

Prefeitura Municipal de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro

# **NOVA IGUAÇU-RJ**

## **Agente Administrativo III**

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| LÍNGUA PORTUGUESA.....   | 9  |
| ■ <b>FONOLOGIA</b> .....   | 9  |
| CONCEITO .....   | 9  |
| ENCONTROS VOCÁLICOS E DÍGRAFOS.....                                    | 9  |
| ORTOÉPIA E PROSÓDIA .....  | 9  |
| ORTOGRAFIA .....   | 9  |
| DIVISÃO SILÁBICA .....   | 10 |
| ACENTUAÇÃO.....  | 11 |
| ■ <b>MORFOLOGIA: CLASSES DE PALAVRAS</b> .....                         | 11 |
| ESTRUTURA E FORMAÇÃO DAS PALAVRAS.....                                 | 31 |
| ■ <b>SINTAXE: TERMOS DA ORAÇÃO</b> .....                               | 35 |
| PERÍODO COMPOSTO .....   | 41 |
| Conceito e Classificação das Orações.....                              | 41 |
| REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....   | 44 |
| CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....                                     | 46 |
| CRASE E PONTUAÇÃO .....  | 51 |
| ■ <b>SEMÂNTICA: A SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS NO TEXTO</b> .....         | 55 |
| ■ <b>INTERPRETAÇÃO DE TEXTO</b> .....                                  | 56 |
| RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO.....                                      | 73 |
| ■ <b>PRINCÍPIO DA REGRESSÃO OU REVERSÃO</b> .....                      | 73 |
| ■ <b>LÓGICA ARGUMENTATIVA</b> .....                                    | 74 |
| ■ <b>LÓGICA QUANTITATIVA</b> .....                                     | 75 |
| ■ <b>LÓGICA DEDUTIVA</b> .....   | 76 |
| ■ <b>LÓGICA MATEMÁTICA QUALITATIVA</b> .....                           | 76 |
| ■ <b>SEQUÊNCIAS LÓGICAS ENVOLVENDO NÚMEROS, LETRAS E FIGURAS</b> ..... | 79 |
| PROGRESSÃO ARITMÉTICA.....   | 80 |

|   |     |
|---|-----|
| PROGRESSÃO GEOMÉTRICA.....  | 82  |
| ■ REGRA DE TRÊS SIMPLES E COMPOSTAS.....  | 84  |
| ■ RAZÕES ESPECIAIS .....  | 88  |
| ■ ANÁLISE COMBINATÓRIA .....  | 88  |
| ■ PROBABILIDADE .....   | 91  |
| ■ CONJUNTOS.....  | 94  |
| AS RELAÇÕES DE PERTINÊNCIA, INCLUSÃO E IGUALDADE.....   | 94  |
| OPERAÇÕES ENTRE CONJUNTOS, UNIÃO, INTERSEÇÃO E DIFERENÇA .....  | 95  |
| ■ GEOMETRIA PLANA .....   | 97  |
| ■ TRIGONOMETRIA.....  | 101 |
| ■ CONJUNTOS NUMÉRICOS.....  | 114 |
| ■ EQUAÇÕES DE 1º E 2º GRAU .....  | 117 |
| ■ INEQUAÇÕES DE 1º E 2º GRAU .....  | 118 |
| ■ FUNÇÕES DE 1º E 2º GRAU.....  | 120 |
| ■ GEOMETRIA ANALÍTICA E ESPACIAL.....   | 124 |
| ■ MATRIZES, DETERMINANTES E SISTEMAS LINEARES.....  | 133 |
| ■ POLINÔMIOS .....  | 143 |
| NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....  | 149 |
| ■ CONCEITOS GERAIS DE EQUIPAMENTOS E OPERACIONALIZAÇÃO: CONHECIMENTOS<br>BÁSICOS DE MICROCOMPUTADORES PC-HARDWARE E MS-DOS..... | 149 |
| ■ NOÇÕES DE SISTEMAS OPERACIONAIS.....  | 159 |
| NOÇÕES DE SISTEMAS DE WINDOWS.....  | 159 |
| ■ NOÇÕES DO PROCESSADOR DE TEXTO MS-WORD PARA WINDOWS .....   | 173 |
| ■ NOÇÕES DA PLANILHA DE CÁLCULO MS-EXCEL.....   | 185 |
| ■ NOÇÕES BÁSICAS DE BANCO DE DADOS .....  | 202 |
| ■ COMUNICAÇÃO DE DADOS.....   | 225 |
| ■ CONCEITOS BÁSICOS DE INTERNET .....   | 227 |

|   |     |
|---|-----|
| LEGISLAÇÃO MUNICIPAL.....   | 239 |
| ■ LEI MUNICIPAL Nº 2.378, DE 29 DE DEZEMBRO DE 1992 .....                                 | 239 |
| ■ LEI MUNICIPAL Nº 3.526, DE 19 DE SETEMBRO DE 2003.....                                  | 259 |
| ORÇAMENTO PÚBLICO .....   | 265 |
| ■ PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....   | 265 |
| ■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....   | 276 |
| GESTÃO DE PESSOAS.....  | 287 |
| ■ EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL .....   | 287 |
| ■ OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS .....                        | 288 |
| ■ GESTÃO DE DESEMPENHO .....  | 291 |
| ■ GESTÃO DO CONHECIMENTO .....  | 295 |
| ■ COMPORTAMENTO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....                                      | 295 |
| ■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....   | 304 |
| ■ LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....                                     | 309 |
| ■ ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS .....   | 310 |
| ■ EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....  | 314 |
| EDUCAÇÃO CORPORATIVA .....  | 321 |
| ■ QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....  | 322 |
| ORGANIZAÇÃO.....  | 327 |
| ■ CONCEITO E TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....                                       | 327 |
| ■ RELAÇÕES HUMANAS, DESEMPENHO PROFISSIONAL, DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE TRABALHO ..... | 330 |
| ■ NOÇÕES DE CIDADANIA E RELAÇÕES PÚBLICAS.....  | 332 |
| ■ COMUNICAÇÃO.....  | 334 |
| ■ REDAÇÃO OFICIAL DE DOCUMENTOS OFICIAIS .....  | 334 |
| ■ PROTOCOLO: RECEPÇÃO, CLASSIFICAÇÃO, REGISTRO E DISTRIBUIÇÃO DE DOCUMENTOS.....          | 335 |

|   |     |
|---|-----|
| ■ EXPEDIÇÃO DE CORRESPONDÊNCIA: REGISTRO E ENCAMINHAMENTO .....       | 338 |
| NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE PATRIMÔNIO, MATERIAIS E LOGÍSTICA.....     | 343 |
| ■ COMPRAS E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....                               | 343 |
| COLETA DE PREÇOS E LEGISLAÇÃO SOBRE LICITAÇÕES .....                  | 343 |
| GESTÃO E CONTROLE DE ESTOQUE .....                                    | 392 |
| DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL E INVENTÁRIO DE BENS PATRIMONIAIS .....      | 400 |
| ATENDIMENTO AO PÚBLICO .....  | 409 |
| ■ QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO .....                           | 409 |
| COMUNICABILIDADE.....   | 409 |
| APRESENTAÇÃO.....   | 410 |
| ATENÇÃO, CORTESIA E INTERESSE.....                                    | 410 |
| PRESTEZA, EFICIÊNCIA E TOLERÂNCIA.....                                | 410 |
| DISCRIÇÃO, CONDUTA E OBJETIVIDADE .....                               | 410 |
| ■ TRABALHO EM EQUIPE .....  | 410 |
| PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO .....                                  | 411 |
| EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL.....                           | 412 |
| SERVIDOR E OPINIÃO PÚBLICA .....                                      | 413 |
| O ÓRGÃO E A OPINIÃO PÚBLICA.....                                      | 413 |
| FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO .....                             | 414 |
| COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO, EMPATIA E COMPREENSÃO MÚTUA..... | 414 |
| ■ POSTURA PROFISSIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....                 | 414 |

# GESTÃO DE PESSOAS

## EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL

### COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O Comportamento Organizacional é, basicamente, o **estudo da dinâmica das organizações**. Seu intuito é entender como os grupos e indivíduos **se comportam dentro delas**.

Segundo Chiavenato (2003, p. 352), da mesma forma que uma **organização** tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas atividades, talentos e potencial de desenvolvimento, os **participantes** também têm suas expectativas em relação à organização.

Assim, pode-se dizer que se trata de uma via de mão dupla:

As organizações esperam que as pessoas cooperem, de alguma forma, e as pessoas esperam obter um retorno por isso.

Ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas (da teoria comportamental) visualizam a organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação, ou trabalho, e, em troca, oferece alicientes e incentivos.

### CONCEITOS BÁSICOS

Os **conceitos básicos dessa teoria** são os seguintes, segundo o autor (2003, p. 353):

- **Incentivos ou alicientes:** são pagamentos feitos pela organização aos seus participantes (como salários, benefícios, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades de crescimento e promoção, reconhecimento etc.);
- **Utilidade dos incentivos:** cada incentivo possui um valor de utilidade que varia de indivíduo para indivíduo. A função utilidade é subjetiva para cada sujeito, em consonância com suas necessidades pessoais;
- **Contribuições:** são os pagamentos que cada participante efetua à sua organização (como trabalho, dedicação, esforço e desempenho, assiduidade, pontualidade, lealdade, reconhecimento etc.);
- **Utilidade das contribuições:** é o valor que o esforço de um indivíduo tem para a organização, a fim de que essa alcance seus objetivos.

### POSTULADOS BÁSICOS

Os **postulados básicos** da teoria do equilíbrio organizacional são:

- A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- O participante somente manterá sua participação na organização enquanto os incentivos (recompensas) que lhe são oferecidos forem iguais, ou maiores (em termos dos valores que representam para o participante), que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários participantes são a fonte de alimentação, das organizações, dos incentivos que estas oferecem aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de contribuições.

Ou seja, o equilíbrio organizacional **reflete o êxito da organização** em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não materiais) e motivá-los a continuar fazendo parte da organização, garantindo, com isso, sua sobrevivência.

### TIPOS DE PARTICIPANTES

A organização é um sistema social composto de diferentes participantes que interagem por meio de uma diferenciação de tarefas provocada pela divisão do trabalho.

A teoria do equilíbrio organizacional identifica os principais participantes das organizações e, também, os fatores que afetam suas decisões relacionadas à participação.

Os behavioristas incluem, como participantes da organização, todos os elementos que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para sua existência.

Observem quais são os dois lados da reciprocidade:

**Participante** (investimentos e contribuições) → ← **organização** (retornos e incentivos).

Existem **quatro classes** de participantes:

- Empregados;
- Investidores;
- Fornecedores;
- Clientes.

Alguns desses participantes, em determinadas circunstâncias, podem assumir **papel dominante** para o equilíbrio da organização. Mas, em geral, cada um desses possui determinadas **contribuições** (investimentos pessoais) e determinados **incentivos** (retornos esperados).

Vamos ver quais são eles:

| PARTICIPANTES (PARCEIROS) | CONTRIBUIÇÕES (INVESTIMENTOS PESSOAIS)               |
|---------------------------|--|
| Empregados                | Contribuem com trabalho, dedicação, esforço etc.     |
| Investidores              | Contribuem com dinheiro, ações, empréstimos etc.     |
| Fornecedores              | Contribuem com materiais, tecnologias, serviços etc. |
| Clientes                  | Contribuem com a aquisição dos produtos etc.         |

| PARTICIPANTES (PARCEIROS) | INCENTIVOS (RETORNO ESPERADO)                       |
|---------------------------|---|
| Empregados                | Motivados por salário, benefícios, prêmios etc.     |
| Investidores              | Por rentabilidade, lucratividade etc.               |
| Fornecedores              | Por preço, condições de pagamento, faturamento etc. |
| Clientes                  | Motivados pelo preço, qualidade etc.                |

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 354 adaptado pela autora.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

## OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

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.

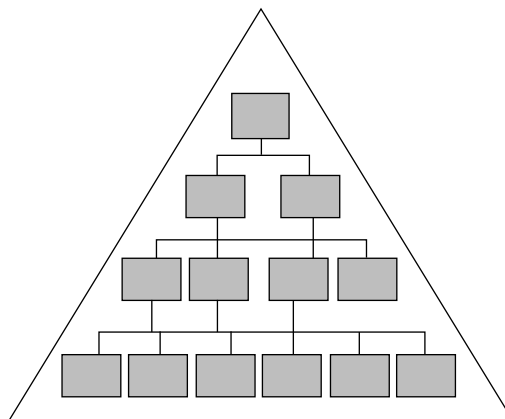
| DEPARTAMENTO PESSOAL   | GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO  |
|--|---|
| Período: 1890–1930   | Período: 1930–1970  |
| Trabalhadores vistos como fatores de produção. Os custos desses devem ser administrados de forma racional e lógica | Surgimento da Escola de Relações Humanas. O homem passa a ser visto como ser social e não mais como homem econômico |

| DEPARTAMENTO PESSOAL  | GESTÃO DO COMPORTAMENTO HUMANO   |
|---|--|
| 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.



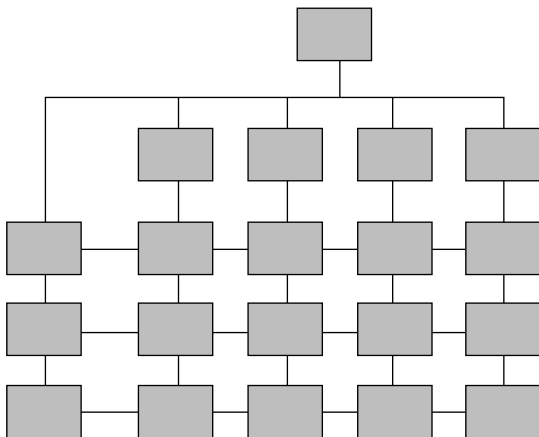
Por fim, não havia nenhuma possibilidade de mudanças e inovações nas fábricas, especialmente em razão da cultura organizacional, que era bastante conservadora e prezava pela manutenção do *status quo*.

### 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.



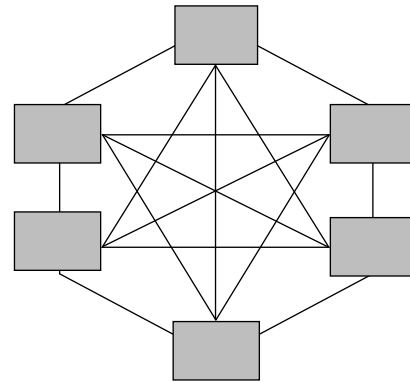
A divisão, nesse tipo de estrutura, deixa de ser apenas funcional e passa a ser funcional e de produto/serviço. A estrutura matricial é caracterizada pela possibilidade de dupla interação, isto é, os trabalhadores podem se reportar a dois gerentes: o de projeto e o de produto. Com a coordenação um pouco 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.

## I IMPORTÂNCIA

A importância da GP é evidenciada pela relação entre indivíduos e organizações. Pense sobre quanto tempo as pessoas despendem, 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 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.

## GESTÃO DE DESEMPENHO

As organizações frequentemente avaliam seu desempenho financeiro, operacional, em vendas, *marketing*, entre outras áreas. Na área de Gestão de Pessoas, não é diferente. O desempenho dos trabalhadores deve ser satisfatório para que as atividades da empresa sejam realizadas com eficiência e eficácia e, conseqüentemente, para que a empresa seja competitiva no mercado.

De acordo com o momento em que acontece a avaliação de desempenho, ela é chamada de diagnóstica, formativa e de controle<sup>1</sup>:

- A avaliação **diagnóstica** ocorre quando o trabalhador entra na organização ou no início das atividades em um novo cargo. Nesse momento, é possível identificar o desempenho atual do trabalhador, bem como seu estágio na carreira, o que contribui para o entendimento da necessidade de treinamento;
- A avaliação **formativa** ocorre quando o trabalhador já está desempenhando suas atividades na organização. A partir dessa avaliação, são destacados os pontos fortes do desempenho do trabalhador e são indicadas necessidades de ajustes nas tarefas ou na conduta para que os objetivos da organização sejam atingidos;
- A avaliação de **controle** ocorre após o término de um projeto ou de um período previamente estabelecido pela organização. Geralmente, essa avaliação ocorre uma vez por ano e seu resultado é expresso em conceitos, como notas (de 0 a 10 ou a 100, por exemplo), letras (A, B, C, D, E, por exemplo) ou expressões (excelente, muito bom, regular, insuficiente, por exemplo).

As avaliações de desempenho podem ser realizadas pelo próprio trabalhador (autoavaliação), pelo gerente ou líder, pelo trabalhador em conjunto com o líder, pela equipe de trabalho ou por todas as pessoas que lidam diretamente com o trabalhador, tais como colegas de trabalho, subordinados, gerentes, entre outros.

Como a avaliação de desempenho envolve sempre o julgamento<sup>2</sup>/apreciação de um uma pessoa (ou um grupo de pessoas) sobre outra(s), há um elemento subjetivo constante na avaliação. Para evitar alta subjetividade no momento da avaliação, alguns métodos são propostos, tais como: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, listas de verificação, avaliação participativa por objetivos e avaliação 360°.

## IMPORTANTE!

Avaliar é diferente de testar e medir. **Avaliar** significa "interpretar dados quantitativos e qualitativos para obter um parecer ou julgamento de valor, tendo por base padrões ou critérios". **Medir** associa-se à descrição de um fenômeno em termos puramente quantitativos. **Testar** diz respeito à verificação do desempenho por meio de situações preestabelecidas, chamadas testes.

Fonte: Haydit (2004 apud MALHEIROS; ROCHA, 2014, p. 44).

## I OBJETIVOS

São vários os objetivos da avaliação de desempenho. Robbins (2005) e Chiavenato (2014) destacam que a partir dessa avaliação é possível:

- **Identificar necessidades** de treinamento e desenvolvimento. Se o trabalhador não tem um bom resultado na avaliação de desempenho, pode ser interessante buscar um programa de treinamento ou desenvolvimento para que novas habilidades e competências sejam desenvolvidas;
- **Apresentar *feedback*** aos trabalhadores sobre as atividades realizadas. As pessoas têm necessidade de saber como estão desempenhando o seu trabalho: se acima, abaixo ou na média do esperado. Os próprios trabalhadores podem buscar formas de aperfeiçoamento com base no *feedback* recebido pela organização;
- **Recompensar** de forma justa os trabalhadores. Por meio das avaliações de desempenho, a GP pode conceder aumentos salariais, promoções, transferências e até demissões de empregados;
- **Melhorar o relacionamento** com aquelas pessoas com quem o trabalhador lida frequentemente. Quando é feita a avaliação 360°, aqueles com quem o trabalhador tem mais contato participam da avaliação. A partir disso, é possível que o indivíduo melhore seus relacionamentos ao saber como foi avaliado pelos pares.

**É importante destacar também o que não é objetivo** da avaliação de desempenho: exercer controle e coerção sobre as pessoas. Malheiros e Rocha discutem que ainda que esse não seja o foco da avaliação, alguns gestores tendem a utilizá-la como mecanismo de autoridade e domínio sobre os trabalhadores.

Por último, destaca-se que a teoria das relações de trabalho trata sobre a relação entre empregados e empregadores de acordo com cinco correntes: liberalista,

contratualista, contratualista intervencionista, anti-contratualista e administrativa. Para cada uma dessas correntes o objetivo da avaliação de desempenho é diferente, conforme apresentado a seguir<sup>3</sup>.

Na corrente **liberalista**, a relação de trabalho era criada informalmente entre empregador e empregado. Como os empregadores eram os detentores dos meios de produção (máquinas, matéria-prima, local/galpão de operações) e conheciam o processo de produção, tinham vantagem sobre os empregados. A avaliação de desempenho estava fundamentada na exigência de que os empregados realizassem o trabalho da forma como foi definida pelos empregadores.

A partir da criação de instituições governamentais, o Estado passou a interferir nas relações de trabalho, que deixaram de ser estabelecidas simplesmente entre empregador e empregado. Nesse cenário, algumas regras foram impostas, tais como a definição da carga horária de trabalho, atividades realizadas e remuneração mínima. Assim, os **contratos de trabalho** passaram a incorporar detalhes que antes eram ignorados. A avaliação de desempenho nesse caso serve para examinar se o que está descrito no contrato de fato está sendo realizado.

A corrente **contratualista-intervencionista** é similar à anterior, com a diferença de que o Estado interfere minimamente nas relações de trabalho, possibilitando que empregador e empregado negociem diversos aspectos da relação. A avaliação de desempenho é importante para certificar que os trabalhadores possuem as garantias mínimas de trabalho e que o acordado entre as partes está sendo cumprido.

A evolução das relações de trabalho levou a uma corrente denominada **anticontratualismo**. A ideia pregada é a de que empregadores e empregados devem poder negociar, de maneira formal ou informal, os aspectos associados ao trabalho sem que haja intervenção do Estado. A avaliação, portanto, serviria para avaliar o que foi acordado entre as partes. No âmbito legal, essa corrente não foi colocada em prática no Brasil.

Finalmente, a corrente **administrativa** aborda a relação de trabalho entre o trabalhador e o Estado e, por isso, é aplicável aos funcionários públicos estatutários. Trata-se de uma relação administrativa, sendo a avaliação também uma tarefa administrativa, com o intuito de verificar se as atividades foram realizadas conforme planejamento estabelecido anteriormente.

O quadro a seguir apresenta um resumo sobre cada corrente de relação de trabalho e o foco da avaliação:

| CORRENTES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO | FOCO DA AVALIAÇÃO   |
|------------------------------------|---|
| Liberalista                        | Exigência do cumprimento de acordos informais                 |
| Contratualista                     | Certificação do cumprimento dos acordos contratuais rígidos   |
| Contratualista-intervencionista    | Certificação do cumprimento dos acordos contratuais flexíveis |
| Anticontratualista                 | Verificação de acordos tácitos entre as partes                |
| Administrativa                     | Certificação da realização das tarefas conforme planejado     |

Fonte: Adaptado de Malheiros e Rocha (2014, p. 43).

<sup>2</sup> É um julgamento que não condena nem absolve, mas auxilia na reflexão crítica sobre o comportamento de um indivíduo (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

<sup>3</sup> Malheiros e Rocha (2014).

## MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS

Antes de tratar sobre os métodos de avaliação de desempenho, vale ressaltar que alguns princípios devem ser seguidos nas avaliações<sup>4</sup>:

- **Consenso:** o processo de avaliação de desempenho não deve ser impositivo, isto é, os trabalhadores não devem sentir que são obrigados a serem avaliados. Se existe um consenso entre o trabalhador avaliado, o avaliador e a organização, possivelmente o processo se tornará mais natural;
- **Democracia:** todos os que participam da avaliação de desempenho devem ter o direito de falar e de ser ouvido. No caso da avaliação 360°, por exemplo, como veremos à frente, todas as pessoas que estão ao redor do trabalhador ou que possuem algum tipo de interação com ele participam da avaliação;
- **Transparência:** a fim de que os trabalhadores percebam que o processo de avaliação de desempenho é justo, deve haver transparência. Isso significa que os critérios utilizados para avaliar (a si mesmo e aos outros) e ser avaliado devem ser de conhecimento de todos;
- **Estímulo:** os trabalhadores devem perceber a avaliação não como uma atividade negativa e de punição, mas como uma possibilidade de crescimento profissional. Assim, a avaliação de desempenho deve estimular os trabalhadores a pensar em seus pontos fortes e fracos com vistas à melhoria do desempenho.

De acordo com Chiavenato (2014), os métodos **tradicionais** de avaliação de desempenho incluem: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. Os métodos mais **modernos** são: avaliação participativa por objetivos e avaliação 360°.

### Escalas Gráficas

De acordo com Robbins, a escala gráfica é um dos métodos mais antigos e populares de avaliação. Consiste em determinar uma série de fatores relacionados ao trabalho, tais como quantidade de trabalho realizado, relacionamento interpessoal e capacidade de inovar, e classificar o trabalhador nesses fatores. A classificação pode ser, por exemplo, por critérios como: ótimo, bom, regular, sofrível e fraco. O modelo a seguir demonstra a escala gráfica:

| INDICADORES                      | ÓTIMO | BOM | REGULAR | RUIM | PÉSSIMO |
|----------------------------------|-------|-----|---------|------|---------|
| Assiduidade                      |       |     |         |      |         |
| Quantidade de trabalho realizado |       |     |         |      |         |
| Relacionamento                   |       |     |         |      |         |
| Produtividade                    |       |     |         |      |         |

Fonte: Adaptado de Malheiros e Rocha (2014, p. 122).

4 Malheiros e Rocha (2014).

5 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

6 Malheiros e Rocha (2014, p. 123).

7 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

8 Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

As **desvantagens** desse método são: incapacidade de coletar informações aprofundadas a respeito do desempenho do trabalhador; avaliação realizada por uma única pessoa; a subjetividade pode ser alta se os critérios não forem bem delimitados; tem foco no passado e os resultados são superficiais.

Por outro lado, as **vantagens** associam-se à rapidez e facilidade em desenvolver e aplicar as escalas gráficas, consolidar os dados e comparar os resultados de diversos funcionários, bem como apresentar os resultados para eles<sup>5</sup>.

### Escolha Forçada

Nesse método, são apresentadas algumas frases que descrevem o comportamento do trabalhador. Essas frases ficam dispostas em blocos de questões e em cada bloco o avaliador deve escolher a frase que mais se aplica ao desempenho do empregado. Em alguns casos, o avaliador também pode ter que escolher a frase que menos se aplica ao desempenho do trabalhador. Alguns exemplos incluem: “é muito sociável”, “não suporta pressão”, “conhece o trabalho” e “tem boa memória”.

Busca-se, assim, reduzir a subjetividade da avaliação, uma vez que as frases tendem a descrever comportamentos de forma bastante objetiva. Assim, não há lugar para o avaliador expressar sua opinião a respeito do trabalhador. Exemplo<sup>6</sup>:

“A respeito do processo de atendimento ao cliente, o empregado:

- Demonstra respeito e cordialidade sempre, em todas as situações.
- Demonstra respeito e cordialidade na maioria das situações.
- Demonstra respeito e cordialidade em poucas situações.
- Nunca demonstra respeito e cordialidade.”

Dentre as **vantagens** do método, a escolha forçada: evita que a avaliação seja generalizada; reduz a subjetividade do avaliador; não são necessários treinamentos complexos para os avaliadores; classifica os trabalhadores avaliados em função de seu desempenho. Apesar disso, as **desvantagens** são: dificuldade em construir o instrumento; não há participação ativa do trabalhador; não permite realizar comparações; é difícil para o avaliador fornecer *feedbacks* aos trabalhadores avaliados<sup>7</sup>.

### Pesquisa de Campo

Trata-se de um método de avaliação mais completo que os anteriores, fundamentado em entrevistas entre os especialistas e os gerentes para que o desempenho dos funcionários seja avaliado. Os avaliadores – profissionais de RH – vão literalmente ao campo, isto é, ao local de trabalho daqueles que serão avaliados. No campo, é feita a observação do desempenho dos indivíduos, comparando-o com o que é desejado/esperado para a função. A pesquisa de campo é composta de quatro etapas: avaliação inicial, análise complementar, planejamento e acompanhamento<sup>8</sup>.

Malheiros e Rocha destacam que, por diversas razões, esse método de avaliação de desempenho não é comum no Brasil. Alguns dos motivos são: falta de profissionais especializados para realizar a avaliação, falta de validade do método como um instrumento para obter resultados sobre desempenho dos indivíduos e carência de profissionais de RH em geral.

Os benefícios desse método incluem a possibilidade de planejar ações como treinamento e orientação aos trabalhadores, a profundidade nas análises e ênfase no atingimento de resultados. Por outro lado, esse tipo de avaliação tem um alto custo, é demorado e não inclui o avaliado no momento de avaliação (Chiavenato, 2014).

### Método dos Incidentes Críticos

Nessa avaliação, o avaliador descreve os aspectos especialmente eficazes/positivos e os aspectos especialmente ineficazes/negativos do avaliado (Robbins, 2005). Assim, o desempenho “normal” ou “corriqueiro” não é avaliado, mas sim o desempenho excepcional, independentemente se indica sucesso ou fracasso<sup>9</sup>.

O instrumento pode ser facilmente construído e utilizado, o que é uma vantagem. Além disso, ao utilizar esse método, a empresa é capaz de identificar os fatores que de fato contribuem para seus resultados – tanto os positivos, quanto os negativos. No entanto, visto que apenas alguns aspectos do desempenho são considerados, o método pode ser tendencioso e parcial nos resultados apresentados. Destaca-se ainda a dificuldade em identificar desempenhos excepcionais, pois eles podem se confundir com os comportamentos rotineiros<sup>10</sup>.

### Listas de Verificação

Trata-se de uma simplificação das escalas gráficas. A diferença é que os fatores são avaliados quantitativamente, podendo variar, por exemplo, de 1 a 5, em que 5 indica que o trabalhador possui desempenho excelente no fator avaliado. O modelo a seguir demonstra a lista de verificação:

| ÁREAS DE DESEMPENHO      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Habilidade de decidir    |   |   |   |   |   |
| Aceita mudanças          |   |   |   |   |   |
| Aceita direção           |   |   |   |   |   |
| Atitude                  |   |   |   |   |   |
| Práticas de segurança    |   |   |   |   |   |
| Cuidado com o patrimônio |   |   |   |   |   |
| Liderança                |   |   |   |   |   |

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 221).

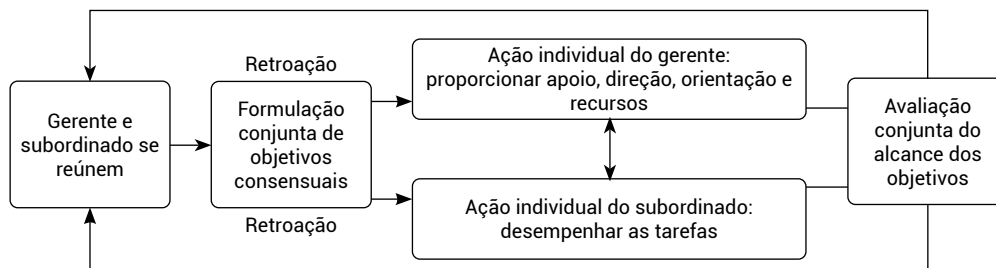
As vantagens e desvantagens são as mesmas do método de escalas gráficas.

### Avaliação Participativa por Objetivos

Nesse tipo de avaliação, o trabalhador e seu gerente desenvolvem, em conjunto, os objetivos que devem ser alcançados pelo colaborador. Já que o colaborador participa da determinação das metas, existe um maior comprometimento em alcançá-las, pois sabe-se que não se tratam de metas irrealistas. De acordo com Chiavenato (2014), esse tipo de avaliação é composto por seis etapas:

- **Definição** de objetivos consensuais feita pelo trabalhador e o gerente;
- **Comprometimento** pessoal de ambos para o alcance dos objetivos;
- **Negociação** sobre os recursos necessários para que os objetivos sejam atingidos;
- **Desempenho**, isto é, estratégia pessoal do trabalhador para alcançar os objetivos;
- **Acompanhamento** dos resultados e comparação com os objetivos previamente estabelecidos;
- **Feedback** e avaliação contínua envolvendo o trabalhador e o gerente.

O processo da avaliação participativa por objetivos pode ser visualizado no esquema a seguir:



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 226).

<sup>9</sup> Chiavenato (2014).

<sup>10</sup> Chiavenato (2014) e Malheiros e Rocha (2014).

Esse tipo de avaliação é circular, isto é, todas as pessoas que estão ao redor do trabalhador ou que possuem algum tipo de interação com ele participam da avaliação. Envolve a avaliação de gerentes, executivos, colegas do mesmo nível, subordinados, entre outros. Na avaliação 360°, busca-se identificar pontos positivos e negativos do comportamento do trabalhador. No entanto, para que seja eficaz, a organização deve ter uma cultura de comunicação e participação. Caso contrário, o avaliado pode sentir-se ofendido ou até mesmo atacado pelos avaliadores.

Chiavenato (2014) destaca os prós e contras desse tipo de avaliação. Os **prós** abrangem: qualidade das informações; avaliações advindas de diversas pessoas, o que proporciona maior validade das informações; a partir do *feedback*, o trabalhador pode procurar se autodesenvolver. Já os **contras** incluem: dificuldade e complexidade de reunir todas as avaliações; o *feedback* pode intimidar o avaliado; é necessário que os avaliadores sejam treinados sobre como deve ser realizada a avaliação; as pessoas podem se reunir e combinar avaliações negativas para determinado trabalhador.

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Chiavenato (2014, p. 338) afirma que “*conhecimento significa informação estruturada e capaz de agregar valor e gerar riqueza*”. Não se trata apenas do que uma pessoa ou grupo sabe fazer, mas inclui o que a organização sabe e conhece. Destaca-se também que o conhecimento não é gerado ao acaso, mas deve ser administrado: planejado, organizado, dirigido e controlado. Sendo assim, a gestão do conhecimento ocorre quando a organização é capaz de gerar valor e riqueza por meio do seu capital intelectual.

A gestão do conhecimento é a forma de a organização criar, arquivar, organizar, sistematizar, disseminar e aplicar o conhecimento com vistas à consecução de seus objetivos empresariais. Grande parte dos sistemas de gestão do conhecimento são facilitados pela tecnologia da informação. Apesar disso, alguns desafios podem ser apontados<sup>11</sup>:

- **Criar uma infraestrutura administrativa de conhecimento:** para que seja possível implementar uma gestão do conhecimento, é preciso criar uma infraestrutura para tal. Algumas organizações optam pela criação de centros de aprendizagem ou universidades corporativas. Outras preferem incumbir um gerente (chamado de gerente do conhecimento) para administrar o assunto na organização;
- **Construir uma cultura do conhecimento:** a cultura organizacional deve ter o valor do conhecimento. Essa cultura deve ser construída de forma progressiva até que todos os departamentos compreendam a importância de desenvolver conhecimento;
- **Administrar resultados:** os resultados da gestão do conhecimento devem ser administrados a fim de identificar se os objetivos planejados com esse tipo de gestão estão de fato sendo atingidos.

11 Chiavenato (2014)

12 SOBRAL, F. PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

13 ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

## COMPORTAMENTO, CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento que envolve a Psicologia, Sociologia, Antropologia, Ciência Política, entre outras áreas de estudo, e busca compreender as ações e comportamentos individuais e grupais nas organizações.

Conforme Sobral, compreender o comportamento organizacional é fundamental para que os administradores possam lidar com as pessoas na organização, bem como entender e prever seus comportamentos. Os recursos humanos são imprescindíveis para o sucesso da empresa e, para além dos aspectos associados à estrutura formal, às tecnologias e aos procedimentos, saber administrar os trabalhadores é uma das condições para garantir o bom desempenho organizacional.

O comportamento das pessoas no trabalho contribui para o aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade, melhora no clima de trabalho, entre outras vantagens. Para isso, os administradores devem buscar entender<sup>12</sup>: (1) as atitudes dos funcionários em relação ao seu trabalho; (2) suas características psicológicas, isto é, sua personalidade; (3) a percepção que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho; e (4) a forma como eles aprendem novas habilidades e competências.

O estudo do comportamento organizacional significa o estudo de três determinantes do comportamento nas organizações: os indivíduos (a partir dos valores, atitudes, satisfação com o trabalho, motivação, entre outros), os grupos (a partir da comunicação, liderança e conflitos, por exemplo) e a estrutura (a partir da estrutura, cultura e clima organizacional).

Veremos agora alguns dos aspectos que influenciam o comportamento organizacional.

### VALORES

Os valores indicam aquilo que é importante para o indivíduo ou para uma organização, ou seja, podem ser pessoais ou organizacionais. Tomamos uma decisão e escolhemos a opção 1 ao invés da opção 2 porque a opção 1 nos é mais valiosa, ou seja, está de acordo com nossos princípios. Assim, os valores possuem um elemento de julgamento com base naquilo que o indivíduo considera ser correto<sup>13</sup>.

Sobral (2013) afirma que os valores possuem atributos de conteúdo e de intensidade:

- **Conteúdo:** define que uma conduta é importante, correta, desejável;
- **Intensidade:** indica o quanto a conduta é importante, correta, desejável.

## IMPORTANTE!

Compreender os valores individuais é essencial no estudo do comportamento organizacional, pois a partir deles é possível entender por que as pessoas se comportam de determinada forma e o que as motiva.

Sobral apresenta duas abordagens para classificação dos valores:

- **Levantamento de Valores de Rokeach:** Milton Rokeach desenvolveu um levantamento de valores composto por dois conjuntos e com 18 itens em cada conjunto. Os valores podem ser terminais ou instrumentais. Enquanto os valores terminais dizem respeito a condições de existência desejáveis, os valores instrumentais tratam das preferências em termos de comportamento ou meios para alcançar as metas dos valores terminais. Alguns exemplos de valores terminais incluem: liberdade, segurança, respeito por si próprio, um mundo em paz e segurança nacional. Dentre outros, são valores instrumentais: responsabilidade, autocontrole, perdão, honestidade e coragem;
- **Geração Contemporânea de Trabalhadores:** nessa abordagem, os valores são classificados de acordo com as diferentes gerações de trabalhadores presentes na força de trabalho. Quatro grupos principais podem ser destacados: veteranos, *baby boomers*, geração X e geração da tecnologia. Os veteranos fazem parte da força de trabalho desde 1950 e 1960, tendo sido influenciados pela Grande Depressão e pela Segunda Guerra Mundial. Eles valorizam o trabalho árduo, o *status quo* e as autoridades. A lealdade aos padrões também é uma característica dessa geração, que pretende permanecer trabalhando em uma única empresa até a sua aposentadoria. Considerando os valores terminais, os veteranos provavelmente julgam mais importante ter uma vida confortável e segurança familiar.

Os *baby boomers* começaram a trabalhar entre 1960 e 1980, sendo influenciados pelos movimentos de direitos civis e a Guerra do Vietnã. Quanto aos valores, os *baby boomers* desconfiam das autoridades, buscam realização pessoal, sucesso material e são pragmáticos. No que diz respeito aos valores terminais de Rokeach, eles provavelmente consideram mais importante o sentido de realização e o reconhecimento social.

A geração X ingressou na força de trabalho entre 1980 e 2000 e, portanto, vivenciou o início da era dos computadores. O dinheiro deixa de ser central para a geração X, que busca flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e satisfação no trabalho. Visto que preferem ter mais tempo para lazer, esses trabalhadores não se sacrificam tanto para os seus empregadores quanto as gerações anteriores. Considerando os valores terminais de Rokeach, a geração X provavelmente julga mais importante a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer.

Por último, a geração da tecnologia ingressou mais recentemente no mercado de trabalho, isto é, a partir de 2000. Esses trabalhadores são mais otimistas

quanto à economia, bem como acreditam nas suas possibilidades de sucesso, especialmente de sucesso financeiro. A valorização do dinheiro é grande para a geração X, já que eles querem obter tudo aquilo que o dinheiro é capaz de comprar. Os valores terminais mais enfatizados são liberdade e vida confortável.

A partir dessa abordagem, percebe-se que apesar das diferenças de valores individuais, as características da sociedade em que os indivíduos foram criados e começaram a trabalhar influenciam seus valores.

Outra forma de classificar os valores é por meio da tipologia proposta por Schwartz. O autor propôs uma tipologia de valores com base na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos. Os 10 tipos motivacionais propostos são<sup>14</sup>:

- **Poder:** indica ter uma posição e prestígio social em uma comunidade/sociedade. Envolve ainda a busca por ter controle e autoridade sobre outras pessoas e recursos, bem como alcançar riqueza;
- **Realização:** busca pelo sucesso pessoal por meio da demonstração de competência segundo as regras sociais. Inclui a ambição e a vontade de obter êxito em suas atividades;
- **Hedonismo:** prazer e gratificação para si próprio. Em outras palavras, busca-se desfrutar da vida ao máximo;
- **Estimulação:** ter novidades e estímulos na vida, tais como mudar de vida, ter uma vida diferente e estimulante/excitante;
- **Autodireção:** ser autodirigido e independente em relação aos pensamentos e a tomadas de decisão. Independência e liberdade são associadas à autodireção;
- **Universalismo:** compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza. Busca por um mundo em paz, com igualdade e justiça social;
- **Benevolência:** preocupação com o bem-estar daqueles com quem se tem um contato mais próximo e frequente, ajudando-os em suas necessidades;
- **Tradição:** respeito e compromisso com os costumes e ideais de uma cultura ou religião. Associa-se com devoção, honra aos mais velhos, humildade e vida espiritual;
- **Conformidade:** limitação de ações e impulsos que podem prejudicar, magoar ou violar as expectativas sociais e normas. Autodisciplina, obediência e bons modos fazem parte do tipo motivacional conformidade;
- **Segurança:** segurança, harmonia e estabilidade na sociedade, nos relacionamentos interpessoais e no *self*; isto é, na própria pessoa. Preocupação com a ordem social e segurança familiar e nacional.

14 GOUVEIA, V. V.; MARTÍNEZ, E.; MEIRA, M. e MILFONT, T. L. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. *Estudos de Psicologia*, n. 6, v. 2, 2001, p. 133-142. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2001000200002>. Acesso em: 31 out. 2022.