

Advocacia-Geral da União

**AGU**

**Administrador**



# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ <b>COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.....</b>	<b>11</b>
■ <b>RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.....</b>	<b>13</b>
■ <b>DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.....</b>	<b>22</b>
EMPREGO DAS LETRAS.....	22
EMPREGO DA ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	24
■ <b>DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL: EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL.....</b>	<b>25</b>
EMPREGO/CORRELAÇÃO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS.....	29
■ <b>DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO.....</b>	<b>31</b>
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	37
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	37
EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	40
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	42
EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	46
COLOCAÇÃO DOS PRONOMES ÁTONOS.....	48
■ <b>REESCRITURA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO, SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO E RECONTEXTUALIZAÇÃO DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE.....</b>	<b>48</b>
■ <b>CORRESPONDÊNCIA OFICIAL (CONFORME MANUAL DE REDAÇÃO DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA).....</b>	<b>51</b>
ADEQUAÇÃO DA LINGUAGEM AO TIPO DE DOCUMENTO.....	51
ADEQUAÇÃO DO FORMATO DO TEXTO AO GÊNERO.....	55
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	85
■ <b>PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO.....</b>	<b>85</b>
■ <b>LÓGICA DEDUTIVA, ARGUMENTATIVA E QUANTITATIVA.....</b>	<b>86</b>
LÓGICA MATEMÁTICA QUALITATIVA: SEQUÊNCIAS LÓGICAS ENVOLVENDO NÚMEROS, LETRAS E FIGURAS.....	86

Progressões Aritméticas.....	87
Progressões Geométricas.....	89
<b>■ GEOMETRIA BÁSICA .....</b>	<b>91</b>
<b>■ ÁLGEBRA BÁSICA .....</b>	<b>95</b>
<b>■ SISTEMAS LINEARES .....</b>	<b>96</b>
<b>■ CALENDÁRIOS.....</b>	<b>99</b>
<b>■ NUMERAÇÃO .....</b>	<b>100</b>
<b>■ RAZÕES ESPECIAIS .....</b>	<b>101</b>
<b>■ ANÁLISE COMBINATÓRIA .....</b>	<b>105</b>
<b>■ PROBABILIDADE .....</b>	<b>108</b>
<b>■ CONJUNTOS.....</b>	<b>111</b>
RELAÇÕES DE PERTINÊNCIA.....	111
OPERAÇÕES ENTRE CONJUNTOS: UNIÃO, INTERSEÇÃO, DIFERENÇA, INCLUSÃO E IGUALDADE .....	111
<b>■ COMPARAÇÕES .....</b>	<b>112</b>
 NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL.....	 129
<b>■ OS PODERES DO ESTADO E AS RESPECTIVAS FUNÇÕES.....</b>	<b>129</b>
PODER EXECUTIVO .....	129
PODER LEGISLATIVO .....	132
PODER JUDICIÁRIO .....	139
<b>■ NORMAS CONSTITUCIONAIS.....</b>	<b>150</b>
A APLICABILIDADE DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS: NORMAS DE EFICÁCIA PLENA, CONTIDA E LIMITADA, NORMAS PROGRAMÁTICAS .....	150
<b>■ PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DE 1988 .....</b>	<b>150</b>
<b>■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....</b>	<b>152</b>
<b>■ A ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA DO ESTADO: DAS COMPETÊNCIAS DA UNIÃO, ESTADOS, DISTRITO FEDERAL E MUNICÍPIOS.....</b>	<b>182</b>
<b>■ A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL, DE 1988.....</b>	<b>190</b>
AS FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA .....	203

NOÇÕES DE DIREITO PENAL.....	211
■ <b>CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>211</b>
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	239
■ <b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS.....</b>	<b>239</b>
NATUREZA E FINALIDADES.....	241
TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	242
CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO.....	244
■ <b>PROCESSO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>246</b>
PLANEJAMENTO .....	246
DIREÇÃO.....	248
COMUNICAÇÃO .....	249
CONTROLE E AVALIAÇÃO .....	250
Planejamento Estratégico.....	251
■ <b>ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>255</b>
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO, CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO.....	256
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA .....	257
AGÊNCIAS EXECUTIVAS E REGULADORAS.....	260
■ <b>GESTÃO DE PROCESSOS .....</b>	<b>262</b>
■ <b>GESTÃO DE CONTRATOS .....</b>	<b>273</b>
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.....	283
■ <b>ORÇAMENTO PÚBLICO .....</b>	<b>283</b>
ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL .....	284
O CICLO ORÇAMENTÁRIO.....	284
ORÇAMENTO-PROGRAMA .....	288
■ <b>PLANEJAMENTO NO ORÇAMENTO-PROGRAMA .....</b>	<b>288</b>
■ <b>ORÇAMENTO NA CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA .....</b>	<b>289</b>
CONCEITUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE RECEITA PÚBLICA .....	290

CLASSIFICAÇÃO ORÇAMENTÁRIA DE RECEITA PÚBLICA POR CATEGORIA ECONÔMICA NO BRASIL .....	290
■ CLASSIFICAÇÃO DE GASTOS PÚBLICOS .....	294
■ TIPOS DE CRÉDITOS ORÇAMENTÁRIOS .....	298
■ LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL – LEI COMPLEMENTAR N° 101, DE 2000 .....	299
GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	329
■ CONCEITOS .....	329
■ IMPORTÂNCIA.....	331
■ RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO .....	331
■ A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS: ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS, POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS .....	331
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	335
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	335
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO .....	336
■ COMPETÊNCIA INTERPESSOAL .....	337
■ GERENCIAMENTO DE CONFLITOS.....	338
■ GESTÃO DE PESSOAS DO QUADRO PRÓPRIO E TERCEIRIZADAS .....	340
■ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: TÉCNICAS E PROCESSO DECISÓRIO.....	342
■ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	346
OBJETIVOS .....	346
MÉTODOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	347
■ DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DE PESSOAL: LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES, PROGRAMAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO .....	350
■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	351
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	361
■ EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....	361
■ EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA .....	362
■ PROJETO PEDAGÓGICO.....	362

ÉTICA E CONDUTA PÚBLICA.....	365
■ ÉTICA E MORAL.....	365
■ ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES .....	366
■ ÉTICA E DEMOCRACIA: EXERCÍCIO DA CIDADANIA .....	368
■ ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA.....	369
■ ÉTICA NO SETOR PÚBLICO.....	370
■ CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO – DECRETO N° 1.171, DE 1994 .....	371
■ DECRETO N° 6.029, DE 2007 .....	375
■ LEI N° 8.112, DE 1990 – REGIME DISCIPLINAR: DEVERES E PROIBIÇÕES; ACUMULAÇÃO DE CARGOS; RESPONSABILIDADES; PENALIDADES .....	376
■ LEI N° 8.429, DE 1992: DISPOSIÇÕES GERAIS; ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	382
LEGISLAÇÃO RELATIVA À AGU .....	401
■ A ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO .....	401
PERFIL CONSTITUCIONAL: FUNÇÕES INSTITUCIONAIS.....	401
NOÇÕES BÁSICAS DA COMPOSIÇÃO DE SUA ESTRUTURA E ATRIBUIÇÕES: ÓRGÃOS DE DIREÇÃO SUPERIOR, ÓRGÃOS AUXILIARES DO ADVOGADO-GERAL DA UNIÃO E ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO DE ATIVIDADES FIM.....	401
Lei Complementar n° 73, de 1993 – Arts. 1°, 2°, 3°, 4°, 5°, 6°, 7°, 9° E 10.....	401
DECRETO N° 11.328, DE 2023.....	403
LEI N° 10.480, DE 2002, ARTS 9° E 10, E ALTERAÇÕES: NOÇÕES BÁSICAS DAS ATRIBUIÇÕES DO ÓRGÃO VINCULADO (PROCURADORIA-GERAL FEDERAL) .....	414
LEGISLAÇÃO DE INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE .....	419
■ LEI N° 13.146, DE 2015: LEI BRASILEIRA DE INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA – ESTATUTO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.....	419
■ LEI N° 12.288, DE 2010: ESTATUTO DA IGUALDADE RACIAL.....	433

# GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

## CONCEITOS

As organizações estão em constante crescimento e desenvolvimento. Quanto maior o número de produtos/serviços oferecidos e abrangência de mercado, maior a necessidade de ter pessoas qualificadas e competentes para manter e aumentar a competitividade organizacional.

Sendo assim, toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. E é justamente porque as organizações dependem das pessoas que existe a necessidade de gerenciar e orientar o comportamento desses indivíduos no ambiente de trabalho.

Isso significa que o comportamento dos trabalhadores deve ser coerente com os objetivos e valores da organização. A área/departamento que atua sobre o comportamento das pessoas é chamada de Gestão de Pessoas (GP).

Hoje, a GP é responsável por diversas funções, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, oferta de benefícios e serviços sociais, implementação de programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, atenção a questões de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros. Mas nem sempre foi assim.

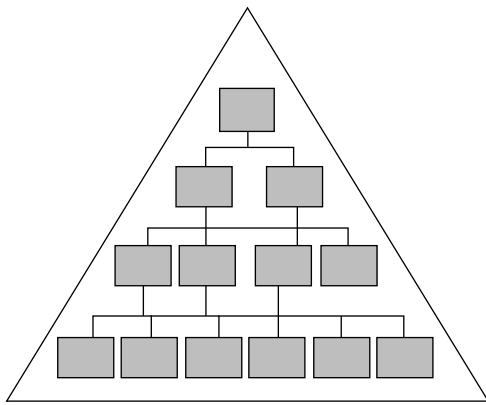
Fischer (2002) aponta para quatro correntes que correspondem a períodos históricos diferentes na GP. Uma síntese das características dessas correntes é apresentada no quadro a seguir.

DEPARTAMENTO PESSOAL	GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO
Período: 1890–1930	Período: 1930–1970
Trabalhadores vistos como fatores de produção. Os custos desses devem ser administrados de forma racional e lógica	Surgimento da Escola de Relações Humanas. O homem passa a ser visto como ser social e não mais como homem econômico
O departamento de pessoal lida com as questões burocráticas associadas aos trabalhadores, basicamente contratação e desligamento	A psicologia é utilizada para entender e interferir nas organizações
O gerente de pessoal tem a função principal de selecionar os candidatos mais eficientes, ou seja, aqueles que são capazes de produzir mais a um custo baixo	O departamento de gestão de pessoas lida com treinamento, relações interpessoais, avaliação de desempenho, entre outras funções com vistas a obter trabalhadores satisfeitos e motivados
GESTÃO ESTRATÉGICA	VANTAGEM COMPETITIVA
Período: 1970–1980	Período: a partir de 1980
Os trabalhadores devem estar alinhados à estratégia da empresa. Abandono do modelo comportamental. O fato de os trabalhadores estarem felizes e satisfeitos não necessariamente indica que estão contribuindo para os objetivos organizacionais	O aumento da competitividade exige das organizações um modelo de gestão de pessoas com base em competências
As funções de gestão de pessoas não são genéricas para todos os tipos de organizações, mas associadas às diretrizes estratégicas de cada uma	Necessidade de desenvolver competências humanas para que, conseqüentemente, as competências organizacionais sejam asseguradas
Forte vinculação entre gestão de pessoas e estratégias organizacionais	Temáticas predominantes: estratégia competitiva, reestruturação, competências essenciais, reengenharia, reinvenção do setor

Fonte: adaptado de Fischer (2002).

Ainda no que diz respeito à evolução da GP, cabe destacar a visão de Chiavenato (2014). O autor destaca que a partir da Revolução Industrial surgiu o conceito atual de trabalho e que, ao longo do século XX, algumas mudanças ocorreram, podendo ser divididas em três eras organizacionais: Era da Industrialização Clássica, Era da Industrialização Neoclássica e Era da Informação.

A **Era da Industrialização Clássica** compreende o período após a Revolução Industrial (meados de 1840) até 1950. Chiavenato (2014) aponta que as principais características dessa era são a intensificação da industrialização a nível mundial e o advento dos países desenvolvidos. Nesse contexto, as organizações adotavam a estrutura organizacional burocrática, conforme figura a seguir.



A estrutura burocrática possui um formato piramidal e centralizador, ou seja, poucas pessoas detêm o poder e a possibilidade de tomada de decisões na organização. Essas pessoas estão no topo da hierarquia. A divisão de departamentos era feita de acordo com as funções, tais como produção, contabilidade, recursos humanos, entre outros.

Esse tipo de estrutura “funcionava” para aquela época, pois tratava-se de um ambiente estável, em que as mudanças externas eram previsíveis. Assim, as organizações preocupavam-se mais com seus problemas internos de produção — em busca sempre da maior eficiência — do que com as situações externas. A eficiência seria alcançada por meio da padronização e simplificação das tarefas, bem como pela especialização da mão de obra. A execução de tarefas extremamente simples, repetitivas e monótonas, permitia grandes escalas de produção a um custo menor.

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), na Era da Industrialização Clássica os trabalhadores eram vistos como meros recursos produtivos, tais como as máquinas e os equipamentos industriais. Portanto, aqueles que não se adequavam às atividades ou não eram suficientemente rápidos na execução de suas tarefas deveriam ser “substituídos” por outros mais eficientes.

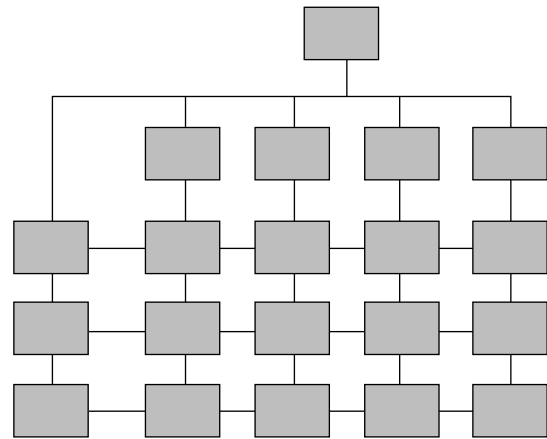
Por fim, não havia nenhuma possibilidade de mudanças e inovações nas fábricas, especialmente em razão da cultura organizacional, que era bastante conservadora e prezava pela manutenção do *status quo*.

### Dica

A expressão “*status quo*” é latina e significa “o estado das coisas”. Manter o *status quo* em uma organização significa, portanto, manter as atividades funcionando exatamente como elas estão. Logo, não há possibilidade de adaptar ou substituir os processos por outros, ainda que sejam mais viáveis. A ideia é: se deu certo no passado, por que mudar?

A **Era da Industrialização Neoclássica** compreende o período entre 1950 e 1990. De acordo com Chiavenato (2014), nessa época as mudanças começaram a ocorrer de forma progressiva. Além disso, as transações comerciais, que antes aconteciam apenas no âmbito local, passaram a ser regionais e internacionais, o que contribuiu para a expansão da competição entre as organizações.

A estrutura organizacional burocrática da Era da Industrialização Clássica deixou de ser suficiente para acompanhar as mudanças externas. Para esse contexto, a estrutura matricial, exibida na figura a seguir, foi adotada.

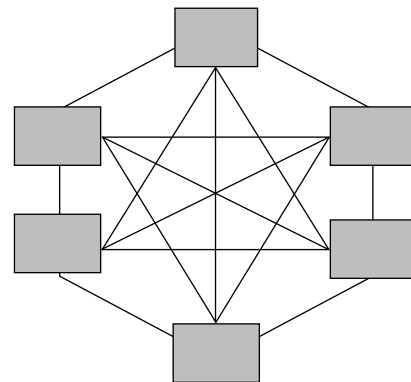


A divisão, nesse tipo de estrutura, deixa de ser apenas funcional e passa a ser funcional e de produto/serviço. A estrutura matricial é caracterizada pela possibilidade de dupla interação, isto é, os trabalhadores podem se reportar a dois gerentes: o de projeto e o de produto. Com a coordenação um pouco mais descentralizada, cresce a capacidade de mudanças, inovações e processamento de informações. Além disso, as atividades dos cargos tornam-se mais complexas.

As diferenças com a era anterior também incluem, conforme Chiavenato (2014), a forma de visualizar os trabalhadores. Eles passam a ser considerados recursos vivos e dotados de inteligência, ao mesmo tempo em que o setor de GP ganha notoriedade nas organizações. Apesar disso, as pessoas ainda eram tratadas de forma padronizada, como se todas tivessem as mesmas motivações e necessidades.

Por último, a **Era da Informação** teve início na década de 1990 e se estende aos dias atuais. A principal característica ressaltada por Chiavenato (2014) é a imprevisibilidade das mudanças, visto que a tecnologia da informação possibilitou uma globalização da economia. As transações econômicas são realizadas a nível mundial e as informações chegam até as pessoas em um período surpreendentemente curto, contribuindo para a grande competitividade entre as organizações.

A estrutura organizacional que se adequa a tais características é a estrutura em rede, demonstrada na figura a seguir.



Nesse tipo de estrutura, há uma grande interação e interdependência entre as diversas equipes. É notória também a ênfase no conhecimento e nas possibilidades de inovação. A responsabilidade dos gerentes, como afirma Chiavenato (2014), é fazer com que o conhecimento seja útil e produtivo para as



organizações. A cultura organizacional deixa de considerar apenas os aspectos internos e passa a focar no ambiente externo e nas oportunidades de mudança.

Diferentemente das duas eras anteriores, aqui o capital intelectual ganha destaque e as pessoas tornam-se parceiras da organização. A inteligência, habilidades e personalidade dos trabalhadores são os recursos mais importantes da organização, pois é por meio deles que é possível enfrentar e superar os desafios organizacionais.

Essas três eras apresentam diferentes abordagens sobre como lidar com os trabalhadores, podendo ser caracterizadas da seguinte maneira:

- Relações Industriais na Era da Industrialização Clássica;
- recursos Humanos na Era da Industrialização Neoclássica;
- Gestão de Pessoas na Era da Informação.

Apresentado o contexto histórico da gestão de pessoas, vamos tratar sobre seu conceito. A forma como as organizações administram os seus recursos humanos vem mudando ao longo dos anos. Tais mudanças são refletidas nas nomenclaturas dadas à área, tais como administração de recursos humanos, departamento de pessoal, administração de pessoal, gestão do capital humano, entre outros. Neste material, utilizaremos sempre o termo “Gestão de Pessoas”.

De acordo com Fischer (2002, p. 12),

*[...] entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão.*

Complementarmente, de acordo com Chiavenato (2014), a GP pode assumir três significados diferentes: função ou departamento, conjunto de práticas e profissão. Acompanhe:

- a GP como **departamento** é área da organização responsável por funções como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, oferta de benefícios e serviços sociais, implementação de programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, atenção a questões de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros;
- a GP como **conjunto de práticas** indica como a organização realiza as atividades associadas a recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios e serviços sociais, programas de incentivos, remuneração, avaliação do desempenho, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, entre outros;
- a GP como **profissão** inclui aqueles indivíduos que atuam em profissões estritamente associadas aos recursos humanos, tais como os recrutadores, selecionadores, treinadores, gestores de remuneração, profissionais de segurança do trabalho, entre outros.

## IMPORTÂNCIA

A importância da GP é evidenciada pela relação entre indivíduos e organizações. Pense sobre quanto tempo as pessoas dependem, por dia, no ambiente organizacional

ou em atividades de trabalho. 6 horas? 8 horas? Agora multiplique por cinco (ou seis) dias na semana. Imagine a quantidade de horas por ano. As pessoas vivem grande parte de suas vidas no trabalho e, por isso, a importância de que ele não seja um “fardo” ou um grande “aborrecimento” para os trabalhadores.

Por outro lado, conforme discutido anteriormente, as organizações precisam das pessoas para conduzir suas atividades e obter sucesso. Por isso, “*as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade*” (Chiavenato, 2014, p. 6).

## RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

Para finalizar, é importante destacar que o setor de Gestão de Pessoas se relaciona com os demais sistemas da organização. Não apenas esse setor, mas toda a organização está interligada. Isso significa que é a soma de todas as partes organizacionais que possibilita o bom desempenho e sucesso.

Vamos pensar em um exemplo. O departamento de produção é importante, mas se houver apenas ele, quem desempenhará as vendas? Quem cuidará da logística e da distribuição do que for produzido? Quem avaliará o desempenho e a produtividade dos trabalhadores? Quem será responsável por gerenciar as remunerações dos trabalhadores? Portanto, é fundamental que todas as áreas da organização realizem as suas atividades com sinergia.

Em uma situação mais específica, vamos imaginar que uma das vendedoras da Empresa Alfa está grávida e ficará ausente por um tempo devido à licença maternidade. O supervisor de vendas deve encaminhar para a administração da empresa a necessidade de contratação temporária de outro profissional. Logo que a administração concordar com a contratação, o setor de GP deve ser informado, a fim de iniciar os processos de recrutamento, seleção e treinamento (se necessário). No processo de recrutamento, o departamento de marketing pode ser envolvido para tornar a vaga mais atrativa aos possíveis candidatos. Os recursos financeiros também devem ser gerenciados, já que pelo menos durante os 120 dias da licença maternidade a empresa terá que pagar um funcionário “a mais”.

Caso esses departamentos não trabalhem em sincronia e em prol de um objetivo comum — a contratação de um novo profissional — a equipe de vendas pode ficar defasada, podendo gerar, inclusive, insatisfação dos clientes da Empresa Alfa. Por isso, é fundamental pensar na organização como um todo e em como as atividades de cada um dos departamentos são essenciais.

## A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE RECURSOS HUMANOS: ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS, POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

A gestão de Recursos Humanos (RH) nas organizações é imprescindível para o sucesso dos negócios, já que impacta diretamente nas tomadas de decisão dos gestores, bem como da alta direção de uma empresa.

O papel da área de RH tornou-se estratégico nas grandes organizações, sendo a sua atuação inerente na construção da estratégia corporativa das empresas.

Neste sentido, os indivíduos que exercem determinadas funções nas organizações são fundamentais para cumprimentos dos objetivos e metas, bem como na busca de alto desempenho da empresa, o que contribui para a competitividade, podendo impactar positivamente no lucro, na produtividade e na satisfação dos clientes (Franco, 2016).

Ao longo dos anos, o conhecimento sobre RH foi sendo construído de acordo com a evolução do pensamento administrativo e das teorias das organizações, desde uma visão estritamente mecanicista, caminhando para uma abordagem mais complexa, com visões inovadoras. Em meio a este contexto, há três grandes correntes históricas que norteiam o conhecimento sobre RH: administração de pessoal, recursos humanos e capital humano/capital intelectual. Vejamos, segundo Franco (2016), a respeito dessas correntes históricas:

- **Administração de Pessoal:** o Gestor de Pessoal é um executivo que exerce um papel de “advogado” dos empregados. Nesta linha de conhecimento, há uma relação histórica com todas as correntes de pensamento e de ação social, bem como com todos os movimentos sindicais trabalhistas, que deram origem à legislação atual que rege as relações de trabalho. O Gestor de Pessoal se preocupa com o empregado, que deve ser bem assistido, ao receber tratamento bom e adequado.
- **Recursos Humanos:** o Gerente de RH, ou seja, o administrador de Recursos Humanos, é considerado um sócio do negócio, um empreendedor que administra os ativos humanos da empresa. Neste caso, o Gerente de RH se dispõe a reestruturar a área quando necessário e obter resultados, realizando mudanças, downsizing (redução de pessoas e/ou custos), outsourcing (contratação de serviços especializados fora da empresa), utilizando TI para potencializar e simplificar as atividades.
- **Capital Humano/Capital Intelectual:** é a linha de conhecimento mais recente de RH, que combina as duas correntes anteriores. Por um lado, há foco na vida sindical-trabalhista com a visão de negócio do empresário, considerando as pessoas um ativo da empresa. Por outro lado, acrescenta-se uma visão estratégica, cultural e comportamental mais acentuada da empresa e do negócio, envolvendo questões como planejamento, cultura organizacional, motivação, comunicação, desempenho e desenvolvimento de pessoas.

Tendo em vista a corrente do Capital Humano/ Capital Intelectual, a gestão de Capital Humano e Intelectual abrange os seguintes aspectos da área de RH: visão do negócio; estratégia; sistema de gestão; cultura organizacional; estrutura organizacional; análise das competências do negócio e das diversas áreas; descrição e avaliação de cargos; pesquisa e administração salarial; recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; educação corporativa; boa comunicação e satisfação dos empregados; inovação e criação de diferencial competitivo por meio dos talentos da organização.

*Para que a área de RH tenha um bom desempenho, seja mais produtiva e bem-sucedida, devem ser consideradas essas três correntes de conhecimento, mediante a realidade da empresa, combinando os papéis de Gestor de Pessoal, Gestor de RH e Gestor de Capital Humano e de Capital Intelectual. (Franco, 2016)*

De acordo com Franco (2016), alguns estudos da área de RH concentram-se na agregação de valor que o RH proporciona à empresa por meio da gestão de pessoas. Assim, no cerne desses estudos, pode-se considerar que:

- as pessoas serão cada vez mais importantes nas tomadas de decisão nos próximos anos;
- o desenvolvimento da liderança, a gestão de talentos, a criação de uma cultura de alta performance, o treinamento e o desenvolvimento serão importantes;
- o RH será cada vez mais solicitado na criação e implementação das estratégias, no sucesso das operações e dos negócios;
- haverá contribuição para aumentar a competitividade, o lucro e as margens, conseguindo a satisfação e a fidelização dos clientes e gerando inovação em produtos e serviços.

A Gestão de Pessoas, que faz parte da área de RH, é responsável por gerir as pessoas da organização, lidando com diferentes interesses, aspirações, individualidades, competências, características e comportamentos, a fim de direcionar os perfis das pessoas para determinadas áreas da empresa, além de potencializar o que há de melhor em cada profissional, trabalhando com os aspectos comportamentais, culturais, técnicos, de conhecimento, alinhando os interesses pessoais aos interesses da organização.

Dessa forma, podemos observar que a Gestão de Pessoas vem acompanhando a evolução do ambiente de negócios, de forma a considerar a complexidade do contexto empresarial, desde os interesses internos da organização até as relações entre mercados. O quadro abaixo mostra a evolução da Gestão de Pessoas com relação a determinados aspectos do ambiente de negócios.

PASSADO	PRESENTE
Visão funcional	Visão holística
Conhecimento fragmentado	Conhecimento integrado
Hierarquia	Adhocracia
Controle de recursos	Mobilidade de recursos
Autossuficiência	Colaboração
Desenvolvimentismo	Sustentabilidade
Competências estáveis	Competências dinâmicas
Esferas social e profissional bem definidas	Esferas pessoal e profissional conectadas
Imobilidade social	Mobilidade social
Gestão técnico-funcional	Gestão humanista
Gestão de recursos humanos	Gestão estratégica de pessoas

PASSADO	PRESENTE
↓	↓
Eficiência e Eficácia	Efetividade

Fonte: adaptado de Bacêllo et al. (2014).

As informações presentes no quadro orientam para a forma de pensamento amplamente difundida nas organizações modernas com relação ao desenvolvimento da área de recursos humanos e a evolução da gestão de pessoas como fundamental para a boa gestão organizacional. Dessa maneira, quando se fala da passagem da gestão de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas, saindo de uma ideia antes voltada somente para eficiência e eficácia em busca de maior efetividade nas organizações, trata-se de uma multiplicidade de aspectos a serem explorados.

O desenvolvimento da visão holística, por exemplo, diz respeito à necessidade de olhar para a organização em termos macros, analisando seu contexto de atuação e abrangência, e não somente aspectos internos, relacionados às funções desempenhadas, como a visão funcionalista faz de forma objetiva e pontual. A organização, seu contexto, as pessoas, atividades, produtos, serviços e processos, precisam estar interagindo a todo tempo na busca da efetividade esperada.

Ainda nesse sentido, o conhecimento integrado responde da melhor forma possível a necessidade da qualidade nas informações trocadas, frente ao conhecimento fragmentado muito vinculado ao entendimento funcional e parcial da organização. Quando se fala em *adhocracia*, isso quer dizer que uma gestão estratégica de pessoas nas organizações está mais preocupada em organizar grupos e equipes cooperantes na busca de um objetivo em comum, do que apenas hierarquizar as pessoas em suas funções, o que contribui pouco com a visão holística que se deve ter da empresa moderna.

A mobilidade dos recursos, a colaboração e cooperação na formação dos grupos e equipes, a prática sustentável frente a uma lógica desenvolvimentista desgarrada da preocupação com o ambiente, a gestão focada no desenvolvimento e melhoria de competências dinâmicas, frente a uma qualificação muito específica e fragmentada, a possibilidade do crescimento pessoal e profissional conjuntos, trabalhados juntos com cada indivíduo em alinhamento com a empresa, abrindo espaço para a mobilidade social e uma gestão mais conectada à realidade da vida das pessoas, são práticas cada vez mais difundidas e implicadas na realidade das empresas que buscam um crescimento consciente, focado no desenvolvimento de seus processos, pessoas, produtos e serviços.

## I O TRABALHO EM EQUIPE

As equipes de trabalho são grupos que trabalham de forma cooperativa para atingir um objetivo em comum, com base no comprometimento e envolvimento de todos os integrantes. A ideia da equipe de trabalho está vinculada a necessidade da empresa em produzir com qualidade por um preço competitivo, no que se refere aos produtos e serviços ofertados. Isso porque, uma equipe deve contar com os conhecimentos e experiências de cada integrante, bem como

da troca de ideias, discussões produtivas para que se chegue a uma decisão a respeito de determinado tema, problema, situação e/ou contexto (Housel, 2013; Banov, 2019).

Em uma equipe, as pessoas têm talentos, forças, opiniões, preocupações, instintos e demais aspectos particulares que, se bem trabalhados e compartilhados, auxiliam muito para alcançar um objetivo em comum. Esse poder da equipe auxilia na geração de resultados significativos para a organização. Segundo Housel (2013), a formação de equipes de trabalho gera algumas vantagens:

- métodos de trabalho com custos mais eficazes;
- aumento da moral dos funcionários;
- melhor aproveitamento do tempo e dos talentos dos trabalhadores;
- melhoria na tomada de decisões.

Além da sinergia da equipe na busca por resultados, a própria estrutura que a equipe de trabalho proporciona melhora a visualização do gestor sobre as situações em questão, sejam a resolução de um problema, o cumprimento de uma meta, a elaboração de um projeto, entre outras necessidades.

As transformações aceleradas decorrentes do século XXI, no tocante do aumento da diversidade de mão de obra, a diversificação das necessidades das pessoas enquanto clientes, o aumento da competitividade entre as empresas e entre os mercados em todo o mundo, as mudanças tecnológicas e a globalização da indústria, implicam na necessidade da utilização de equipes na busca por uma gestão empresarial eficiente e equilibrada e, por isso, a existência das equipes de trabalho têm marcado as características das empresas contemporâneas.

O crescimento e expansão do uso da internet, bem como da utilização do ambiente online para as trocas comerciais, revolucionando as vendas, o entretenimento, a disseminação do conhecimento de forma geral; as melhorias em TI fazendo com que os mercados estejam em constante comunicação, são aspectos que exemplificam a relevância do trabalho em equipe para a gestão empresarial.

Entretanto, o trabalho em equipe de alto desempenho depende de uma força tarefa em organizar funções, saber delegar tarefas, assumir responsabilidades, cumprir prazos, colaborar e, ao mesmo tempo, trocar feedbacks construtivos, em um processo contínuo de entrega e aprendizagem. Nesse sentido, os elementos essenciais de uma equipe de alto desempenho, de acordo com Housel (2013), podem ser:

- conhecimento compartilhado;
- atitude inclusiva;
- liderança compartilhada;
- participação equilibrada em um grupo diversificado;
- tomada de decisão por consenso;
- apoio da gerência e recursos eficientes;
- flexibilidade;
- crença em um padrão de excelência;
- distribuição clara de papéis de acordo com o talento dos integrantes.

No entanto, nenhum desses elementos funcionaria sem que a equipe tivesse um objetivo muito claro, uma finalidade, uma missão a ser cumprida para a

realização de um projeto. Nesse sentido, tendo uma missão definida, os integrantes da equipe estipulam objetivos, sejam eles de curto, médio ou longo prazos.

A partir dos objetivos, a equipe se mantém integrada para cumprir o projeto. Os objetivos de uma equipe de trabalho podem ser definidos seguindo alguns critérios, segundo Housel (2013):

- devem ser escritos, indicando números e datas específicas;
- devem ser realistas;
- devem ser específicos, indicando sobre o que buscam, diminuição de custos, mudança de processos, melhoria no atendimento aos clientes, entre outros;
- devem ser monitorados.

Com os objetivos definidos e métodos adequados sendo utilizados, as equipes conseguem atingir bons resultados, normalmente. No entanto, fundamental para o processo de planejamento de um projeto é reconhecer os chamados pontos de controle. Os pontos de controle são momentos de interrupção do projeto quando necessário corrigir um ou mais erros.

Sobre o comportamento dos integrantes de uma equipe, pode existir também um código de conduta com relação a regras e demais especificações para o trabalho em conjunto. Já sobre as habilidades, cada integrante se destaca, frequentemente, em alguma dessas: técnica – conhecimentos específicos -; organizacional – organização de detalhes do projeto, prazos; solução de problemas – criação de ideias, pensamento lógico; interpessoal – resolução de conflitos, bons relacionamentos (Housel, 2013).

Algumas pesquisas dizem que o tamanho ideal de uma equipe é de até sete pessoas, sendo cinco pessoas um tamanho ideal. Grupos menores são mais coesos e facilitam a contribuição dos integrantes, proporcionando bons resultados para a equipe.

Dessa maneira, para que uma equipe trabalhe de forma interativa e produtiva, alguns aspectos podem ser fundamentais, de acordo com Housel (2013):

- o resultado do projeto é igualmente importante para cada membro da equipe;
- cada pessoa entende o seu próprio papel e os papéis de todos os outros integrantes da equipe;
- cada membro da equipe aceita os outros como parte essencial, que tem uma contribuição valiosa a ser feita para o projeto;
- comunicação aberta e franca gera honestidade e confiança.
- vale a pena ressaltar que não existe uma “receita de bolo” a respeito do que seria primordial e de como se daria o processo de formação e gestão de equipes de uma empresa. Os autores pontuam aspectos e elementos que são relevantes para o trabalho em equipe, no entanto, cada empresa deve reconhecer suas necessidades, bem como a melhor maneira de trabalhar com suas equipes, em determinado contexto, segmento de mercado, estilos de gestão, conhecimento das pessoas, missão, visão e objetivos.

Caso a empresa escolha trabalhar por meio da formação de equipes, treinamentos podem ser um diferencial no alinhamento de habilidades e interesses dos integrantes, fazendo com que os resultados sejam

mais facilmente atingidos. Nesse sentido, o treinamento – aspecto fundamental da área de RH e na gestão de pessoas, assim como recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoas -, pode ser fundamental para que os integrantes da equipe desenvolvam algumas habilidades, segundo Housel (2013):

- tomada de decisão;
- conhecimentos básicos de finanças;
- solução de problemas;
- resolução de conflitos;
- experiência interfuncional – rotatividade de funções e papéis.

Aspectos como a capacidade de tomar decisão, assumir riscos, desenvolver confiança, atuar em funções e papéis de colegas, entender de forma holística como cada integrante da equipe contribui para que o resultado seja alcançado, podem ser desenvolvidos em treinamentos e facilitar a execução do projeto.

Nesse sentido, quando a empresa decide por trabalhar na formação de equipes, algumas fases podem se desenrolar durante o processo de realização de um projeto, como a fase de formação da equipe; uma fase de conflito, turbulência, marcada por discordâncias, por exemplo; uma fase de normatização, de solidificação da equipe, por exemplo, adaptação e comprometimento; e uma fase de performance, que pode ocorrer quando a comunicação na equipe evolui de forma clara e honesta, com um forte espírito de cooperação (Housel, 2013).

Com relação aos papéis desempenhados pelos integrantes de uma equipe, Housel (2013) aponta oito que seriam primordiais em equipes produtivas. Vejamos a seguir a apresentação desses papéis e as características que esses integrantes devem ter.

Os papéis dos integrantes em uma equipe de trabalho:

- **O líder:** especialista em comunicação, recruta novos integrantes, motiva e apoia o grupo, e desenvolve o espírito de trabalho em equipe.
- **O crítico:** ajuda a definir os problemas, esclarecer confusões e apontar obstáculos para a tomada de decisão eficaz.
- **O implementador:** promove o funcionamento harmonioso da equipe, pensa metodicamente e antecipa modos de evitar atrasos na programação.
- **O especialista:** sabe como as tarefas se inter-relacionam e providencia para que a equipe esteja atualizada em relação a informações relevantes, sugerindo métodos e instrumentos.
- **O diplomata:** mantém os relacionamentos externos da equipe agindo como elemento de ligação com os outros departamentos.
- **O coordenador:** agrupa as tarefas num plano coeso e administra a implementação de recomendações da equipe, sabe como interceptar um possível problema, assume a responsabilidade pelo cronograma e orçamento da equipe.
- **O inovador:** mantém e encoraja as energias criativas da equipe ao oferecer ideias e critérios novos ou sugerir cursos de ação alternativos para o grupo.
- **O inspetor:** age como um agente de controle de qualidade que traça o progresso da equipe em direção aos objetivos e está sempre atento à qualidade dos resultados, podendo revelar problemas não observados e verificar a confiabilidade da informação que a equipe recebe (adaptado de Housel, 2013).

De uma maneira geral, e que também resume as considerações a respeito do trabalho em equipe e sua relevância para o RH e a gestão de pessoas, para se ter uma boa equipe é preciso ter bons integrantes. Desse modo, tratar uns aos outros de forma profissional, com relação a gentileza, cortesia, reconhecimento dos próprios erros, disponibilidade constante em aprender e ensinar, agir de forma proativa e positiva, dar e receber feedbacks de maneira construtiva, respeito, comunicação assertiva e cuidadosa, entre outras práticas, qualificam o trabalho da equipe e facilitam a trajetória rumo aos bons resultados. Logo, atitudes que contrariam essas práticas, geram obstáculos e prejudicam a coesão e o desempenho da equipe.

## I GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências está relacionada a alocação de conhecimento dentro da empresa. Além de recrutar e treinar, é preciso saber organizar as pessoas com relação às suas habilidades e potencialidades. De acordo com Bacêllo, Ricardo e Pereira (2014), competência é “a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para solucionar problemas adequadamente. A competência deve agrupar não só o conhecimento de um tema específico, mas também a habilidade e a atitude”.

Nesse sentido, a gestão por competências pretende evidenciar quais são as habilidades, as atitudes e o conhecimento que uma organização precisa ter, desenvolver, avaliar e consolidar para que seja competitiva no mercado em que está inserida e/ou no que almeja atuar. Algumas competências podem ser apontadas, bem como certas características da gestão por competências:

- capacidade de acessar, processar e disponibilizar informações que agreguem valor ao trabalho;
- aprendizagem contínua, com relação ao registro de ideias e experiências;
- capacidade de fazer com que cada informação relevante constitua, em algum momento, uma prática organizacional;
- conhecimento formado de forma sistemática e planejada, por meio da participação das pessoas da organização, independente dos níveis de atuação;
- sinergia da comunicação sem ruídos, com compartilhamento de conhecimento e reciprocidade;
- capital intelectual fundamental para que mudanças ocorram com relação a uma liderança mais democrática, com foco no desenvolvimento das pessoas.

**Capital intelectual foi a expressão difundida por Edvinsson e Malone (1997). “Capital intelectual é o conjunto de conhecimentos, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relações com clientes e habilidades profissionais que dão uma vantagem competitiva no mercado”. Representa a soma do capital humano (competências, conhecimento, outros) com o capital estrutural (processos, tecnologia, outros). Capital humano pode ser ainda a combinação de conhecimento, práticas, capacidade de inovação dos empregados e cultura, filosofia e valores da organização, ou seja, o capital que dificilmente pode ser materializado e mantido pela organização. (Bacêllo; Ricardo; Pereira, 2014)**

O capital intelectual, dessa forma, está vinculado aos valores percebidos na organização, para além dos recursos financeiros e patrimoniais. Por isso, reconhecendo a relevância do capital intelectual, a empresa está implicada em identificar, reter e compartilhar o conhecimento gerado pelas pessoas. O desenvolvimento de competências, dessa forma, não deve se ater a métodos tecnológicos, apenas, como banco de dados na disponibilização de informações. É necessário que haja a valorização das pessoas no âmbito do trabalho, ao passo que as práticas não sejam somente voltadas aos resultados, mas, sim, orientadas a robustez dos recursos humanos, a fim de que as pessoas possam se desenvolver da melhor maneira possível, criando, sentindo, julgando, desenvolvendo relacionamentos para além do uso de ferramentas.

Desenvolver competências humanas, nesse sentido, é qualificar os indivíduos mediante o conhecimento, em um processo constante de aprendizagem, reconhecendo o potencial de cada um, identificando e mensurando esse capital humano na agregação de valor para a empresa e para as pessoas. Essas considerações apontam que, na sociedade moderna, de constante transformação, inovação e necessária dinâmica sustentável de atividades, o capital humano é imprescindível, isto é, a qualificação das pessoas frente aos seus talentos, dedicação e capacidade aprendizagem.

O capital intelectual integra três dimensões, de acordo com Nahapiet e Ghoshal (1998):

- **Cognitiva:** que envolve a contextualização do processo de interação entre os indivíduos, estabelecendo códigos e significados comuns;
- **Estrutural:** que diz respeito à formação de redes informais por meio da afinidade de conhecimento entre os indivíduos;
- **Relacional:** aquela na qual o indivíduo tem confiança nas suas ações e reconhece a contribuição que suas competências podem trazer para o grupo.

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (2005, p. 6) “o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Resumidamente, os estudos sobre comportamento organizacional se preocupam com o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e como esse comportamento impacta no desempenho das empresas.

## I RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO

As pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho. Por essa razão, é importante que as relações entre indivíduo e organização não sejam fonte de estresse, de tensão ou de doença.

Pensando em uma união “perfeita”, indivíduos e organizações teriam os mesmos objetivos e valores. Por exemplo, a empresa Magazine Luiza possui a missão de “ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada que visa sempre o bem-estar comum”. Seus valores incluem: respeito, desenvolvimento e reconhecimento; ética; simplicidade e liberdade de expressão; inovação e ousadia.

Provavelmente, nos processos de recrutamento e seleção, a empresa busca por profissionais que tenham, ainda que não todas, algumas dessas características. Isso porque a gestão dos recursos humanos pode se tornar uma tarefa menos árdua quando as pessoas caminham em direção aos mesmos objetivos da organização.

Uma teoria administrativa que abrange esse aspecto da relação entre indivíduo e organização é a Teoria Estruturalista. De acordo com Chiavenato (2004), essa teoria ganha destaque a partir da década de 1950 e surge da necessidade de perceber que a organização é um sistema complexo com interação de grupos sociais. Esses grupos podem possuir objetivos similares ou distintos dos objetivos da organização.

Nessa teoria, o indivíduo não é considerado homem econômico (abordagem clássica), nem homem social (teoria das relações humanas), mas sim um homem organizacional, que desempenha diferentes papéis em várias organizações (na empresa, na família, nos grupos sociais, na instituição religiosa que participa, entre outros).

Chiavenato (2004) discorre que para obter sucesso, isto é, para ter um bom desempenho nas organizações, o homem organizacional deve ter algumas características de personalidade: flexibilidade, tolerância às frustrações, capacidade de adiar recompensas e permanente desejo de realização.

As características de personalidade do homem organizacional indicadas por Chiavenato (2004) são assim definidas:

- **Flexibilidade:** o indivíduo deve ser flexível visto que desempenha diferentes papéis em um ambiente dinâmico e instável;
- **Tolerância às frustrações:** é necessário ser tolerante já que os seus diversos papéis podem ser conflituosos em algum momento. Por exemplo, um indivíduo que é pai e empregado pode ter um desgaste emocional porque estava no trabalho e não conseguiu assistir à peça de teatro da filha;
- **Capacidade de adiar recompensas:** a recompensa pode surgir a longo prazo. Portanto, é importante que o indivíduo seja capaz de adiar recompensas e até mesmo trabalhar de forma rotineira, em alguns casos;
- **Permanente desejo de realização:** é o que assegura o acesso a posições mais elevadas na carreira.

## I LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

### Liderança

A liderança, conforme apresentada por Robbins (2005), indica traçar metas, comunicar e engajar os trabalhadores de forma que os objetivos sejam alcançados. Os líderes inspiram os empregados e os auxiliam na superação dos obstáculos e dificuldades. Posto de uma forma bastante direta, a liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar um grupo no alcance de objetivos preestabelecidos.

A liderança pode ser formal ou informal (Robbins, 2005). Na liderança **formal**, a influência sobre um grupo é exercida por alguém que tem um cargo mais alto na hierarquia da organização. Visto que cargos mais elevados indicam certo grau de autoridade, o líder consegue a adesão dos subordinados devido ao cargo que ocupa. Alguns exemplos de liderança formal incluem: gestor de projetos, administrador de recursos humanos, gerente de compras etc.

Por outro lado, a liderança **informal** surge na organização informal. Robbins afirma que a liderança não sancionada, isto é, que surge fora da organização formal, é tão ou até mais importante que a liderança formal.

Independentemente do tipo de liderança (formal ou informal), é importante destacar que os indivíduos não devem exercer seus papéis de líderes sem considerar os aspectos éticos. Enquanto líderes éticos incentivam os trabalhadores e cobram resultados, líderes antiéticos podem praticar agressões verbais/morais com os subordinados.

William Hitt (1990 *apud* Mattar, 2010) identifica **quatro estilos de liderança**, que corresponderiam a **sistemas éticos distintos**, conforme apresentado no quadro a seguir.

TIPO DE LÍDER	CARACTERÍSTICAS
<b>Manipulador</b>	Os meios justificam os fins
	Preocupa-se meramente com os resultados
	A autoridade está baseada no poder
	Seus subordinados devem ser passivos, dependentes e submissos
<b>Administrador Burocrático</b>	Principal função: comunicar e fazer cumprir regras
	Preocupação com a eficiência
	Racionalização das funções de liderança e da administração (Max Weber)
	As regras são a autoridade, e não os líderes (estabilidade para a organização independentemente do líder)
<b>Administrador Profissional</b>	Procura conseguir que as coisas sejam feitas com o propósito de atingir os objetivos organizacionais
	Seu papel é: planejar, organizar, comunicar, motivar e mensurar os resultados
	Enxerga seu trabalho como uma carreira e profissão
<b>Transformador</b>	Por meio da motivação, procura retirar o melhor de cada pessoa
	A liderança é menos um atributo/função e mais uma relação entre líderes e colaboradores
	Enxerga o potencial das pessoas e tem prazer no seu crescimento
	É um bom treinador e ajuda os outros a se tornarem líderes

Fonte: Hitt (1990 *apud* Mattar, 2010).

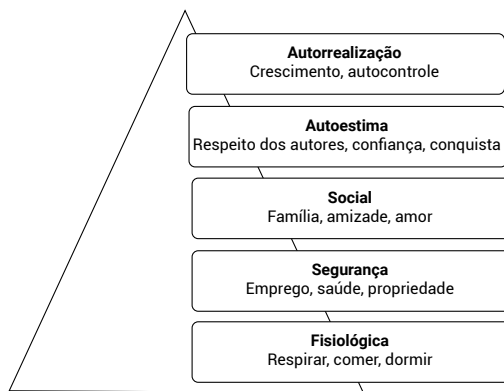
### Motivação e Desempenho

A motivação é o “[...] processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2005, p. 132). A intensidade diz respeito ao esforço empregado por uma pessoa na realização de um objetivo. A direção indica “para onde vamos”. Não adianta o trabalhador empregar esforço se não souber em que direção deve caminhar. Por último, a

persistência indica quanto tempo um indivíduo consegue manter seu esforço, isto é, por quanto tempo consegue ficar motivado. A motivação e o desempenho estão intimamente relacionados, pois um profissional motivado tende a ter melhores resultados e bom desempenho em suas tarefas.

Apesar de muitos líderes buscarem formas de motivar os trabalhadores por meio de palestras e treinamentos, por exemplo, a motivação é intrínseca, ou seja, está no interior dos indivíduos. É impossível, portanto, que um gestor ou líder seja capaz de motivar os colaboradores.

A teoria mais conhecida sobre motivação é Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. De acordo com o autor, as necessidades dos indivíduos estão dispostas como que em uma pirâmide, de forma que, em um primeiro momento, busca-se atender aos objetivos da base da pirâmide e, em seguida, as necessidades vão aumentando. A figura a seguir demonstra as necessidades propostas por Maslow.



De acordo com Maslow, o ser humano tem a característica de sempre desejar algo. Por isso, à medida que satisfaz uma necessidade, outra passa a ser prioridade. Uma observação importante é que uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades dos níveis inferiores são atingidas. Portanto, um indivíduo não possui necessidade de autorrealização se não se tem o que comer, por exemplo.

Outras teorias de motivação também receberam destaque ao longo dos anos e ainda hoje são estudadas, tais como: teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg, teoria da determinação de metas, de Edwin Locke, teoria da equidade, de Stacy Adams, e teoria X e teoria Y, de Douglas McGregor.

## COMPETÊNCIA INTERPESSOAL

De acordo com Moscovici (1981), os programas de treinamento e desenvolvimento muitas vezes focam em diversas competências, tais como empatia, autonomia, negociação, entre outras, mas esquecem da competência interpessoal. A autora afirma que negligenciar essa competência praticamente significa que as pessoas podem trabalhar próximas umas das outras, como se fossem máquinas, mas sem nenhuma interação ou comunicação.

“Competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação” (Moscovici, 1981,

p. 17). Posto dessa forma pode parecer simples, mas provavelmente você já teve dificuldade em conversar com o seu chefe sobre uma situação do trabalho, ou em falar com o seu parceiro ou parceira sobre algo que estava te incomodando, ou ainda percebeu que um colega de trabalho não foi capaz de se colocar no seu lugar. Essas situações demonstram uma carência na competência interpessoal.

Moscovici (1981) aponta que a competência interpessoal não é inata, mas uma habilidade que pode ser aprendida por meio de treinamentos e programas específicos.

A competência interpessoal, segundo Moscovici (1981), é formada por três componentes principais:

- **Percepção:** para conseguir se relacionar com os outros, o indivíduo precisa ser capaz de se autoco-nhecer. Essa percepção pode não ocorrer naturalmente, nem de forma simples, mas pode requerer um treinamento específico. Mas como realizar um treinamento de percepção? A autoaceitação e auto-conscientização ocorrem com a ajuda de terceiros, por meio de *feedback*. Quando o indivíduo é capaz de aceitar-se e aceitar o *feedback* dos outros, poderá também ser capaz de manter relacionamentos interpessoais;
- **Habilidade:** para lidar com situações interpessoais os indivíduos precisam ter diversas habilidades. A primeira delas é a flexibilidade perceptiva e comportamental. Já imaginou se cada um de nós tivéssemos uma “verdade absoluta” em nossas mentes e não fôssemos flexíveis o suficiente para aceitar a opinião de um colega, por exemplo? Certamente o ambiente de trabalho seria parecido com um campo de batalhas. É importante também possuir capacidade criativa, além de ser capaz de dar e receber *feedbacks*;
- **Dimensão emocional-afetiva:** a partir do momento em que há um relacionamento interpessoal é preciso pensar na importância de dois elementos: verdade e amor. O equilíbrio entre esses dois elementos contribuirá para que o relacionamento seja duradouro e sem grandes prejuízos aos envolvidos.

### Dica

O termo *feedback* pode ser traduzido do inglês como “comentário” ou “parecer”. Mais especificamente a junção das palavras *feed* (alimentar) e *back* (de volta), demonstram que a ação de *feedback* significa um retorno sobre as atitudes ou comportamentos de um indivíduo, seja em situações de trabalho, sociais ou familiares.

Agora que o conceito de competência interpessoal foi apresentado, vale destacar que é importante que gestores e líderes tenham essa competência. Os líderes devem ser capazes de orientar os trabalhadores em suas tarefas, bem como apresentar-lhes os objetivos e metas a serem cumpridos. No entanto, simplesmente apresentar os objetivos organizacionais não é suficiente.

A competência interpessoal é importante no sentido de que o líder deve ser capaz de obter a concordância dos subordinados quanto às metas apresentadas. Os trabalhadores devem sentir que são parte de uma equipe, acolhidos, compreendidos e guiados pelo gestor. Isso só é possível se houver competência interpessoal em ambas as partes.