tomada de decisão, relacionamento com os colegas e liderança potencial, houve um erro ocasionado pelo efeito halo.

O problema em compreender e lidar com o erro resultante do efeito halo é que a avaliação consiste em erro somente se não for justificável.

Em outras palavras, é importante perceber a existência de diferença entre erro de avaliação causado pelo efeito halo e o verdadeiro halo, que ocorre quando avaliações uniformemente boas ou ruins em diferentes aspectos do desempenho são efetivamente justificadas pelo desempenho avaliado.

### **Erro de avaliação por condescendência ou por rigidez**

A avaliação de desempenho requer do avaliador uma conclusão objetiva a respeito do desempenho. Os avaliadores têm visão própria otimista, com a qual enxergam “objetivamente” seus subordinados. Consequentemente, o avaliador pode cometer “erro de avaliação por condescendência ou rigidez” ao avaliar funcionários. Alguns avaliadores enxergam tudo positivamente – são avaliadores condescendentes. Outros enxergam tudo negativamente – são avaliadores rígidos.

### **Erro de avaliação por tendência de centro**

O erro de tendência central ocorre quando o avaliador evita usar a melhor ou a pior classificação e atribuem avaliações na média. O avaliador recorre à filosofia de que todos ficam na média e atribui ao subordinado, por exemplo, 4 pontos em uma escala de 1 a 7, ou 3 em uma escala de 1 a 5. Esse tipo de classificação na “média” é quase inútil – não permite a distinção entre os subordinados.

### **Erro de avaliação por “recenticidade dos fatos”**

Uma dificuldade encontrada em muitos dos sistemas de avaliação é a temporalidade do comportamento avaliado. O avaliador lembra-se mais do comportamento atual do que do passado. Assim, muitos funcionários são avaliados mais com base no comportamento de algumas semanas passadas, e não no comportamento médio de um semestre. Isso é denominado erro de avaliação por “recenticidade dos fatos”.

### **Efeito contrário**

Relembrando: nas técnicas de avaliação de desempenho individual cada funcionário deve ser avaliado sem comparação com o desempenho de outros funcionários. Algumas evidências, no entanto, mostram que os supervisores têm muita dificuldade de proceder assim. Se um supervisor permite que o desempenho de um funcionário influencie na avaliação de outro, pode criar um “efeito contrário”. Por exemplo, quando o desempenho de um funcionário médio é avaliado imediatamente depois do desempenho de um funcionário destacado, o supervisor pode acabar avaliando o primeiro como “abaixo da média” ou “fraco”.

O efeito contrário também pode ocorrer quando o supervisor inconscientemente compara o desempenho atual de um funcionário passado, e essa comparação influencia na avaliação. O funcionário com fraco desempenho no passado pode ser avaliado como “acima da média” se melhorar o desempenho, mesmo que a melhora efetivamente eleve seu desempenho para a “média”.

### **Erro de avaliação por tendência pessoal**

O erro de avaliação por tendência pessoal (como o próprio nome diz) consiste em erro causado por uma tendência pessoal do supervisor. Há diversos tipos de erro de avaliação por tendência pessoal. Alguns são conscientes, por exemplo, no caso de discriminação sexual ou racial explícita contra algum funcionário. Ou quando algum supervisor tenta “favorecer” um funcionário que lhe seja preferido, atribuindo-lhe mais pontos do que atribuiria a outros de quem não gosta tanto.

Outros erros de avaliação ocasionados por tendência pessoal são mais sutis, e, às vezes, o supervisor não tem consciência deles. Por

exemplo, algumas vezes os erros ocorrem quando o avaliador atribui boa classificação ao avaliado por este possuir qualidades ou características semelhantes às dele.

O erro de avaliação por tendência pessoal tem sido observado em muitos estudos de avaliação de desempenho. Segundo Ivancevich (2008) as pesquisas indicam que o gosto pessoal pode afetar a avaliação que o gestor atribui ao nível de desempenho de um subordinado bem como o tipo de *feedback* que ele apresenta. Contudo, a avaliação em termos de “traços” parecem ser mais fortemente afetados pela tendência pessoal do avaliador do que avaliações de “resultados”.

## ELIMINAÇÃO DE ERROS DE AVALIAÇÃO

As iniciativas mais recentes para melhorar a avaliação de desempenho nas organizações têm se concentrado em ajudar o avaliador a observar, relembrar e relatar o comportamento com mais precisão.

### Treinamento do avaliador

Uma alternativa popular para melhorar a capacidade do gestor de conduzir avaliações efetivas de desempenho são os programas de treinamento de avaliador. Existem vários tipos de programas diferentes em termos de enfoque, custos e duração. Os dois tipos mais comuns são os programas de treinamento destinados a eliminar os erros de avaliação comuns, como o erro causado pelo efeito halo, e os programas de treinamento destinados a melhorar a capacidade de observação e de registro de supervisor.

Os programas destinados a eliminar os erros parecem realmente eliminar muitos desses problemas. Os programas centrados na capacidade de observação e registro do avaliador têm mais sucesso em relação à precisão do que aqueles simplesmente concentrados em erros.

### Como evitar problemas com os funcionários

Para o sistema de avaliação funcionar bem, os funcionários precisam entendê-lo e percebê-lo como uma maneira justa de avaliar o desempenho. Além disso, precisam acreditar que o sistema é usado de maneira correta para tomada de decisões em termos de aumento salarial,

promoções e treinamento e desenvolvimento de pessoal. Portanto, para o sistema de avaliação funcionar bem, deve ser o mais simples possível – complexidade desnecessária nos formulários de avaliação e outros procedimentos de avaliação podem provocar a insatisfação dos funcionários. O sistema também deve ser implementado de modo a informar totalmente ao funcionário como será usado.

## Atividade Final

Responda às questões, utilizando os espaços pontilhados, ou assinale com um "x" as alternativas corretas, quando for o caso.



1 - A avaliação de desempenho constitui-se numa série de ..... e métodos, cuja finalidade central é obter ..... sobre o ..... profissional do empregado em face do posto de trabalho que ocupa na empresa.

2 - Um bom padrão de desempenho deve ser:

- a) curto, legível e quantitativo;
- b) viável, específico e atualizado;
- c) legível, qualitativo e específico;
- d) viável, específico, atualizado e mensurável.

3 - Via de regra, os padrões de desempenho se encontram em duas fontes principais. Quais são elas?

.....e.....

4 - A segunda fase do processo de avaliação de desempenho é:

- a) a entrevista de avaliação;
- b) treinar os avaliadores;
- c) avaliar os resultados da entrevista;
- d) identificar os métodos de avaliação a serem utilizados.

5 - A entrevista..... envolve uma programação antecipada das ..... básicas que deverão nortear o .....e o entrevistado.

6 - Viabilidade e especificação são duas características de um bom padrão de desempenho.

As outras duas são:

- a) clareza e disciplina;
- b) atualização e clareza;
- c) mensurabilidade e clareza;
- d) atualização e mensurabilidade.

7 - No método da escolha....., o avaliador analisa o desempenho do colaborador através de uma ..... conforme determinado número de fatores colocados em blocos .....

8 - A segunda fase do processo de avaliação de desempenho é a identificação dos..... que devem ser utilizados nas várias ..... de avaliação dos colaboradores da .....

9 - As entrevistas formais de avaliação de desempenho ocorrem:

- a) sem necessidade de nenhuma programação antecipada;
- b) a cada quatro meses;
- c) em épocas predeterminadas;
- d) nenhuma das três.

### Resposta Comentada

1 - A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas e métodos, cuja finalidade central é obter informações ou dados sobre o comportamento ou atuação profissional do empregado em face do posto de trabalho que ocupa na empresa.

2 - d)

3 - Descrição do cargo e instruções complementares.

4 - d)

5 - A entrevista formal envolve uma programação antecipada das questões ou perguntas básicas que deverão nortear o entrevistador ou supervisor e o entrevistado.

6 - d)

7 - No método da escolha forçada, o avaliador analisa o desempenho do colaborador através de uma graduação/pontuação conforme determinado número de fatores colocados em blocos descritivos.

8 - A segunda fase do processo de avaliação de desempenho é a identificação dos métodos ou procedimentos que devem ser utilizados nas várias situações de avaliação dos colaboradores da empresa.

9 - c)

Se você acertou todas as questões, parabéns. Você atingiu os objetivos da aula.

Caso você tenha tido alguma dúvida, faça uma releitura da aula.

## RESUMO

A avaliação de desempenho constitui uma série de técnicas e métodos, cuja finalidade central é obter informações sobre o comportamento profissional do colaborador em face do posto de trabalho que ocupa na empresa. Esse conceito projeta a função de avaliar o desempenho como uma atividade comparativa entre o que o avaliado faz (desempenho) e o que deveria fazer (descrição do cargo + padrões de desempenho).

São as seguintes as características de um bom padrão de desempenho: viabilidade, especificação, atualização e mensurabilidade. Via de regra, os padrões de desempenho são encontrados principalmente na descrição do cargo e nas instruções complementares.

O treinamento dos avaliadores deve ser a primeira preocupação da gerência de recursos humanos da empresa. Um bom programa de preparação de avaliadores de desempenho envolve quatro pontos centrais: conhecimento do processo de avaliação; conhecimento das diferenças individuais dos avaliados; conhecimento dos métodos e técnicas de avaliação e conhecimento da dinâmica da entrevista da avaliação.

O método de escalas gráficas, por exemplo, consta de listas contendo características padronizadas e definidas que são graduadas pelo avaliador durante o processo de avaliação. Dentre os tipos de escalas gráficas, destacam-se os de graduação contínua e descontínua.

Bem mais completo do que o método de escalas gráficas, o método da escolha forçada envolve, basicamente, a descrição de fatores que compõem um determinado cargo. Por esse motivo, também é chamado de método de padrões comparativos. Esses fatores são classificados de forma crescente, ou seja, graduações inferiores ou negativas até atingir graduações superiores ou positivas. No método, o avaliador analisa o desempenho do colaborador através de uma graduação conforme determinado número de fatores colocados em blocos descritivos.

Já o método de pesquisa de campo constitui um procedimento de avaliação baseado em entrevistas mantidas entre a supervisão imediata do colaborador avaliado e a gerência da unidade de trabalho. Além de permitir um melhor diagnóstico do desempenho do empregado, o método de pesquisa de campo possibilita a programação do desenvolvimento do colaborador em termos de carreira na organização.

Por seu turno, o método dos incidentes críticos consiste no registro, pelo avaliador, dos comportamentos críticos de sua equipe de trabalho. Assim, cada vez que o empregado executa um trabalho excepcional, ou, ao contrário, faz um serviço negativo (a crítica, segundo o método, se aplica a ambos os casos), tal comportamento crítico é registrado no dossiê do avaliado.

Os sistemas de avaliação de desempenho apresentam dificuldades causados pelos seguintes fatores: elaboração dos sistemas e por dificuldades operacionais; problemas com o avaliador; problema com padrões de avaliação, tais como: efeito halo; erro de avaliação causado por condescendências ou rigidez; erro de tendência central; erro de avaliação causado por "recenticidade dos fatos; efeito contrário e tendência pessoal". Quanto aos problemas com funcionários na AD, observamos os seguintes problemas: funcionários não compreendem o sistema e sua finalidade; funcionários não são orientados ao trabalho e avaliação pode ficar abaixo de suas expectativas.



# Qualidade de vida no trabalho

Edival Dan

AULA

# 14

## Meta da aula

Apresentar a importância de estabelecer boas relações no ambiente de trabalho como um dos fatores essenciais relacionados à qualidade de vida no trabalho.

## objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 reconhecer os diversos tipos de relações interpessoais;
- 2 analisar fatores impeditivos dos relacionamentos interpessoais;
- 3 reconhecer os processos de comunicação relacionados à qualidade de vida no trabalho;
- 4 avaliar e dar *feedback* sobre mudanças de comportamento das pessoas;
- 5 distinguir a importância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

## INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo cheio de paradoxos, cheio de controvérsias, como é o próprio ser humano que nele habita.

Em pleno século XXI, temos ainda um problema tão velho como o próprio planeta, que insiste em afetar as organizações, não importando seu tamanho ou segmento. Podemos identificar tal situação tanto numa grande empresa, como no ramo de automobilismo, quanto em uma loja de calçados ou mesmo na lanchonete pertencente a uma rede de franquias. Em todos os locais, este vírus afeta a produtividade e as relações humanas. Às vezes é identificável e controlada, mesmo que de maneira subliminar. Em outras, pode colocar tudo a perder.

Estratégias perfeitas, processos de produção testados à exaustão, planos de *marketing* elaborados, tudo pode falhar, quando as pessoas não respondem em sua mais pura essência: o relacionamento interpessoal.

Quando é verificado no ambiente de trabalho, é mais doloroso ainda, pois passamos a maior parte de nosso dia executando nossas atividades profissionais. É o que você vai ver nesta aula.

## AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Existe uma causa para este efeito. Se o relacionamento interpessoal vai mal, significa que os fatores impeditivos estão à volta, contribuindo para envenenar o ambiente, dificultar as pessoas, o diálogo, e destruir a cooperação e o trabalho de equipe. Para detê-los, devemos estar atentos e acionar o antídoto: os fatores de atração.

Mas para desenvolvermos um processo de boas relações pessoais em uma organização, é necessário identificar os diversos fatores e posteriormente utilizá-los ou eliminá-los para implementação de procedimentos que contribuirão para melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Veja, a seguir, fatores impeditivos do relacionamento:

### *Fofoca*

Boatos, intrigas, desonestidade nos atos. Tudo isto desune o grupo, cria “panelinha”, gera discussões desnecessárias. Não aumente o ponto do conto, pois a qualquer momento a vítima do falatório pode ser você.

### *Inveja*

Já ouviu a frase "tenho uma inveja boa de você?". Estudos apontam que a inveja é um sentimento amargo que não ajuda em nada e pode transformar as pessoas em seres que só pensam no quanto o sucesso dos outros pode fazer mal.

Há três tipos básicos:

1. Inveja sublimada: Aquela em que se perde tempo olhando para os outros e pensando que boa situação "é a dele". Mas será que ele faz por merecer?
2. Inveja neurótica: alguém ou um grupo de pessoas pode ser o alvo. A raiva toma conta dos comportamentos. Há o perigo de se transformar em crises psicossomáticas, que levam dores físicas/orgânicas.
3. Inveja perversa: quem a sente vive tramando a melhor maneira de eliminar seu objeto de obsessão, tomando atitudes prejudiciais.

### *Crítica*

A chamada "crítica construtiva", na maioria das vezes, é a forma encontrada para acabar com o dia de alguém com requintes de maldade. A palavra crítica vem do grego "*kritique tekhne*: a arte de julgar". Mas nem sempre julgamos certo e pode-se hostilizar e condenar uma pessoa, com uma crítica leviana.

A avaliação dos erros cometidos deve ser feita todos os dias com bom-senso. Não se deve criticar por criticar. Devemos alertar. Atende ao ditado popular "Amigo é aquele que nos diz coisas as quais, naquele momento, não gostaríamos de ouvir, mas são necessárias". Quando ocupamos um cargo, os cuidados devem ser redobrados. Alerta sobre uma atitude ou comportamento errados, mas não se esqueça de reforçar positivamente também. É a melhor maneira de atenuar a tensão que uma situação desta sempre causa.

### *Falta de espírito de equipe*

Este é um fator extremamente complicado e presente em muitos ambientes de trabalho. É comum e de fácil identificação. A falta de espírito de equipe também afeta a competitividade, o desenvolvimento e até a sobrevivência das empresas ou grupos. Portanto, é preciso trabalhar unido.

Veja as desvantagens acarretadas pela falta de espírito de equipe:

- individualismo;
- privilégios e ostentações;
- mentiras;
- gestão autoritária;
- pouca valorização dos talentos.

### *Falsidade*

Calúnia, mentira, falso testemunho, hipocrisia. Estes são os filhos da falsidade que semeiam a discórdia e a desconfiança. Muitas pessoas sabem como é traumatizante atuar numa organização em que a falsidade se esconde atrás de cada porta, todos olham com medo do companheiro. Medo de ser o próximo a ter o "tapete puxado" ou simplesmente estar na "roda falsa" que gira e torna o ar totalmente sufocante. Temos de ter caráter, integridade. A falsidade não vale a pena. Perder a credibilidade faz mal a qualquer um. Bajuladoras sempre são falsas.

### *Desrespeito*

Falta de respeito aos pais, amigos, superiores hierárquicos e ao mundo todo. Há indivíduos que adotam esta postura e contribuem para envenenar o grupo ao qual pertencem. Suas atitudes são condenáveis, pois vivemos hoje uma realidade que não permite, principalmente no trabalho, o desrespeito como algo predominante. Tenha ética. Ser ético não é questão de consciência, é uma exigência de mercado. Tenha boa conduta, pois hoje nas empresas não basta ser diplomado ou ter competência.

### *Egoísmo*

Onde há desunião pode aparecer o egoísmo. Na maioria dos casos o comportamento, a conduta egoísta costumam gerar problemas. Vivemos num mundo que valoriza o sentimento solidário. Cuidado com este tipo de fator impeditivo, principalmente se estiver liderando a equipe. Não descanse enquanto o egoísmo estiver por perto.

Pode-se muitas vezes pensar que, num mercado competitivo, ter atitudes individualistas pode ser um diferencial profissional, mas não corresponde à verdade. Esqueça e invista no cooperativismo.

### ***Indisciplina***

Manifesta-se de diversas maneiras:

- pelo não cumprimento das regras ou ordens que são passadas;
- pela empáfia. Neste caso temos alguém ou vários indivíduos achando que "estão com o rei na barriga" ou são "os donos da cocada preta". Sentem-se no direito de fazer o que bem entendem;
- pela visão distorcida que muitas pessoas têm de achar que o indisciplinado é o "maioral", pois desafia o sistema.

Normalmente, o indisciplinado vai sentir os efeitos de seu desempenho quando for demitido e precisar de referências de seu antigo empregador para conseguir uma nova vaga. Do ponto de vista administrativo, pessoas ou empresas em que indisciplina é fator comum têm resultados pífios e lucratividade quase nula.

### ***Pessimismo***

"Nunca fizemos isto antes." "Com certeza nada disto vai dar certo." "Não temos recursos suficientes." "Somos incapazes de executar tal façanha." "Não dou sorte na vida mesmo." Frases assim denotam os pessimistas de plantão.

Manter o pessimismo é um negócio altamente deficitário.

### ***Intolerância***

A intolerância no planeta tem causado guerras, segregação racial, exclusão social e tornado muito tumultuada a convivência entre as pessoas.

Radicalismo não leva a lugar nenhum. Devemos ser flexíveis e jamais tomar atitudes que tentem explicar o inexplicável. A intolerância se manifesta no ambiente de trabalho quando há avanço tecnológico à vista, mudanças no cronograma, alteração de funções, novos projetos, eliminação de privilégios.

### ***Desequilíbrio emocional***

Após o lançamento do livro de Daniel Goleman (2010), *Inteligência emocional*, começou-se a debater sobre o Quociente Emocional (Q.E.), que seria muito mais importante para um profissional do que um teste que o apontasse como dono de um Quociente de Inteligência (Q.I.) fenomenal. Usar inteligentemente as emoções pode ser uma ajuda valiosa

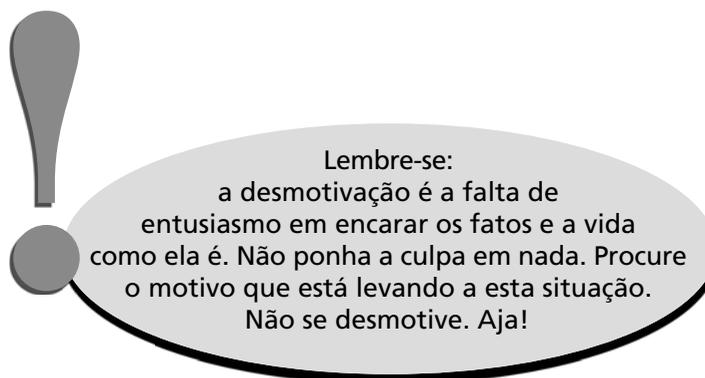
na hora de encaixar seu perfil profissional em uma empresa, ou para liberar pessoas, ou mesmo no cotidiano com a família e os amigos. Ser desequilibrado emocionalmente prejudica o relacionamento interpessoal.

Ser intempestivo não é recomendável. Precisamos estar atentos para não ficarmos zangados à toa.

### *Desmotivação*

Este fator pode levar uma pessoa, uma equipe, um projeto ou uma empresa a uma posição de crise. O desmotivado pode estar nesta situação por vários motivos:

- problemas familiares ou financeiros;
- comodismo;
- negativismo;
- achar que o mundo está uma droga;
- abalo psicológico.



## **FATORES DE ATRAÇÃO**

Há uma saída para que possamos cultivar o bom relacionamento entre todos. Estimular, ativar, incentivar e agir, são estas as atitudes que combatem com eficácia a ação dos fatores impeditivos.

### *Cooperação*

É preciso haver cooperação. Juntos podemos tudo. Vamos unir esforços. Vamos trabalhar em time. Vamos colocar a equipe para funcionar. Só haverá vantagens para todos quando a cooperação estiver a pleno vapor.

Há seis fatores que, colocados em prática, facilitam a cooperação e, conseqüentemente, o trabalho em equipe:

1. Objetivo: dá foco e identidade às metas.
2. Processo: permite atingir as metas, tomar decisões e planejar e organizar as regras e o trabalho em si.
3. Comunicação: encoraja a cooperação. Promove melhoria contínua e ajuda a resolver conflitos.
4. Envolvimento: beneficia-se das habilidades e talentos de todos os membros, valoriza as diferenças individuais, permitindo resolver problemas e apontar soluções.
5. Compromisso: cria confiança na equipe e em seus objetivos.
6. Confiança: significa assumir riscos, ter maior iniciativa.

### *Visão periférica*

É fundamental verificar se estamos tendo uma visão de 360 graus quando é necessária uma tomada de decisões que atinjam todo o grupo. Ter uma visão ampliada permite também que não se cometam injustiças, desigualdades, aumentando a confiança do grupo como um todo.

### *Motivação*

Motivar para a ação. A palavra motivação traz em sua semântica a força deste fator de atração precisa. Estar motivado e aprender a influenciar positivamente as pessoas para que se motivem é uma habilidade que todos nós temos. Só depende da maneira como a utilizamos.

### *Otimismo*

O otimista, às vezes, é acusado de ser utópico e enxergar um mundo cor-de-rosa. Mas foi graças aos otimistas que conseguimos grandes avanços. Somente os que possuem o otimismo e o espalham ao seu redor podem ter certeza de que vão estar sempre ajudando.

### *Coragem*

Esta virtude tem de passar do líder para todos os que o acompanham. Não confundir com a coragem dos super-heróis. Atos simples podem estar carregados de coragem. Hoje, precisamos de coragem para enfrentar os desafios que o mundo impõe e principalmente para aceitar nossas limitações. Só assim podemos crescer.

### *Confiança*

Pessoas confiantes mudam o mundo. Esta frase atribuída a Confúcio – filósofo chinês (551 a.C.–479 a.C.) – ilustra bem a questão. Atrair as pessoas através da confiança é um poderoso antídoto contra a desunião que possa subverter um ambiente.

### *Diálogo*

A falta de diálogo pode ser fatal. Estamos na era da informação. Precisamos comunicar, falar, estimular a disseminação de informações. Na escola, a falta de diálogo pode fechar portas para o futuro. Na família, pode gerar desarmonia e insatisfação. Num namoro, pode acabar com uma relação que podia dar certo. No trabalho, pode ser a diferença entre prosperar e ser despedido. Portanto, vamos dialogar, vamos incentivar a comunicação em todos os setores. Não se esqueça de que temos dois ouvidos e uma só boca. Assim, fomos feitos mais para ouvir do que para falar. Estimule o diálogo, mas não apenas para você.

## Atividade 1

Você já percebeu a importância de um bom relacionamento entre os funcionários de uma empresa.  

Imagine-se trabalhando em uma empresa em que o ambiente de trabalho está “carregado”.

Você foi solicitado a colaborar com o chefe no sentido de diagnosticar a razão deste ambiente desfavorável.

Quais fatores impeditivos você encontrou? E quais os fatores de atração que você recomendaria de serem usados para solucionar o problema? Justifique.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Você pode ter encontrado um ou mais fatores dentre aqueles relacionados na aula.*

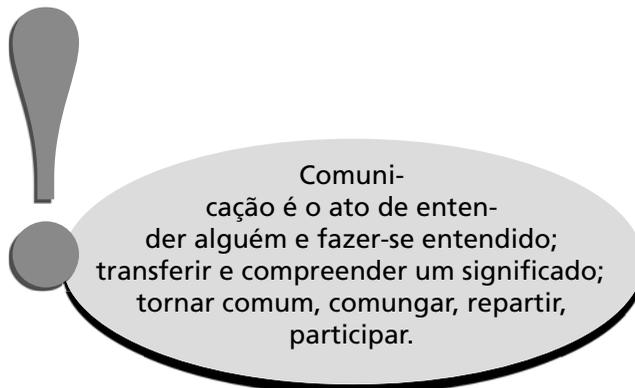
*A partir daí, você pode ter usado um ou mais fatores de atração que poderiam contribuir para melhoria do ambiente.*

*É claro que é uma resposta de caráter pessoal. A vivência de cada um de vocês vai interferir na resposta. O importante é que você tenha identificado os fatores impeditivos e tenha reconhecido a importância das relações interpessoais no trabalho.*

## COMUNICAÇÃO – CONCEITOS PRINCIPAIS

Comunicação é o ato de entender alguém e fazer-se entendido; transferir e compreender um significado; tornar comum, comungar, repartir, participar.

A comunicação é um atributo essencial da atividade humana. Dela depende o entendimento social, familiar e profissional. O êxito da empresa depende essencialmente da habilidade dos indivíduos se comunicarem e, sobretudo, para o administrador. Comunicar-se bem é fundamental, pois a base de suas atividades está relacionada à comunicação – tomada de decisões, planejamento, controle, liderança etc.



Antigamente, pensava-se que, para se comunicar com alguém, bastava lhe falar ou escrever, ou ainda, dar uma ordem para que fosse entendida, compreendida e executada. Estudos recentes têm demonstrado que, na realidade, as comunicações são sujeitas a distorções, deformações que fazem com que raramente uma mensagem seja recebida tal qual foi emitida.

Em virtude disto, precisamos ter uma correta ideia de como devemos proceder para estabelecer uma boa comunicação. Para tal, necessitamos conhecer seus elementos básicos, assunto deste texto.

## PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação começa com uma fonte de comunicação (emissor) que possui uma mensagem a transmitir. A mensagem é convertida em uma forma simbólica (codificação), com base em um repertório e passada através de um canal para o receptor, que a decodifica.

### Tipos de comunicação

As comunicações ocorrem de diversas formas, sendo classificadas em *verbais* e *não verbais*.

#### *Verbais*

Mensagens constituídas por palavras, podendo ser:

- orais: ordens, pedidos, conversas, "bate-papos", comunicações telefônicas, pelo rádio, debates, discussões, discursos;
- escritas: cartas, telegramas, bilhetes, letreiros, livros, revistas, jornais, memorandos.

#### *Não verbais*

É comum pensarmos que somente nos comunicamos por meio da palavra, mas, na realidade, estamos, além das mensagens verbais e, na maioria das vezes, ao mesmo tempo, emitindo mensagens não verbais, através de:

- comunicações por mímica – gestos das mãos, do corpo, da face, caretas etc.;

- comunicações pelo olhar – pessoas se "entendem" pelo olhar;
- comunicações posturais – por intermédio de nossa postura, entonação de voz ou atitude física, passamos mensagens que, muitas vezes, sequer são percebidas por nós mesmos;
- comunicações conscientes e inconscientes – muitas vezes, ao nos expressarmos oralmente, passamos uma mensagem, mas nossos gestos podem dizer exatamente o contrário.

### **Barreiras na comunicação**

A ideia geral, quando se fala em barreiras nas comunicações, é a de ruídos que impedem a mensagem de chegar ao receptor. Na realidade, existem obstáculos e barreiras mais sutis, escondidos, e que só uma análise mais aprofundada poderá revelar. Citemos alguns:

- *Palavras são símbolos* – as palavras por si só não têm significado, somente o terão, quando as inserirmos em um contexto. A mesma palavra pode ter significados distintos para duas pessoas. Ex.: manga (de camisa ou fruta).
- *Percepção seletiva* – o receptor vê e ouve de forma seletiva, conforme suas necessidades, motivações, experiências e características pessoais.
- *Visão seletiva* – o motorista que dirige sempre na mesma rua, todos os dias, pode não perceber as sutis modificações do cenário. Da mesma forma, nós podemos olhar para muitas coisas durante o dia e ver apenas aquilo que nos interessa ver.
- *Audição seletiva* – todo dia muitas pessoas falam conosco, mas normalmente ouvimos apenas aquilo que queremos ouvir.

A visão seletiva e a audição seletiva tendem a nos afastar de muitas ideias novas que nos parecem ser ameaçadoras. Desta forma, podemos limitar nossa possibilidade de compreender coisas novas e, conseqüentemente, nos prendemos ao passado. Muito vemos e ouvimos, mas normalmente só compreendemos o que queremos compreender.

### ***Emoções***

Representam a forma como um receptor se sente quando a mensagem recebida influencia o modo como ele a interpreta:

- o que as pessoas sentem a respeito das coisas é frequentemente tão importante quanto o que elas sabem a seu respeito;
- atitudes e sentimentos podem ser tão fortes a ponto de diminuir a compreensão do que a outra pessoa está tentando transmitir;
- as pessoas que consideram os outros como pessoas diferentes, de uma forma não favorável, podem distorcer a compreensão do que estão tentando comunicar.

#### *Número de intermediários*

Quanto maior o número de intermediários para transmitir uma mensagem, maiores serão as distorções nas comunicações.

#### *Cultura local*

A comunicação é influenciada pelos aspectos culturais, seja de um local, região ou país.

#### *Sinais não verbais*

Quando estes não são coerentes com a mensagem oral, o receptor fica confuso e a clareza da mensagem sofre com isso.

### **Feedback – aspectos a considerar**

O *feedback* é um processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. O *feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos.

Para tornar-se realmente um processo útil, o *feedback* precisa ser revestido de várias características que vamos estudar a seguir.

Você vai ver, a seguir, as características do *feedback*.

#### *Aplicabilidade*

Dirigido para comportamentos que de fato possam se modificar, mediante reconhecimento do ponto falho e esforço individual no sentido de corrigir o desvio. Exemplo:

- Não gosto do seu jeito de falar – errado.
- Você está falando demasiado alto, e isso é desagradável – certo.

### *Neutralidade*

Este critério se contrapõe a duas características que geralmente influenciam o *feedback*: o teor da censura, reprovação ou avaliação negativa personalizada. Exemplo:

- Você tem mania de escrever rebuscadamente (avaliativo personalizado) – *errado*.
- Esta parte da redação está rebuscada; é preciso tornar a linguagem mais direta (avaliativo não personalizado) – *certo*.

### *Especificidade*

Opõe-se à noção de *feedback* generalizado, e reporta-se à realidade fatural. O *feedback* abstrato não fornece ao receptor as informações necessárias para compreensão e utilização. Portanto, este deve se revestir de dados concretos. Assim, o receptor terá condições de autoavaliar sua atuação, com consequências provavelmente mais positivas. Exemplo:

- Você é uma pessoa meio acomodada. Esta não é a primeira vez que você se comporta assim em nossas reuniões – *errado*.
- Sua atitude tem sido de não participação e de isolamento, e isto tem prejudicado o desempenho da equipe – *certo*.

### *Oportunidade*

Saber quando oferecer *feedback* é tão importante quanto saber como fazê-lo. É preciso haver consciência quanto ao melhor momento, julgar quando ele será mais construtivo, se deve ser oferecido isoladamente ou em grupo. Sempre que não haja contraindicação, o *feedback* deve ser imediato, ou seja, recente à ocorrência do problema em questão.

Por outro lado, comunicador e receptor poderão carecer de condições psicológicas para manterem um diálogo sereno, em virtude de problemas pessoais. O critério de oportunidade reside, exatamente, na capacidade de o comunicador discernir se tanto ele quanto o receptor têm condições, naquele momento, que possibilitem um efeito positivo para o *feedback*.

### *Comunicação direta*

O *feedback* deve ser oferecido pessoal e diretamente. É fatal, para o relacionamento entre duas pessoas, a recepção de *feedback* dado por terceiros. Além de não observar as informações dadas, o receptor poderá sentir-se magoado por não ter sido considerado merecedor de uma apreciação justa, frente a frente.

### *Objetividade*

Para ser benéfico, o *feedback* precisa assegurar: clareza da mensagem, foco no problema, utilização de exemplos e não ser evasivo.

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora compreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback*, quanto no de receber *feedback*.

### *Por que é difícil receber feedback?*

É difícil aceitar nossas ineficiências e ainda mais admiti-las para os outros publicamente. A questão da confiança na outra pessoa é crítica, especialmente em situações de trabalho ou outras que podem afetar nosso status ou imagem. Podemos sentir que nossa independência esteja sendo violada ou que o apoio que esperávamos nos esteja sendo negado.

Às vezes, a resolução de um problema significa descobrir e reconhecer algumas facetas de nossa personalidade que queremos evitar e até pensar.

### *Por que é difícil dar feedback?*

Gostamos de dar conselhos e com isso sentimo-nos competentes e importantes. Daí o perigo de pensar no *feedback* como forma de demonstrar nossa inteligência e habilidade, ao invés de pensar em sua utilidade para o receptor e seus objetivos.

É possível reagir somente a um aspecto do que vemos no comportamento do outro, dependendo de nossas próprias motivações e, com isso, tornamo-nos parciais e avaliativos, seguindo o processo de *feedback* como desabafo (alívio da tensão) ou agressão velada ou manifesta.

Muitas vezes, a pessoa não está preparada, psicologicamente, para receber o *feedback* ou não deseja nem sente sua necessidade.

Podemos temer as reações do outro – mágoa, agressão etc. – isto é, que o *feedback* seja mal-interpretado, pois em nossa cultura o *feedback* ainda é percebido como crítica e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais, muito fortes, em termos de amizade, status, competência e reconhecimento social. Se o receptor se tornar defensivo, tentamos argumentar mais para convencê-lo ou pressioná-lo. Assim, reagimos à resistência com mais pressão e com isso aumentamos a resistência (defensividade).

Muitas vezes, a pessoa não está preparada, psicologicamente, para receber o *feedback* ou não deseja, nem sente sua necessidade. É preciso atentar para estes aspectos de nula ou fraca prontidão perceptiva, que constituem verdadeiros bloqueios à comunicação interpessoal.

## PERCEPÇÃO INTERPESSOAL

Vamos iniciar este texto com uma frase que representa bem o significado do conceito de percepção.

"Nós não vemos as pessoas como elas são, nós as vemos pelo que elas significam para nós."

Na tentativa de compreensão do mundo, utilizamo-nos de um conjunto de conceitos/categorias próprios, para organizar nossas experiências e interpretar o comportamento dos outros.

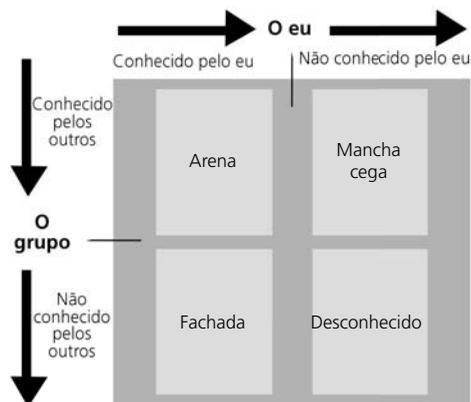
Este sistema conceitual está diretamente relacionado com nossas motivações e com o exercício da liderança.

A seguir, apresentaremos um interessante estudo realizado por psicólogos a respeito de percepção, conhecido como Janela de Johari. A Janela de Johari é um modelo de autoavaliação da percepção desenvolvido pelos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955, que tem como objetivo auxiliar no entendimento da comunicação interpessoal e nos relacionamentos com um grupo no qual as pessoas são estimuladas a identificar traços de sua personalidade que podem ser ou não percebidos pelos demais. Com isso, surge seu autoentendimento.

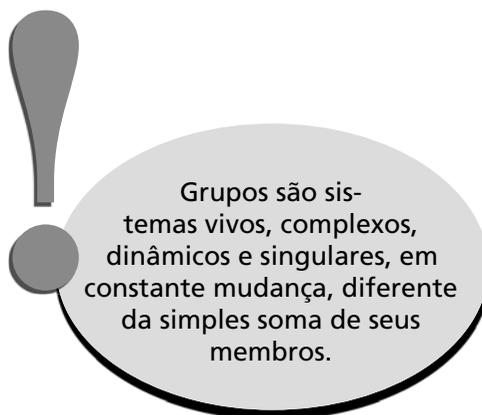
Seu modelo conceitual ou perspectivo auxilia no desenvolvimento de uma visão do relacionamento interpessoal. Com os quatro quadrantes de uma janela, pode-se ver como as pessoas se relacionam em grupos.

A dinâmica do relacionamento interpessoal faz esses quadrantes se moverem (aumentando e diminuindo), principalmente após as respostas aos estímulos (*feedback*) que recebemos quando nos relacionarmos em grupo.

Para que a percepção aconteça, é necessário combinar a busca por *feedback* e a autoexposição.

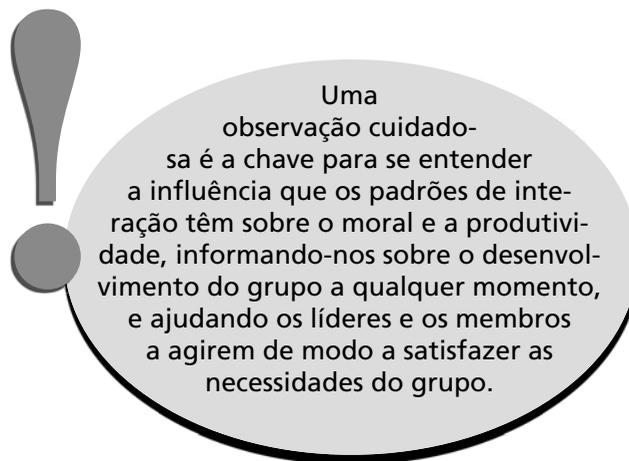


**Figura 14.1:** A Janela de Johari.  
Fonte: politicamenteecologica.blogspot.com



Em muitos grupos de trabalho, o conteúdo ou as atividades relacionadas com a tarefa, normalmente, recebem a maior parte das atenções. Ao relatar o que aconteceu numa reunião, os membros do grupo falam sobre o que foi ou não executado, o que foi decidido, quem fará o quê, quando o grupo se reunirá novamente, e assim por diante. Infelizmente, o processo do grupo ou da dinâmica das relações interpessoais é frequentemente ignorado.

O processo do grupo compreende aspectos de seu funcionamento, tais como a maneira pela qual o grupo lidou com as comunicações, que funções de liderança estavam sendo exercidas, como as pessoas se sentiram a respeito da reunião, como as decisões foram tomadas, quais foram as regras/normas que influenciaram a maneira pela qual o grupo funcionou e como foram administrados os conflitos interpessoais. Observar o processo significa examinar os comportamentos interpessoais ou as ações dos membros no âmbito do grupo, para compreendermos como melhorar a eficácia deste.



Nas últimas décadas inúmeros trabalhos de pesquisa documentaram fartamente que os pequenos grupos passam por uma série de estágios de desenvolvimento previsíveis durante sua existência ou ciclo de vida. Um destes trabalhos é o de Lacousiere, que criou um modelo de 5 estágios, que sintetiza a maior parte do que se conhece hoje sobre desenvolvimento de grupos:

- *orientação* – os integrantes estão se conhecendo; possuem dependência em relação à autoridade e expectativas positivas; há forte ocorrência de ansiedade e dúvidas (Qual o meu lugar no grupo? Por que estou aqui? Com quem estou?); baixo nível de desenvolvimento do grupo;
- *insatisfação* – insatisfação com as diferenças entre as expectativas iniciais e a realidade; moral em queda, sentimento de frustração ou irritação; nível de desenvolvimento de baixo a moderado;

- *resolução* – mais clareza na execução dos trabalhos; maior adaptação, coesão e harmonia interna; diminuição dos conflitos e da insatisfação; maior produtividade; nível de desenvolvimento de moderado a alto;
- *produção* – motivação crescente; existência de confiança mútua; o trabalho em grupo flui mais fácil, eficiente e estimulante; menor dependência do líder (autonomia); alto nível de desenvolvimento;
- *dissolução* – surge a preocupação com a continuidade do grupo; sensação de perda, desligamento e desinteresse; diminuição do volume de trabalho; procura de algo para substituir o grupo.

Estes estágios sugerem aspectos a serem observados, que indicam mudanças no desenvolvimento e, portanto, mudanças nas necessidades do grupo. Embora sejam descritos como sendo separados e distintos, é importante lembrar que há um grau considerável de superposição e, de fato, alguns elementos da maioria dos estágios descritos podem ser encontrados nos demais. No entanto, aqueles comportamentos que predominam fornecem os dados para a identificação do estágio de desenvolvimento em que o grupo se encontra em dado momento.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem sido definida de diferentes formas. No entanto, praticamente todas as definições guardam entre si, como ponto comum, seu entendimento como um movimento de reação ao rigor dos métodos tradicionais e mecanicistas, conseqüentemente como um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação nas decisões e problemas do trabalho.

### Origens e interpretações de qualidade de vida no trabalho

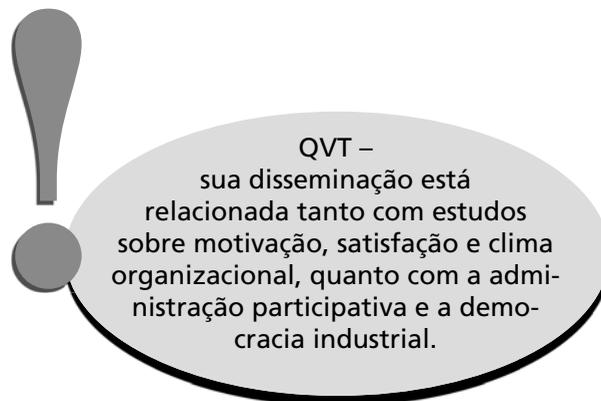
A literatura registra uma diversidade de interpretações relacionadas à expressão "qualidade de vida no trabalho", geralmente associadas a um escopo mais amplo de inclusão dessa categoria, de acordo com diferentes perspectivas de análise.

A qualidade de vida no trabalho representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades através do seu trabalho na organização.

Todavia, quanto à origem, os autores concordam que o seu surgimento remonta aos anos 1980, como uma nova forma de abordagem das organizações, associada à corrente sociotécnica, difundida pelo Instituto Tavistock de Londres e pelo Programa de Democratização Industrial da Noruega (IDP), como também à corrente denominada *ob design*, nos EUA, liderada pelo professor Louis Davis, da UCLA. No Brasil, essa corrente é conhecida como análise e delineamento de cargos. Mas foi de Louis Davis a introdução pública da expressão "qualidade de vida no trabalho".

Em função de sua ênfase nos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalho, há quem procure associar a QVT, em suas origens mais remotas, à Escola de Relações Humanas, da década de 1930 (Elton Mayo e colaboradores), e à Escola Comportamentalista, particularmente à "teoria do enriquecimento de cargos" (Herzberg). Importa destacar que há outro ponto consensual na literatura que trata da QVT, qual seja, de que sua disseminação está relacionada tanto com estudos sobre motivação, satisfação e clima organizacional, quanto com a administração participativa e a democracia industrial.

Quanto à difusão dos estudos e sua aplicabilidade, ainda que o ideário da QVT remonte aos anos 1980, foi somente a partir do fim dos anos 1970 que se presenciou uma retomada na sua difusão, particularmente no ambiente industrial e nos EUA, em função do surgimento de "novos estilos gerenciais", assentados no modelo japonês de gestão do trabalho, que enfocavam a conquista de qualidade/produktividade/competitividade associada a esforços de ampliação nos níveis de QVT. Nessa evolução há que se considerar as diferentes concepções de QVT.



Desse modo, retomando a questão mais polêmica que permeia os estudos sobre a QVT, questionam-se as diferentes concepções e interpretações que lhe são atribuídas. Conforme destacam Nadler e Lawler (1983), a QVT, tanto pode ser concebida como uma variável, um método, uma abordagem ou um movimento, como também, uma panaceia para a resolução de todos os problemas organizacionais. Acrescenta-se a isso uma concepção mais ampla, enquanto uma filosofia organizacional inovadora, associada a estilos democráticos e participativos de gestão e que remetem à questão política da cidadania.

Observamos que a variabilidade de concepções está relacionada com a ideologia implícita e à própria interpretação de QVT, mais ou menos ampla. Uma interpretação restrita trata a QVT apenas como um método de assepsia ambiental (melhorias somente no ambiente físico), ou de engenharia de segurança (redução de riscos).

Também limitadas são as interpretações que se restringem aos aspectos ergonômicos do trabalho, ou exclusivamente correlatos à saúde física e ocupacional dos empregados ou, ainda, aos aspectos psicológicos/comportamentais do trabalho (exploração do potencial criativo do empregado, perspectivas de crescimento profissional, informações sobre seu desempenho, incentivos salariais). Todas essas interpretações assumem uma visão produtivista e despolitizada da questão, relacionada unicamente com a eficácia organizacional.

*Uma concepção humanista ampla e crítica de QVT, obrigatoriamente, inclui uma interpretação sociopolítica, além de todos os demais aspectos supracitados que são, inegavelmente, significativos.* Assim, o que se defende aqui é uma interpretação de QVT relacionada com "qualidade de vida" em geral, o que inclui a conquista da cidadania por parte do trabalhador, mantendo "uma relação direta e atávica com a democratização industrial", como compartilhamento do poder de decisão entre gerências e trabalhadores, assumindo-se uma forma de participação plena em todos os níveis decisórios. Assim compreendida, a participação plena dos trabalhadores nas decisões é considerada um requisito fundamental para a conquista de QVT, pois não pode haver qualidade de vida no trabalho em ambientes autoritários.

Deste modo, tanto as características individuais quanto às organizacionais são determinantes para a qualidade de vida no trabalho. Alguns autores propõem modelos de QVT, que serão abordados a seguir.

De acordo com Nadler e Lawer, a QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- participação dos funcionários nas decisões;
- reestruturação do trabalho através do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; melhoria no ambiente de trabalho tanto físico quanto psicológico.

Segundo Haekman e Oldhan, as dimensões dos cargos se refletem em aspectos psicológicos que afetam os resultados pessoais e de trabalho, que interferem na QVT. São elas:

- variedade de habilidade;
- identidade da tarefa;
- significado da tarefa;
- autonomia;
- retroação do próprio trabalho;
- retroação extrínseca;
- inter-relacionamento.

Os referidos autores utilizam um modelo de pesquisa sobre o diagnóstico do trabalho baseado em um inventário de diagnóstico das características do cargo para medir o grau de satisfação geral e o grau de motivação interna como diagnóstico da QVT.

O terceiro modelo de QVT é de Walton, que estabelece oito fatores que afetam a QVT:

- compensação justa e adequada – remuneração do trabalho adequada; condições de segurança e saúde no trabalho – jornada de trabalho e ambiente físico adequados;
- utilização e desenvolvimento de capacidades – desenvolver a autonomia, autocontrole e obter informações sobre o processo total do trabalho;
- oportunidades de crescimento contínuo e segurança – desenvolvimento pessoal e segurança no emprego de forma duradoura;
- integração social na organização;

- constitucionalismo – estabelecimento de normas e regras da organização, além de direitos e deveres do trabalhador;
- trabalho e espaço total de vida – o trabalho não deve absorver todo o tempo e a energia do trabalhador;
- relevância social da vida no trabalho – o trabalho como uma atividade social que traga orgulho para a pessoa participar da organização.

Através destes modelos, pode-se perceber a importância de a empresa valorizar os trabalhadores, enfatizando as condições físicas e psicológicas dos mesmos, possibilitando oportunidades para estarem em sintonia com os objetivos da instituição. Assim, ao investir em melhores condições de vida no trabalho e do trabalhador, a empresa estará investindo indiretamente na elaboração de seus produtos, garantindo uma melhor qualidade e produtividade.

## Atividade Final

Cecília não gostou nem um pouco quando recebeu um *feedback* de seu chefe em relação à maneira de se vestir.



Ele lhe disse:

– Cecília, vê se muda o jeito de se vestir. Assim não dá!

Agora que você já estudou as formas de comunicação, em especial, as características do *feedback*, responda:

1. Por que você acha que Cecília ficou insatisfeita?

---

---

2. Você acha que Cecília vai mudar a maneira de vestir-se? Por quê?

---

---

3. De que maneira o chefe de Cecília poderia ter dito a mesma coisa sem que ela ficasse insatisfeita?

---

---

O grupo de Cecília reagiu negativamente à maneira com que o chefe falou com ela.

4. Qual deveria ter sido a atitude do chefe, como líder, ao perceber a reação do grupo?

---

---

---

### Resposta Comentada

- 1. A sua percepção pode ter sido diferente da minha. Coloco a insatisfação de Cecília, principalmente, no tom que o chefe usou para repreendê-la.*
- 2. Na minha opinião, Cecília vai resistir muito em mudar a maneira de se vestir. É difícil aceitar as nossas deficiências sem que uma explicação plausível tenha sido dada.*
- 3. Ele poderia ter dito: "Cecília, você acha que sua vestimenta está de acordo com um ambiente de trabalho?"*
- 4. Ele deveria fazer uma análise do comportamento do grupo que, embora tenha características próprias, tem variáveis comuns a outros grupos. Talvez, fazer uma inovação no sistema de recompensas na busca da melhoria da qualidade de vida no trabalho.*

### RESUMO

É importante verificar o quanto o relacionamento pessoal influencia o ambiente de trabalho. Há fatores impeditivos aos quais devemos estar atentos e acionar fatores de atração.

O processo de comunicação tem início com uma fonte de comunicação (emissor) que possui uma mensagem a transmitir. A mensagem é convertida em uma forma simbólica (codificação), com base em um repertório, e passada por meio de um canal para o receptor, que a decodifica. A comunicação é um fator importante nas relações pessoais. Ela é constituída de comunicações verbais e comunicações não verbais.

O *feedback* constitui o processo que fornece informações sobre como a comunicação está afetando outras pessoas.

A percepção interpessoal que se relaciona com nossas motivações e com o exercício da liderança precisa, também, ser levada em conta. Para compreendê-la, gestores usam a janela de JOHARI, modelo de autoavaliação da percepção, para estimular e identificar traços de personalidade percebidos ou não pelos demais.

O desenvolvimento de grupos, sua dinâmica e os padrões presentes como os grupos devem ser diagnosticados pelos líderes de modo a facilitar o desenvolvimento e a produtividade do grupo.

É preciso aprimorar a observação dos grupos – separar a tarefa executada pelo grupo da maneira como ele está funcionando, ou seja, diferenciar conteúdo (o que se fala ou o que se executa) e processo (como o grupo lida com suas atividades de comunicação ou de relacionamento).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma nova forma de abordagem das organizações, que representa em que grau os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização. No Brasil, essa corrente é conhecida como análise e delineamento de cargos. Os modelos de QVT – afirmam a importância da valorização dos trabalhadores pela empresa, enfatizando suas condições físicas e psicológicas, possibilitando oportunidades para estarem em sintonia com os objetivos da instituição.

### **FILMES, SITES E LEITURAS RECOMENDADOS**

Os filmes podem se tornar um excelente caminho para ampliar os horizontes da polêmica e da cultura, além de estimular um lazer com espírito crítico.

# Segurança no trabalho

Edival Dan

AULA

# 15

## Meta da aula

Apresentar tópicos importantes sobre segurança e saúde do trabalhador.

## objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar as causas dos acidentes e das doenças decorrentes do trabalho: o trabalho em si, as condições de trabalho e a natureza do trabalhador;
- 2 reconhecer o impacto do estresse, da violência, da qualidade do ambiente interno e das lesões por esforço repetitivo no trabalho; descrever o processo de enriquecimento de cargos;
- 3 identificar os custos e os benefícios de um programa organizacional de segurança e saúde no trabalho.

## INTRODUÇÃO

Esta aula aborda tópicos importantes sobre segurança e saúde no trabalho. Historicamente, o local de trabalho do fabricante, a indústria, sempre foi cheio de riscos em razão dos maquinários perigosos e da iluminação precária. Nas minas, por exemplo, os mineradores estavam sujeitos não apenas ao alto risco de morte por afogamento, soterramento e asfixia por gases venenosos, mas também suscetíveis a um tipo de enfisema denominado doença do "pulmão negro". Muitos trabalhadores ficavam trancados nas fábricas em condições insalubres e inseguras. O ambiente de trabalho das organizações modernas de prestação de serviços é igualmente perigoso, com altos níveis de estresse e lesões causadas por esforço repetitivo, como a síndrome do túnel do carpo.

## INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE

Ao iniciarmos nossos estudos, é importante que você conheça a diferença entre periculosidade e insalubridade ocupacional.

*Periculosidade* envolve aspectos do ambiente de trabalho potencialmente causadores de lesões ou mesmo morte imediata e, algumas vezes, violenta. Exemplos de periculosidade incluem equipamentos mantidos inadequadamente, maquinários inseguros, exposição a substâncias químicas perigosas e assim por diante. Entre as possíveis lesões estão: a perda de audição, de visão ou de partes do corpo; cortes, entorses, queimaduras, ferimentos e fraturas; e choques elétricos.

*Insalubridade* envolve aspectos do ambiente de trabalho que, lenta e cumulativamente (muitas vezes de forma irreversível), provocam a deterioração da saúde. O trabalhador pode desenvolver uma doença crônica ou fatal e até mesmo ficar permanentemente inválido. As causas mais comuns são os riscos físicos e biológicos, as substâncias químicas e poeiras cancerígenas e tóxicas e as condições de trabalho estressantes. Esses elementos podem causar câncer, envenenamento por metais pesados ou, em caso de outras substâncias químicas, doenças respiratórias e distúrbios psicológicos como a depressão.

## RISCOS DE ACIDENTES DE TRABALHO

Os riscos de trabalho atingem todos os níveis da economia. Escavações de túneis, substâncias tóxicas, doenças infecciosas, terminais de vídeo e problemas de projeto de trabalho que expõem milhões de traba-

lhadores a riscos de lesões e doenças. As estatísticas de periculosidade e insalubridade ocupacional estão abertas para debate.

Mais de três quintos de todos os casos foram constatados no setor de manufatura da economia. As lesões associadas a traumas decorrentes de movimentos repetitivos, como a síndrome do túnel do carpo, representam cerca de 60% das doenças registradas. Em uma época em que se registra participação recorde da força de trabalho, a incidência de lesões e doenças ocupacionais vem caindo. Dois fatores são responsáveis por essa queda:

- (1) aperfeiçoamento do treinamento em segurança no trabalho nos últimos 20 anos;
- (2) maior adequação aos padrões de segurança e saúde, tanto por parte dos empregadores como dos trabalhadores.

Segundo Ivancevich (2008), nos Estados Unidos, por exemplo, cerca de 20 trabalhadores morrem por dia no trabalho. As lesões fatais sofridas muitas vezes estão ligadas às condições e práticas de trabalho inseguras ou arriscadas. É impossível avaliar a abrangência desses eventos. No entanto, visando a diminuir esse vácuo de informações, o Departamento Norte-Americano de Estatísticas Trabalhistas criou o Censo de Lesões Ocupacionais Fatais (CFOI) para verificar quantas e como ocorreram as lesões ocupacionais fatais. O primeiro censo foi realizado em 1991, com a participação de apenas 31 dos 50 estados norte-americanos. A fim de controlar as discrepâncias nos registros, foram usadas diversas fontes para compilar as informações: certidões de óbito, relatórios estaduais de indenização trabalhista, relatórios estaduais do IML, relatórios do Departamento de Segurança e Saúde Ocupacional (OSHA), noticiários divulgados na mídia, relatórios toxicológicos e de autópsia, questionários de acompanhamento, relatórios estaduais de veículos automotores, entre outros documentos federais.

Em 2002, 5.534 pessoas morreram em consequência de lesões do trabalho em todos os setores da economia. Isso representa um pequeno declínio (cerca de 2%) em comparação a 2001. Alega-se que esse declínio seja resultante da queda no número de mortes em acidentes rodoviários no exercício do trabalho. Embora em número inferior ao ano anterior, as fatalidades ocorridas nas rodovias continuaram sendo a principal causa de morte no trabalho em 2002. A segunda causa mais comum de morte no trabalho foi a queda do trabalhador (por exemplo, de uma escada). A terceira principal causa de fatalidade no trabalho foi o homicídio. De 1992 a 2002, o número total de homicídios caiu de 1.044 para 609, o que representa uma redução de 42%.

Até pouco tempo atrás, pouco tempo a reação comum à preocupação com a segurança e a saúde era compensar as vítimas de acidentes de trabalho com indenizações trabalhistas e pagamentos de seguros similares. Esta aula apresentará várias abordagens de compensação e programas organizacionais destinados a evitar acidentes, riscos à saúde e mortes no trabalho, bem como programas relacionados à prevenção do uso e abuso de drogas.

## ACIDENTES E DOENÇAS LIGADOS AO TRABALHO

São várias as razões dos acidentes e das doenças relacionados ao trabalho. Estas são as principais causas de acidentes ocupacionais:

- o trabalho em si;
- as condições de trabalho;
- a natureza do trabalhador.

Algumas causas relacionadas ao trabalho em si e às condições de trabalho, por exemplo, são as máquinas mal projetadas ou consertadas de forma inadequada, a falta de equipamentos de proteção e a presença de substâncias químicas ou gases tóxicos. Outras condições de trabalho que contribuem para a ocorrência de acidentes são: as horas excessivas de trabalho, que levam à fadiga; os ruídos; a falta de iluminação adequada; o tédio; e algumas brincadeiras agressivas com contato físico e brigas.

Há dados estatísticos, que indicam que alguns trabalhadores se envolvem, mais do que a média, em acidentes de trabalho. São os denominados *reincidentes em acidentes de trabalho*. Trabalhadores com menos de 30 anos de idade, com dificuldade psicomotora e perceptiva, os

impulsivos e aqueles facilmente entediados tendem a se envolver mais em acidentes. Embora alguns acreditem que a propensão a acidentes possa ser medida por um conjunto de atitudes ou por instrumentos motivacionais, a maioria dos especialistas que examinou os dados criteriosamente não acredita que "causas" atitudinais ou motivacionais influenciem significativamente os índices de acidentes. É necessário saber mais a respeito da propensão ao acidente antes de adotar medidas sérias, como tentar isolar trabalhadores propensos a acidentes.

### **QUEM PARTICIPA DO PROGRAMA DE SEGURANÇA E SAÚDE?**

Assim como em outras funções de Recursos Humanos (RH), o êxito de um programa de segurança e saúde exige o apoio e a cooperação dos gestores. No entanto, o problema é mais complicado. Em algumas organizações, a segurança faz parte de uma função separada, embora tanto os gestores quanto o pessoal de RH também exerçam papéis importantes na proteção dos trabalhadores.

A alta direção da empresa deve apoiar o programa de segurança e saúde com uma previsão orçamentária adequada. Os gestores devem oferecer suporte pessoal, conversando a respeito de segurança e saúde com todos da empresa. Realizar ações com base nos relatórios também é outra forma de a alta direção participar dos esforços. Sem esse apoio, o esforço para garantir a segurança e a saúde fica prejudicado. Algumas organizações têm reagido aos problemas ambientais que agravam os acidentes, as mortes e as incapacidades, deixando a segurança e a saúde dos funcionários sob a responsabilidade do principal executivo da organização: o administrador do hospital, o gestor do órgão governamental, o presidente da companhia. Essa é a abordagem adotada pela maioria das organizações de menor porte preocupada com a segurança e a saúde.

Os gestores operacionais também são responsáveis, já que é na unidade de trabalho que os acidentes e as lesões acontecem e onde a insalubridade está presente. Eles devem estar cientes das questões de segurança e saúde e cooperar com os especialistas para reduzir os acidentes e as doenças ocupacionais. Em organizações de médio e grande porte, existe uma unidade de segurança no departamento de RH. Você verá o que faz um especialista em segurança e saúde.



No Brasil, a Norma Reguladora nº 5 (NR-5) constituiu a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), que é formada por pessoas que têm como meta principal a prevenção do acidentes ou riscos inerentes às atividades laborais desenvolvidas por trabalhadores. A Cipa tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar permanentemente compatível o trabalho com a prevenção da vida e a promoção da saúde do trabalhador. Portanto, tem como objetivo primordial “prevenir os acidentes e as doenças do trabalho”.

A Cipa foi criada em 1944, no governo de Getúlio Vargas, e atual legislação que a regulamenta é a Portaria nº 8, editada pelo Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, em 23 de fevereiro de 1999. Sua composição compreende a participação de representantes do empregador e dos empregados, titulares e suplentes, de acordo com as proporções mínimas estabelecidas pela NR-5.



Figura 15.1: Cartaz sobre a saúde e a segurança no trabalho.

Fonte: [www.social.mg.gov.br/documentos/Plano%20Estad](http://www.social.mg.gov.br/documentos/Plano%20Estad)



Figura 15.2: Logotipo da Cipa.

Fonte: [www.rn.gov.br/news/Upload/Cipa.jpg](http://www.rn.gov.br/news/Upload/Cipa.jpg)

## PROGRAMA DE SEGURANÇA

O sucesso do programa de segurança depende basicamente de como os funcionários e gestores seguem e cumprem as normas e os regulamentos. Muitas vezes, essa relação é formalizada com a criação do comitê de segurança, composto de especialista em segurança, representante dos trabalhadores e gestores. Em geral, existem dois níveis de comitês de segurança. No nível político, está o comitê constituído dos principais chefes de divisão; esse comitê define a política e as normas, investiga os riscos potenciais e é responsável pelo orçamento. No nível departamental, o comitê é formado por supervisores e funcionários. O comitê de segurança preocupa-se com todo o programa de segurança da organização: inspeção, projeto, manutenção de registros, treinamento e motivação. Quanto maior o número de participantes dos comitês, maior a probabilidade de êxito do programa.

Por fim, o fiscal do governo exerce papel importante para manter a organização "nos trilhos" com relação à segurança dos funcionários.

Existem inúmeros fatores ambientais imprescindíveis para a segurança e a saúde dos funcionários. É provável que o fator crucial, *primeiro fator*, seja a *natureza da tarefa*, principalmente porque ela é influenciada pela tecnologia e pelas condições de trabalho do ambiente organizacional. Por exemplo, os problemas com segurança e saúde são

muito mais graves para mineradores de carvão – que trabalham em um ambiente que os obriga a respirar o pó de carvão presente no ar – do que para trabalhadores de escritório. Um técnico de raio x tem muito mais probabilidade de ter câncer, em consequência das condições de trabalho, do que o professor de Ensino Fundamental.

O *segundo fator* vital é a *atitude do funcionário* quanto à segurança e à saúde. As atitudes dos funcionários variam desde a preocupação com a segurança e a colaboração com um programa relacionado a essa área e à apatia. Quando os funcionários são apáticos, nem o melhor empregador ou o melhor programa de segurança, nem mesmo a inspeção mais rígida do governo ou de especialistas em segurança do departamento de RH vão melhorar as condições de trabalho.

O *terceiro fator* que influencia os programas de segurança e saúde são as condições econômicas. Crer que qualquer empregador, *de forma consciente*, opte por oferecer condições arriscadas de trabalho ou se recuse a propiciar proteção razoável aos funcionários seria fazer a pior suposição a respeito da natureza humana. No entanto, o empregador, muitas vezes, desconhece as consequências de algumas condições perigosas de trabalho e, mesmo quando tem consciência, as condições econômicas podem impedi-lo de fazer tudo que gostaria.

Engenheiros e cientistas estão constantemente presentes no local para determinar os perigos e evitar ou amenizar as consequências. No entanto, os custos de alguns programas de prevenção são tão altos que para algumas empresas são proibitivos.

O *quarto fator* são os *sindicatos*. A maioria deles preocupa-se muito com a questão da segurança e da saúde dos filiados e têm pressionado os empregadores nas negociações coletivas a oferecer programas melhores. Alguns sindicatos vêm dando passos extraordinários no intuito de proteger a segurança e a saúde dos filiados. Os sindicatos também têm usado a força política para aprovar leis visando a aprimorar a saúde e a segurança dos filiados.

O *quinto fator* são as *metas da administração*. Alguns gestores e empresários socialmente responsáveis apresentam programas ativos de segurança muito antes de serem exigidos por lei. Eles fizeram da segurança e da saúde uma importante meta estratégica e implementaram-nas de acordo com a estrutura da empresa. Os programas de segurança incluem estatísticas, testes conjuntos e sessões de treinamento. Outros gestores,

menos conscientes, fizeram pouco mais que o exigido por lei. Assim, as atitudes da administração constituem parte significativa do programa de segurança e saúde da empresa.

O *sexto fator* influente na segurança e na saúde no trabalho é o *governo*. Durante anos, os governos federal e estadual têm tentado elaborar leis para melhorar a segurança e a saúde ocupacional. O governo tem tentado assumir um papel de liderança, responsabilizando as organizações pela prevenção de acidentes, inaptidões, doenças ocupacionais e mortes relacionadas aos riscos no ambiente de trabalho.

### **INTERAÇÃO DE PROCEDIMENTOS PARA PREVENÇÃO DE RISCOS E SAÚDE DO TRABALHADOR**

Se o departamento e o empregador não conseguirem oferecer condições seguras de trabalho, os funcionários, individualmente ou com o apoio dos sindicatos, podem entrar com uma medida cautelar contra o empregador para forçá-lo a cumprir as exigências ou para submeter o local de trabalho à inspeção. O empregador não pode discriminar o funcionário que toma essa atitude. Estão previstas muitas exigências, mas três afetam mais diretamente a maioria dos empregadores:

1. cumprimento das normas de segurança estabelecidas pela lei;
2. submissão à inspeção realizada pelo Departamento de Segurança e Saúde Ocupacional;
3. manutenção de registros e relatórios de acidentes e doenças.

O empregador é obrigado a conhecer e cumprir essas normas. E não é uma tarefa fácil.

O que o gestor ou o especialista em gestão de RH pode fazer para ajudar a empresa a atender às determinações dos representantes da Comissão responsável pela segurança e saúde ocupacional? O especialista em RH deve conhecer as normas aplicáveis à organização e verificar se estão sendo obedecidas. O gestor de RH também é responsável por manter os registros atualizados e apresentá-los ao setor que representa o Departamento de Segurança e Saúde Ocupacional no momento adequado. O gestor de outras áreas deve conhecer as normas aplicáveis à sua unidade ou ao seu departamento e verificar se a unidade está cumprindo essas normas. Como cidadão, todo gestor deve contribuir para o êxito das Normas de Segurança e Saúde Ocupacional na organização. No entanto,

ele também pode solicitar ao legislativo que as aprimore, de forma que:

1. as normas sejam compreensíveis e concentradas em itens importantes;
2. sejam permitidas inspeções de orientações;
3. os registros e relatos sejam resumidos, eficientes e corretos.

### **MEDIDAS DE PREVENÇÃO E PROJETO DE SEGURANÇA**

As organizações têm adotado diversas medidas preventivas na tentativa de melhorar seus registros de segurança. Uma delas é projetar um local de trabalho mais seguro, recorrendo à engenharia de segurança. Os engenheiros contribuem com estudos sobre engenharia de fatores humanos, que buscam tornar o trabalho mais confortável, menos confuso e menos cansativo. Essa medida ajuda a manter o funcionário mais alerta e menos vulnerável a acidentes (IVANCEVIC, 2008).

Por exemplo, os engenheiros de segurança podem projetar um local de trabalho mais seguro usando um método analítico de projeto. Nesse método de projeto total são analisados todos os fatores que envolvem o trabalho, inclusive aspectos como ritmo da linha de produção, estresse no trabalho e definição de tarefas. Com base nessa análise, são adotadas medidas preventivas para melhorar a segurança. Barras de proteção são projetadas para maquinários e equipamentos. Avisos coloridos alertam sobre áreas de risco. Os padrões de cores de segurança, que devem ser ensinados em aulas de segurança, incluem cinza para maquinário e vermelho para áreas com risco de incêndio. Outros riscos podem ser ressaltados na cor laranja luminosa.

## Atividade 1



Roberto trabalha numa firma multinacional de aparelhos eletrônicos como gestor de uma das fábricas e acaba de ser informado da existência de riscos à segurança e insalubridade na área de montagem da fábrica.

Qual deverá ser a sua primeira providência?

Qual dos riscos ele deve solucionar em primeiro lugar? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*A primeira providência a ser tomada sobre riscos de segurança e insalubridade de produção de uma fábrica, por um gestor que não é da área de segurança do trabalho, é conversar com o pessoal da área de segurança da empresa e com os funcionários e participar do processo de solução do problema junto com os mesmos. Também é muito importante participar de palestras e seminários sobre segurança no trabalho, seja na empresa ou em outras instituições. Procurar sempre fazer cursos de aperfeiçoamento em segurança sobre o seu gerenciamento e qualidade de vida no trabalho. Esse conhecimento é necessário para fazer a empresa mais eficiente, segura, organizada e produtiva. Antes de avaliar os riscos, como gestor, sempre procure identificar dois aspectos: o ato inseguro do trabalhador, se o mesmo não cumpre as normas de segurança da empresa; ou a condição insegura que é a condição de perigo proporcionado pelo ambiente de trabalho. Acabando com as condições inseguras e os atos inseguros é possível reduzir os acidentes e as doenças provocadas pelo trabalho. Esse é o verdadeiro papel da Segurança do Trabalho.*

## INSPEÇÃO, RELATÓRIOS E PESQUISAS DE ACIDENTES

A segunda atividade do departamento ou do especialista de segurança é inspecionar o local de trabalho para reduzir acidentes e

doenças. O especialista em segurança verifica vários aspectos, inclusive busca respostas para estas perguntas:

As normas de segurança estão sendo observadas?

Quantos casos ocorridos quase resultaram em óbito?

As barras de proteção, os equipamentos de proteção e outros itens estão sendo usados? Existem riscos potenciais no local de trabalho que podem ser minimizados com um novo projeto?

Existem riscos potenciais de saúde ocupacional?



**Figura 15.3:** Luvas protetoras.

Fonte: sxc.hu ID 75708

Em intervalos regulares durante um ano de trabalho, os especialistas em segurança e pessoal realizam pesquisas de acidentes, ou seja, fazem uma avaliação sistemática das evidências de acidentes e riscos à saúde. Os dados dessa pesquisa são coletados tanto de fontes externas quanto internas; publicações especializadas em segurança e saúde destacam as recentes descobertas que devem estimular o especialista em segurança a procurar condições de risco no local de trabalho.

A pesquisa de acidentes muitas vezes envolve o cálculo de índices de acidentes organizacionais. Esses índices são comparados com as estatísticas do país e do setor para determinar o desempenho relativo da organização em termos de segurança. Diversas estatísticas são computadas. O índice de frequência de acidentes é calculado em milhões de horas de trabalho:

## PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO E TREINAMENTO EM SEGURANÇA

O terceiro método adotado pelas organizações em termos de segurança são os programas de motivação e treinamento. Em geral, o treinamento em segurança faz parte do programa de orientação e, também, é administrado em momentos diferentes da carreira do trabalhador. Esse treinamento normalmente é voluntário, mas alguns são impostos pelos órgãos governamentais. Os resultados dos estudos a respeito da eficácia desse tipo de treinamento são confusos. Alguns estudos demonstram que certos métodos, como o treinamento de instrução no trabalho e as simulações de acidente, são mais eficazes que outros métodos. Outros contestam, revelando que o sucesso depende da percepção do funcionário de que a direção da empresa realmente acredita no treinamento em segurança. Ainda assim, programas de treinamento em segurança criados com eficácia ajudam a proporcionar um ambiente mais seguro a todos os funcionários.

## PROGRAMAS PREVENTIVOS DE SAÚDE: MÉTODO DE MANUTENÇÃO DO BEM-ESTAR FÍSICO E PSICOLÓGICO DO TRABALHADOR

Uma das definições de *saúde* é *ausência de doença*. No início desta aula, insalubridade foi definida como risco físico e biológico, contaminação por substâncias químicas e poeiras tóxicas e causadoras de câncer e condições estressantes de trabalho, além de outro risco à saúde a que o trabalhador comum está exposto no cotidiano, fora do trabalho. A saúde do trabalhador pode ser prejudicada por doença, acidente ou estresse. Hoje, o gestor reconhece a necessidade de preocupar-se com a saúde geral dos funcionários, inclusive de seu bem-estar psicológico. Um funcionário outrora competente, hoje deprimido e com baixa autoestima, é tão improdutivo quanto outro lesado e hospitalizado.

Cada vez mais, organizações estão mudando o método de gestão de assistência médica substituindo o sistema tradicional de plano de saúde, ao qual o funcionário recorre quando surge algum problema, por um método de prevenção ou de manutenção do bem-estar físico e mental.

O método *preventivo ou de manutenção do bem-estar* incentiva o trabalhador a mudar o estilo de vida, melhorando os hábitos alimen-

tares, participando de programas regulares de atividades físicas, abandonando o hábito de fumar e beber, aprendendo a enfrentar o estresse e realizando exames médicos anuais.

## QUESTÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE

Surtem cada vez mais evidências de que pode haver tantos riscos à segurança e à saúde no trabalho hoje quanto havia no início do sistema produtivo. Seria impossível abordar todas as questões de segurança e saúde enfrentadas pelos gestores no ambiente de trabalho no início do século XXI; portanto, optou-se, por tratar mais detalhadamente de alguns temas mais interessantes e predominantes: estresse, violência, qualidade do ambiente interno e distúrbios de traumas cumulativos (como a síndrome do túnel do carpo). Cada questão apresenta o mesmo problema: como conciliar os direitos individuais com os direitos do restante da força de trabalho e as necessidades econômicas fundamentais da empresa.

### a) Controle do estresse

O *estresse* é uma experiência comum, presente na vida de todo indivíduo. E pode até ser bom. O estresse positivo, o *eustresse*, é o que ajuda o funcionário a terminar um relatório no prazo ou a criar um procedimento eficaz e rápido para solucionar um problema. Infelizmente, o estresse também pode ser um grande fator negativo do ambiente de trabalho. O American Institute of Stress (Instituto Norte-Americano de Estudos do Estresse) estima que o estresse custe aos empregadores norte-americanos entre US\$ 200 bilhões e US\$ 300 bilhões por ano com o aumento das indenizações trabalhistas, da perda de produtividade, dos custos dos planos de saúde e da rotatividade.

É bem difícil conceituar o estresse em termos específicos. Há especialistas que o definem como pressões sofridas que produzem desconforto emocional. Outros percebem que o desconforto emocional é o estresse causado por pressões ou fatores denominados *estressores*. Esse sintoma ocorre sempre que os fatores ambientais (estímulos) desequilibram as funções físicas e mentais.

### Estresse e doença

O estresse ligado ao trabalho tem sido associado a várias doenças, por exemplo, cardiopatia, hipertensão, úlcera péptica, colite e vários problemas psicológicos, inclusive a ansiedade e a depressão. Pesquisas têm revelado que o estresse afeta diretamente o sistema endócrino, cardiovascular, muscular e emocional. Ele também provoca um efeito estimulante em todo o corpo.

As mudanças no ambiente pessoal e profissional são inevitáveis. Muito frequentemente, o gestor subestima o quanto as mudanças podem levar um funcionário a perder o rumo. Uma pessoa que não se sente confortável em seu ambiente de trabalho fica, como dizem os psicólogos, em estado de desequilíbrio. As qualificações, as habilidades e os objetivos do funcionário não se ajustam ao ambiente de trabalho (chefe, colegas, sistema de compensação). A falta de sintonia entre o funcionário e o ambiente pode provocar consequências em vários níveis: subjetivo (sensação de fadiga), comportamental (propensão a acidentes), cognitivo (bloqueio mental), fisiológico (hipertensão) e organizacional (alto índice de faltas).

Uma forma de eliminar os custos decorrentes do estresse é identificar os *estressores* que o provocam. Esses estressores podem ser: sobrecarga de trabalho e conflito de papéis.

#### 1 - Sobrecarga de trabalho

A carga de trabalho de um funcionário pode provocar estresse. A carga de trabalho está relacionada à quantidade de trabalho ou à qualidade da atividade a ser realizada (por exemplo, esforço mental). Tanto a falta quanto o excesso de trabalho podem criar problemas. Por um lado, a sobrecarga pode levar o funcionário a trabalhar mais horas para colocar em dia o trabalho, o que provoca fadiga e mais acidentes. Por outro, o tédio pode se instalar se não houver trabalho. Geralmente, um trabalhador entediado evita trabalhar e passa mais tempo em casa.

No entanto, esse trabalhador aborrecido, e que permanece em casa, muitas vezes fica abatido e sem a atividade física adequada para manter o corpo saudável. Trata-se de um círculo vicioso.

## 2 - Conflito de papéis

O comportamento de um trabalhador em determinada função depende de muitos fatores. A combinação entre as expectativas e as demandas dos colegas e aquelas alimentadas pelo próprio funcionário cria um conjunto de fatores denominados pressões *do papel*. Quando existem duas ou mais pressões desiguais, surge o conflito de papéis. Isso ocorre sempre que um conjunto de pressões toma o outro conjunto difícil, questionável ou impossível.

O conflito também está ligado a doenças do coração, hipertensão e alimentação em excesso. O conflito de papéis aparentemente mina o estado de paz no trabalho e provoca alterações fisiológicas e psicológicas.

O estresse é, portanto, inevitável. No entanto, deve ser tratado quando prejudica o funcionário, os colegas ou a organização. Existem duas maneiras de confrontá-lo. A primeira é eliminar os fatores estressores alterando as políticas, a estrutura, as demandas do trabalho ou qualquer outro aspecto necessário. A segunda é enfrentá-lo de forma individual.

Cada vez mais organizações têm se preocupado com o controle do estresse e se envolvido em programas de combate ao estresse desde o início do século XXI. Estão sendo criados programas de combate ao estresse até mesmo no Japão, onde os trabalhadores corporativos estão pagando muito caro pelo sucesso. Os fatores que desencadeiam o estresse são, geralmente, o alcoolismo, o esgotamento mental e o suicídio. O termo em japonês para esse fenômeno é *karoushi*, definido como morte causada por sobrecarga de trabalho.

Nos últimos 20 anos, os programas de combate ao estresse têm apresentado sucesso variável. Isso, porém, não é suficiente para informar aos funcionários os riscos do estresse. Mesmo indicando os comportamentos que provocam ou aumentam o estresse, isso não implica mudança do comportamento negativo por parte do funcionário. Apenas o desejo

de mudar o comportamento pode não bastar. Portanto, recomenda-se, ao instituir um programa de combate ao estresse, incluir programas e apresentadores renomados que sejam relevantes e específicos para cada indivíduo e cada ambiente de trabalho.

## Atividade 2



Roberto é um gestor muito preocupado com a segurança de seus funcionários. Por isso, ele está sempre atento em evitar os fatores que contribuem para o estresse.

Qual a causa dessa preocupação?

Que medidas podem ser adotadas para orientar os funcionários nessa questão?

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Entre várias causas do estresse no ambiente de trabalho, podemos citar alguns exemplos: sobrecarga ou falta de trabalho e o conflito de papéis. A sobrecarga de trabalho leva funcionários a atingirem muitas metas dentro de um pequeno espaço de tempo, o que provoca a fadiga, e muitos acidentes. Já a falta de trabalho pode trazer o medo da perda do emprego e o tédio. O tédio provoca a chamada aversão ao trabalho, onde o funcionário está sempre fugindo de suas responsabilidades. O estresse é algo inevitável, mas várias são as medidas que podem ser adotadas pelo gestor para minimizar seus impactos: a primeira é acabar com os fatores estressores da empresa alterando as políticas, a estrutura, a forma e as demandas do trabalho. A segunda é enfrentá-lo de forma individual através de diferentes programas de relaxamento e meditação tratando o funcionário de uma forma personalizada.*

*Sua resposta termina aqui. Como curiosidade, muitas empresas já criaram espaços chamados salas de decompressão destinados ao combate ao estresse. Nestas salas os funcionários podem ouvir música, jogar sinuca e videogames, e até dormir.*

## b) Violência no local de trabalho

Para determinar a responsabilidade, o comportamento violento é dividido em três categorias:

1. *Violência cometida por funcionário contra um terceiro independente do trabalho.* Por exemplo, em um incidente, um motorista de um ônibus molestou diversos passageiros jovens. O empregador pode ser responsabilizado com base na teoria da contratação negligente ou retenção negligente.
2. *Violência cometida por um funcionário contra outro funcionário.* O empregador pode ser responsabilizado nos termos da Lei de Segurança e Saúde Ocupacional, das normas estaduais de indenização trabalhista, ou dos princípios da lei comum por negligência com relação aos trabalhadores.
3. *Violência cometida por não funcionário (um terceiro) contra algum funcionário no trabalho.* A responsabilidade do empregador é a mesma do item 2.

A prevenção da violência no trabalho é um processo complicado. As políticas de recursos humanos, a orientação assistencial ao funcionário e as medidas de segurança são parte de uma abordagem mais abrangente. A primeira medida a ser tomada consiste na verificação minuciosa antes da contratação.

Algumas medidas devem ser tomadas depois da contratação do funcionário, sendo que a primeira delas é criar uma cultura de respeito mútuo que inclua liberdade de comunicação, atribuição de poder e reconhecimento.

## c) Qualidade do ambiente interno

Nos últimos dez anos, cada vez mais funcionários têm demonstrado preocupação com a qualidade do ambiente interno do escritório. Dois termos familiares nesse contexto são *qualidade ambiental interna* e *síndrome do edifício "doente"*. O primeiro refere-se à qualidade do ar no ambiente de uma empresa. Já a síndrome do edifício "doente" engloba vários sintomas que, na opinião dos funcionários, seriam causados pelo próprio prédio.

Além da qualidade do ar, outros fatores que afetam a qualidade ambiental interna e a síndrome do edifício "doente" são o desconforto, o ruído, a iluminação precária, os estressores ergonômicos, como equipa-

mentos ou trabalhos mal projetados, e os estressores psicológicos ligados ao trabalho. Normalmente, um amplo espectro de sintomas é relatado: dor de cabeça, fadiga profunda, coceira ou *queimação* nos olhos ou na pele, congestão nasal, secura na garganta e náusea.

A síndrome do edifício "doente" tem sido relacionada a diversos fatores. Entre eles estão ventilação inadequada e agentes químicos contaminadores oriundos de fontes internas como adesivos, carpetes, estofamentos, máquinas copiadoras, pesticidas e agentes de produtos de limpeza. Foi constatado um caso de asma constante causada por um solvente usado para remover um carpete antigo e pela cola utilizada para instalar o novo. Outros fatores incluem: as substâncias químicas contaminadoras oriundas de fontes externas (fumaça de veículos etc.); os agentes contaminadores biológicos (bactérias, mofo, pólen e vírus); a temperatura inadequada; e os índices elevados da umidade do ar.

A solução para problemas da qualidade ambiental interna e da síndrome do edifício "doente" normalmente é uma combinação entre remoção do poluente, modificação da ventilação (ou seja, aumentando os níveis e a distribuição de ar), limpeza do ar, instalação de dispositivo de controle de partículas suspensas no ar e proibição do fumo. A educação e a informação também são elementos importantes no controle, tanto preventivo quanto corretivo, da qualidade ambiental interna.

Alguns empregadores chegam ao extremo de não contratar fumantes. Os grupos de proteção dos direitos do fumante contestam a legalidade dessa política. Alguns alegam que o vício do fumo constitui incapacitação nos termos da Lei contra a Discriminação do Norte-Americano Portador de Deficiência e nos de outras leis estaduais específicas. Não existe um conjunto de normas específicas, mas parece que as ações judiciais em torno do hábito de fumar no trabalho e como fator decisivo na contratação prevalecerão ainda mais na próxima década.

#### **d) Distúrbios por traumas acumulados**

De acordo com os Centros de Prevenção e Controle de Doenças, as *lesões por esforço repetitivo e os distúrbios por traumas acumulados* vêm atingindo proporções epidêmicas. Esses distúrbios têm sido registrados em níveis alarmantes em todos os tipos de ambientes de trabalho: frigoríficos de carnes e frangos, lojas e escritórios cheios de computadores pessoais.

O distúrbio por traumas acumulados e a lesão por esforço repetitivo não são quadros clínicos específicos. O primeiro caso normalmente está relacionado a um quadro clínico causado por um trauma ou uma lesão evidente que ocorre mais de uma vez. Por exemplo, se uma trabalhadora lesiona a coluna ao levantar uma caixa no trabalho e, depois, volta a se lesionar, ela pode alegar sofrer de distúrbio por traumas acumulados. Já no segundo caso, a lesão está relacionada a uma atividade repetitiva não propriamente prejudicial ou lesiva, mas que supostamente pode tornar-se danosa pelo simples número de repetições. Exemplos comuns desse tipo de lesão no trabalho são os quadros decorrentes do uso do mouse para mover o cursor do computador e do movimento de passagem das mercadorias pelo sensor automático de preços no caixa do supermercado. A síndrome do túnel do carpo é o distúrbio por traumas acumulados mais frequentemente registrado.

A *síndrome do túnel do carpo* está relacionada aos oito ossos que compõem o pulso, denominados ossos cárpicos, que formam uma estrutura semelhante a um túnel cheio de tendões flexores. Esses tendões controlam os movimentos dos dedos e o trajeto do nervo mediano aos nervos sensoriais da mão também é realizado por esse túnel. A flexão e a extensão repetitiva do pulso pode provocar o engrossamento da bainha protetora ao redor dos tendões. Consequentemente, surge a síndrome do túnel do carpo. Ela provoca formigamento doloroso em uma ou ambas as mãos à noite, sensação de inutilidade dos dedos e formigamento durante o dia, seguidos de incapacitação e dificuldade para apertar objetos. Em casos mais graves, os músculos atrofiam e as mãos acabam ficando sem força.

A prevenção da síndrome concentra-se em métodos para aliviar a posição incômoda dos pulsos e os movimentos forçados das mãos e dos braços no exercício do trabalho. Outras soluções abrangem modificação das estações de trabalho, rodízio de tarefas e concessão de intervalos mais frequentes

Embora as lesões por movimento repetitivo no trabalho não sejam uma questão nova, a conscientização a respeito do problema aumentou muito nos últimos 25 anos. O número registrado de lesões e doenças ligadas à **ERGONOMIA** continua crescendo, e os dias de trabalho perdidos em consequência disso estão ficando muito alarmantes. O empregador precisa combater a perda de produtividade, o aumento do absenteísmo, as ameaças de processos nos termos das normas de Segurança e Saúde Ocupacional e as multas. Uma solução é implementar a própria política de ergonomia.

#### **ERGONOMIA**

Estudo do projeto do ambiente de trabalho para minimizar os distúrbios do movimento repetitivo e o estresse, é a alternativa escolhida para instituir as políticas de prevenção.

A primeira medida importante é identificar quais são os funcionários e as funções de maior risco. Uma vez instituído o programa de ergonomia, é necessária uma revisão periódica para assegurar se ele atende às necessidades de mudança de pessoal, de gestão, de tecnologia e de instalações.

## PROGRAMAS DE ASSISTÊNCIA AO FUNCIONÁRIO

Os *programas de assistência ao funcionário* começaram a surgir mais ou menos em 1950, quando o consumo abusivo de substâncias químicas foi tratado pela primeira vez como um rigoroso programa nas organizações. Com a adoção desses programas, o "enfrentamento construtivo" tomou-se procedimento padrão. O funcionário recebia um ultimato: ou cuidava do problema ou deixava a empresa.

Hoje, esses programas são oferecidos a mais da metade da força de trabalho norte-americana e recebem um tratamento mais abrangente e completo. A nova filosofia baseia-se na visão de que a empresa não tem direito de interferir na vida pessoal dos funcionários, mas, efetivamente, tem o direito de impor padrões de comportamento e desempenho no trabalho. Esses programas não se restringem ao consumo abusivo de substâncias químicas e alguns incluem orientações em problemas emocionais, dificuldades financeiras, cuidado com pessoas idosas e outros fatores que prejudicam o desempenho. A maioria dos programas de assistência aos funcionários segue os seguintes procedimentos:

- o funcionário que necessita de assistência é identificado e encaminhado ao programa;
- o funcionário é introduzido no programa e seu problema é avaliado. Ele é orientado e pode ser encaminhado para tratamento;
- o funcionário recebe diagnóstico e tratamento profissional especializados. Estes geralmente são oferecidos por entidades externas.

Embora ainda se discuta a eficácia dos programas, as organizações têm tido resultados favoráveis.

Na maioria das organizações com esse tipo de programa, os gestores são treinados para seguir procedimentos específicos quando percebem diminuição no desempenho de algum funcionário. O gestor deve apenas identificar a redução no desempenho ou no comportamento, e não diagnosticar o problema ou oferecer orientações de reabilitação.

Tanto os empregadores de grande porte quanto os de pequeno têm constatado benefícios positivos decorrentes da adoção dos programas de assistência ao funcionário.

## **AValiação DOS PROGRAMAS DE SEGURANÇA E SAÚDE**

Os programas de saúde e (principalmente) de segurança começaram a receber mais atenção nos últimos anos. Um programa de gestão de segurança envolve estas medidas:

1. estabelecimento de sistemas indicadores (por exemplo, estatísticas de acidentes);
2. desenvolvimento de sistemas de relatórios eficazes;
3. definição de normas e procedimentos;
4. concessão de recompensa a supervisores por gestão eficaz da função de segurança.

É necessário o apoio da alta administração da empresa e a definição adequada de funções e interações entre trabalhadores e máquinas, mas, provavelmente, o fator fundamental é a participação dos funcionários.

É possível avaliar o programa de segurança e saúde de forma relativamente direta em termos de custo x benefício. Podem ser calculados os custos dos especialistas em segurança, de novos dispositivos de seguranças e de outras medidas. As reduções do número de acidentes, dos custos dos seguros e das multas podem ser comparadas com os custos.

## **CONCLUSÃO**

O melhor programa de segurança em termos de custo-benefício não necessariamente é o mais caro. Programas que combinam inúmeras abordagens – critérios de segurança como aperfeiçoamento do desempenho no trabalho e redução dos afastamentos por doença, segurança fora do trabalho, treinamento em segurança, reuniões para discussão sobre segurança, salas de atendimento médico e forte participação da alta administração da empresa – funcionam quando se enfatizam os aspectos de engenharia da segurança. A avaliação de custo x benefício dos programas de segurança e saúde pode ajudar a análise que se faz destes e seu aperfeiçoamento.

## Atividade Final



1) Você acaba de ser nomeado diretor de segurança da empresa em que trabalha. Que medidas você adotaria para criar um bom programa de gestão de segurança?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2) Vamos supor que você seja encarregado da segurança de uma loja em um shopping center.

Que providências tomaria para diminuir o risco de ocorrência de um ato violento dentro da loja?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*As atividades propostas são de elaboração pessoal. Portanto, como respostas esperadas, apresentamos os conteúdos, a seguir, que deverão ser considerados no desenvolvimento das questões solicitadas.*

#### *Respostas esperadas*

*1) A fim de proporcionar condições de trabalho seguras para seus empregados, as organizações, geralmente, estabelecem um programa formal que, em grande parte das empresas, está sob a direção do gerente de RH. O programa pode ter muitas facetas, incluindo informações sobre segurança e saúde do trabalhador e motivação para que os empregados as utilizem, conscientizando-os da necessidade da segurança e compensando-os ao apresentarem comportamentos seguros. Tais incentivos, como elogios, reconhecimento público e recompensas, são utilizados para envolver empregados no programa de segurança.*

2) Alguns estudos têm identificado fatores de risco associados com a maior incidência de violência no local do trabalho. Funcionários que têm contato com o público, e que trabalham sozinhos ou em pequenos grupos, possuem maior risco de sofrer ataques no local de trabalho. As organizações devem adotar medidas para que proporcionem maior proteção a essas pessoas. Estudos, também identificaram cinco recomendações para evitar a violência no local de trabalho:

- a. compromisso gerencial e envolvimento dos empregados na preservação de atos de violência;
- b. análise do local de trabalho para identificar potenciais áreas de violência;
- c. deve-se evitar e procurar controlar a violência desenvolvendo locais e práticas de trabalhos seguros;
- d. deve-se proporcionar treinamento de prevenção contra violência para toda a organização;
- e. deve-se avaliar a efetividade do programa de prevenção contra a violência.

Além de seguir as diretrizes acima referenciadas, especialistas em prevenção contra violência recomendam que as empresas adotem ações específicas para reduzir a violência, tais como: análise dos candidatos que tenham algum histórico de violência no local do trabalho; gerentes e supervisores podem ser treinados para reconhecer indicadores de violência; gerentes devem comunicar efetivamente uma política de tolerância zero contra a violência e incentivar os empregados a relatarem qualquer incidentes possíveis ou observados no local de trabalho; adotar procedimento de elaboração de relatório, com claras definições de responsabilidade e por fim, a organização deve formalizar política de prevenção contra violência no local de trabalho, informando aos seus empregados que o comportamento agressivo por parte de funcionários não seria tolerada.

**RESUMO**

Periculosidade e insalubridade são dois aspectos importantes que interferem significativamente na produção do trabalho de uma empresa.

São muitas as causas de acidentes e doenças ligadas ao trabalho.

Por isso é importante que a empresa desenvolva um programa de prevenção para evitar que acidentes e algumas doenças possam interferir no trabalho. O método preventivo ou de manutenção do bom estado de saúde incentiva o funcionário a mudar o estilo de vida.

O resultado do movimento pela fiscalização federal dos programas de segurança e saúde são as Normas de Segurança e Saúde Ocupacional.

O estresse, a violência e a qualidade ambiental são fatores de risco que podem interferir negativamente na realização de um trabalho.

Assim, o programa de segurança e saúde deve ser periodicamente avaliado, a fim de assegurar tanto a assistência ao trabalhador quanto o retorno nos resultados da companhia.



**Gestão de Pessoas I**

Referências

## Aula 11

---

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

## Aula 12

---

BOHLANDER, George W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVA, Marcia C. R.; DAN, Edival. *Gestão de pessoas I*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v. 1.

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

BOHLANDER, George W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MARRA, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

RIBEIRO, Antonio Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANDRADE, Rui O. B. de; ALYRIO, R. D. MACEDO, M. A. da S. *Princípios de negociação*. São Paulo: Atlas, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_. Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Campus, 1999.

CLONINGER, Susan C. *Teorias da personalidade*. Porto Alegre: Martins Fontes, 1999.

COVEY, Stephen. *Liderança baseada em princípios*. São Paulo: Campus, 2002.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina L. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOUSIERE, R. B. *The Ide cycle of groups: group development stage theory*. New York: Liberman, MA: Yalom, 1980.

MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.

## Aula 15

---

ATKINSON, W. Ehen stress won't go away. *HR Mazine*, [S.l.], p. 104-110, dez. 2000.

BERGH, N.V.D. Emerging Trends for ESPs in the 21st Century. In: IVANCEVIC, J. M. *Gestão de pessoal*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BOHLANDER, G. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHAPANAIS, A. *A Engenharia e o relacionamento homem/máquina*. São Paulo, 1972.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, J. *Probabilidade subjetiva*. In: MESSICK, D. Ed. *Pensamento matemático nas ciências do comportamento*. Rio de Janeiro: Rennas, 1973.

DELA COLETA, J. A. A importância da seleção e treinamento do trabalho na prevenção de acidentes. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, Rio de Janeiro, 1972.

DELA COLETA, J. A. *Acidentes de trabalho*. São Paulo: Atlas, 1989.

DELA COLETA, J. A. Perspectivas do trabalho do psicólogo na prevenção de acidentes de trabalho. *Arquivos brasileiros de psicologia*, Rio de Janeiro, 1980.

IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LEVI, L.; SAUTER, S. L.; SHIMOMITSU, T. Work-Related Stress-It's Time to Act. *Journal of occupational Health Psychological Health Psychology*, [S.l.], p. 394-396, out. 1999.

MINER, J. The challenge of managing: Philadelphia. Saunders, 1975. In: IVANCEVIC, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.