CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

3 Gestão de pessoas.

3.1 Equilíbrio organizacional.

3.2 Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.

3.3 Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.

3.1 Equilíbrio Organizacional:

Origem: *Tem origem nas teorias comportamentais, que diz que: "...a organização é um sistema social no qual os participantes oferecem trabalho e dedicação (contribuições) em troca de incentivos.*

Haverá equilíbrio quando:

Houver reciprocidade entre os participantes e a organização, ou seja, quando as recompensas e contribuições sejam compensatórias tanto para as pessoas, quanto para a organização.

3.1 Equilíbrio Organizacional:

Conceitos Básicos:

1. **Incentivos ou alicientes**: São as recompensas (“pagamentos”) oferecidas pela organização aos seus participantes, como salários, prêmios de produção, elogios, reconhecimento, status, possibilidade de crescimento, etc.;

3.1 Equilíbrio Organizacional:

Conceitos Básicos:

2. **Utilidade dos incentivos:** Os incentivos oferecidos para a organização possuem maior ou menor utilidade para diferentes indivíduos. Trata-se da função **utilidad**e de cada incentivo para cada indivíduo. Isto quer dizer que algumas pessoas valorizam muito o reconhecimento, enquanto outras dão pouco valor ao mesmo incentivo.

3.1 Equilíbrio Organizacional:

Conceitos Básicos:

3. **Contribuições:** São os "pagamentos" realizados pelos participantes à organização em troca dos incentivos. Incluem-se aqui o trabalho, dedicação, pontualidade, lealdade, reconhecimento, etc.

4. **Utilidade das contribuições:** Trata-se da utilidade do esforço do indivíduo para com a organização. É o quanto este esforço contribui para que a organização consiga alcançar seus objetivos.

3.1 Equilíbrio Organizacional:

Postulados Básicos:

a) A organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de várias pessoas, que são os participantes da organização.

b) Cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização.

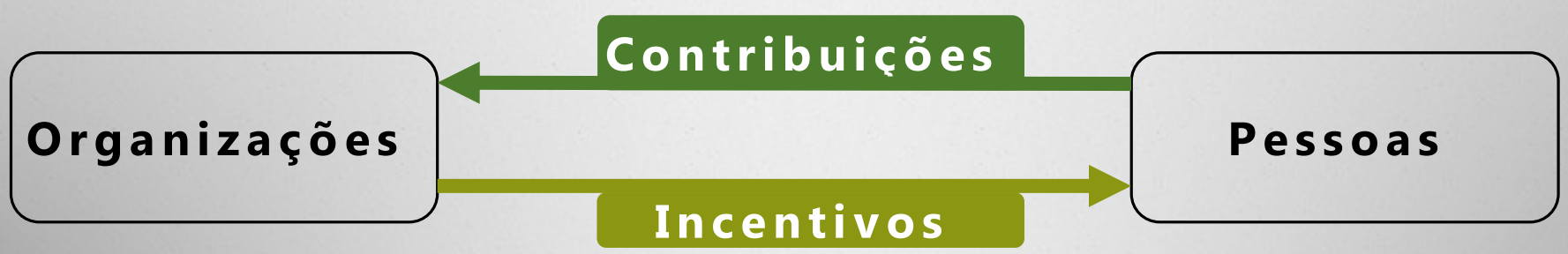
3.1 Equilíbrio Organizacional: Postulados Básicos

c) 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) do que as contribuições que lhe são exigidas.

d) As contribuições trazidas pelos vários participantes constituem a fonte na qual a organização se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.

3.1 Equilíbrio Organizacional: Postulados Básicos

e) A organização será solvente - e continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade suficiente para induzir os participantes à prestação de suas contribuições.



3.1 Equilíbrio Organizacional:

Participantes do Equilíbrio e suas contribuições

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
Empregados	Trabalho, dedicação, esforço pessoal, desempenho, lealdade, assiduidade.	Salário, benefícios, prêmios, elogios, oportunidades, reconhecimento, segurança no trabalho.
Investidores	Dinheiro, na forma de ações, empréstimos, financiamentos.	Rentabilidade, lucratividade, liquidez, dividendos, retorno do investimento.

3.1 Equilíbrio Organizacional:

Participantes do Equilíbrio e suas contribuições

Participantes (parceiros)	Contribuições (investimentos pessoais)	Incentivos (retorno esperado)
Fornecedores	Materiais, matérias-primas, tecnologias, serviços especializados	Preço, condições de pagamento, faturamento, garantia de novos negócios
Clientes	Dinheiro, por meio da compra de produtos/serviços, seu consumo ou utilização.	Preço, qualidade, condições de pagamento e satisfação de necessidades

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

3.1 Equilíbrio Organizacional:

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão de pessoas.

Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas

Gestão de Pessoas

Conceituação histórica:

Administração de Recursos Humanos (ARH): Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações.

Gestão de Pessoas

Os seis processos da Gestão de Pessoas:

O foco da gestão de pessoas é permitir a colaboração eficaz das pessoas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Isso se dá a partir de seis processos:

Agregar pessoas: trata-se dos processos que servem para incluir novas pessoas na empresa, incluindo o recrutamento e a seleção. São conhecidos como processos de provisão de pessoas.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: Os seis processos

Aplicar pessoas: esclarecem quais pessoas desempenharão quais tarefas na organização. Inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

Recompensar pessoas: São os processos que servem para recompensar as pessoas por seu trabalho realizado na organização, incluindo o estabelecimento de salário e benefícios.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: Os seis processos

Desenvolver pessoas: servem para desenvolver as competências das pessoas para que elas possam oferecer melhor desempenho para a organização. Incluem o treinamento e desenvolvimento, gestão da aprendizagem, desenvolvimento de carreiras, etc.

Manter pessoas: buscam assegurar que as pessoas que exercem sua profissão na organização tenham condições psicológicas e ambientais satisfatórias para continuar trabalhando, evitando que decidam sair da organização. Incluem a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, etc.

Gestão de Pessoas: Os seis processos

Monitorar pessoas: trata-se dos processos que servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização.

Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

Gestão de Pessoas:

Objetivos da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas busca maximizar o retorno que tanto a organização quanto suas pessoas recebem uns dos outros e gerir competências para o sucesso da estratégia organizacional:

- Proporcionar maior competitividade à organização;
- Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais;
- Servir como base para que a organização possa atuar conforme sua missão e realizar a sua visão de futuro;

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas:

Objetivos da Gestão de Pessoas

- Disponibilizar pessoas preparadas para um funcionamento organizacional adequado;
- Possibilitar que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho;
- Possibilitar a auto atualização dos funcionários;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Ser uma força propulsora para as mudanças organizacionais;
- Atuar de maneira ética e com responsabilidade socioambiental;
- Construir equipes e organizações de excelência.

Gestão de Pessoas:

Desafios da Gestão de Pessoas

Chiavenato (2010) resume muito bem as mudanças e transformações ocorridas na área de RH:

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: desafios

Industrialização Clássica (1900 a 1950)	Industrialização Neoclássica (1950 a 1990)	Era da Informação (a partir de 1990)
➢ Início da industrialização e formação do proletariado; ➢ Transformação das oficinas em fábricas; ➢ Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; ➢ Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; ➢ Modelo mecanistico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle; ➢ Necessidade de ordem e rotina.	➢ Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; ➢ Aumento do tamanho das fábricas e do mercado mundial; ➢ Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; ➢ Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; ➢ Modelo menos mecanistico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; ➢ Necessidade de adaptação.	➢ Mercado de serviços supera o mercado industrial; ➢ Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações; ➢ Extremo dinamismo, turbulência e mudança; ➢ Adoção de estruturas orgânicas e adhobráticas; ➢ Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; ➢ Necessidades de mudanças.

FASUBRA

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: desafios

Industrialização Clássica (1900 a 1950)	Industrialização Neoclássica (1950 a 1990)	Era da Informação (a partir de 1990)
Depto de Pessoal Depto de relações Industriais	Depto de Recursos Humanos Depto de Gestão de Pessoas	Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas como mão de obra	Pessoas como Recursos Humanos	Pessoas como Parceiros

Gestão de Pessoas: desafios

Outra visão sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações, afirma a existência dos seguintes modelos::

Departamento de pessoal: A principal função é o registro, planejamento da alocação das pessoas no trabalho, a comunicação com os empregados, a gestão de custos e benefícios. O departamento de pessoal trata as pessoas com impessoalidade e distanciamento.

Gestão de Pessoas: desafios

Gestão do Comportamento Humano:

A análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ser o foco, mas o setor de RH não despreza as tarefas, custos e resultados. Trata-se da essência dos setores de recursos humanos, incluindo aspectos da motivação e liderança.

Gestão de Pessoas: desafios

Gestão Estratégica de Pessoas:

Foca que o importante é a capacidade dos funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais. A motivação do funcionário não é o foco, mas apenas instrumento para que esse atue na direção dos objetivos estratégicos da empresa.

Gestão de Pessoas: desafios

Modelo de Gestão de Pessoas articulado por competências:

As pessoas deixam de ser instrumento para a estratégia e passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica, por isso é importante a criação de significado nas tarefas a serem desenvolvidas e o respeito à opinião das pessoas.

Gestão de Pessoas: desafios

Níveis de estrutura organizacional e sua relação com pessoas:

Nível estratégico/ Institucional:

É o nível mais elevado da organização, que busca agir voltado para o longo prazo e considerando as necessidades da organização como um todo e dos seus stakeholders (participantes = funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.). A gestão de pessoas é a visão moderna de gestão de pessoas e como as elas podem contribuir para o sucesso organizacional.

Gestão de Pessoas: desafios

Níveis de estrutura organizacional e sua relação com pessoas:

Nível Tático/Gerencial:

É o nível intermediário, onde se encontram os gerentes e coordenadores da organização. Aqui, o que se busca é entender a estratégia e aplicá-la a uma área específica, processo ou projeto organizacional. Neste nível encontram-se as funções típicas de um departamento de RH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, etc.

Gestão de Pessoas: desafios

Níveis de estrutura organizacional e sua relação com pessoas:

Nível Operacional:

É onde se encontram os técnicos e operadores de forma geral, implementando ideias que foram validadas por seus chefes. Supervisores operacionais também estão nesse nível. Nesse nível, a autonomia profissional é muito limitada, pois se está apenas colocando em prática aquilo que foi decidido nos níveis mais elevados. É aqui que se encontram as funções de departamento de pessoal, a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a processos como folha de pagamento, contratos, etc.

Gestão de Pessoas: desafios

Planejamento de RH ou Elaboração estratégica de RH:

O planejamento de RH é uma forma de aumentar a pro atividade da organização, que deixa de simplesmente reagir às necessidades conforme elas aparecem, e passa a pensar estrategicamente sobre as formas de alinhamento dos recursos humanos disponíveis às necessidades organizacionais.

Gestão de Pessoas: desafios

Planejamento de RH ou Elaboração estratégica de RH:

Para que tenham sucesso, as políticas de RH devem possuir:

- Estabilidade;
- Consistência;
- Flexibilidade;
- Generalidade, e
- Clareza/Simplicidade

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: desafios

Tipos de alinhamento estratégico do RH com a organização:

Área Estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Fluxos de Trabalho	▪ Produção eficiente; ▪ Ênfase no Controle; ▪ Descrições de cargos explícitas; ▪ Planejamento detalhado do cargo.	❑ Inovação; ❑ Flexibilidade; ❑ Classes amplas de cargos; ❑ Planejamento vago do cargo.
Admissão	▪ Recrutamento interno; ▪ DRH decide sobre seleção; ▪ Ênfase nas qualificações técnicas; ▪ Processo formal de admissão e de socialização	❑ Recrutamento externo; ❑ Gerente decide sobre seleção; ❑ Adequação da pessoa à cultura; ❑ Processo informal de admissão e de socialização.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: desafios

Tipos de alinhamento estratégico do RH com a organização:

Área Estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Desligamen-tos de funcionários	▪ Demissões voluntárias; ▪ Congelamento de admissões; ▪ Apoio continuado aos demitidos; ▪ Política de preferência à readmissão.	❑ Dispensas; ❑ Recrutamento quando necessário; ❑ Demitidos sem apoio; ❑ Nenhum tratamento preferencial.
Avaliação de desempenho	▪ Padronização da avaliação; ▪ Avaliação como meio de controle; ▪ Foco estreito; ▪ Dependência exclusiva do superior.	❑ Avaliação customizada; ❑ Avaliação como desenvolvimento; ❑ Avaliação multipropositai; ❑ Múltiplas entradas para avaliação.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: desafios

Tipos de alinhamento estratégico do RH com a organização:

Área Estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
Treinamento	▪ Treinamento individual; ▪ Treinamento no cargo; ▪ Treinamento específico; ▪ Comparar habilidades.	❑ Treinamento em equipe; ❑ Treinamento externo; ❑ Treinamento genérico para flexibilidade; ❑ Construir habilidades.
Recompensas	▪ Salário fixo; ▪ Salário baseado no cargo; ▪ Salário baseado na antiguidade; ▪ Decisões centralizadas sobre salário.	❑ Salário variável; ❑ Salário baseado no indivíduo; ❑ Salário baseado no desempenho; ❑ Decisões descentralizadas.

FASUBRA

Gestão de Pessoas: desafios

Principais modelos de planejamento de RH:

Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço:

considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc.

Gestão de Pessoas: desafios

Principais modelos de planejamento de RH:

Modelo baseado em segmentos de cargos:

Consiste na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.

Gestão de Pessoas: desafios

Principais modelos de planejamento de RH:

Modelo de substituição de postos-chave:

também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. É voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.

Gestão de Pessoas: desafios

Principais modelos de planejamento de RH:

Modelo baseado no fluxo de pessoal:

mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique.

Gestão de Pessoas: desafios

Principais modelos de planejamento de RH:

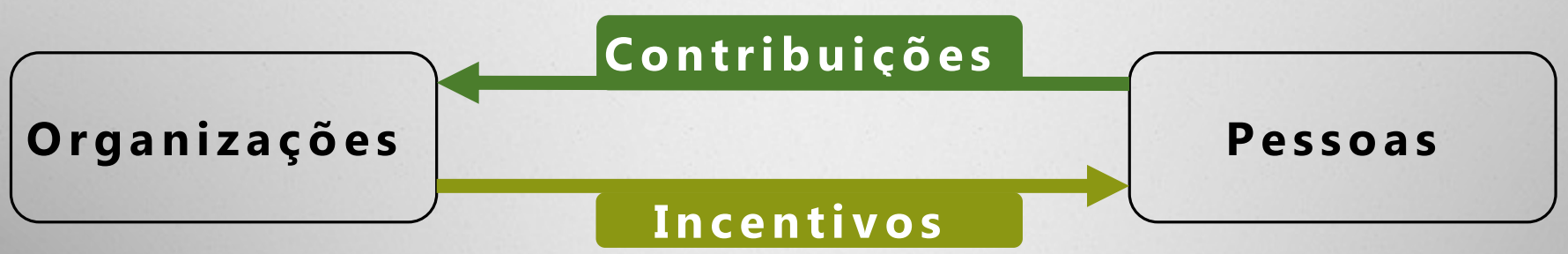
Modelo de planejamento integrado:

considera quatro variáveis: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.

Gestão de Pessoas: Exercícios

Em uma situação de equilíbrio organizacional, a organização caracteriza-se como um sistema ao qual seus participantes concedem contribuições enquanto recebem incentivos proporcionais aos seus esforços de contribuição.

OK, certa



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de Pessoas: Exercícios

A gestão de pessoas tem como função estratégica alinhar objetivos organizacionais e individuais por meio de políticas e praticas de administração de recursos humanos.

OK, certa

Gestão de Pessoas: Exercícios

A gestão de pessoas é função exclusiva dos profissionais da unidade de recursos humanos, os quais são também responsáveis pelo planejamento, implantação e avaliação de práticas de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas.

X - Errada

Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

- ÀREA ESPECÍFICA: ADMINISTRATIVA

Gestão de pessoas.

3.3 Comportamento organizacional:

relações indivíduo/organização, motivação,

liderança, desempenho.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Relações Indivíduo/Organização

As relações entre os indivíduos e as organizações são marcadas pelos interesses de cada parte.

Interesses da organização:	Interesses do Indivíduo:
Maior lucratividade; melhorar o atendimento aos clientes; ampliar mercado; melhorar produção, etc.	ganhar seu dinheiro, aprender novas habilidades, conhecer pessoas interessantes, trabalhar em ambientes acolhedores, dentre outros fatores

Gestão de pessoas: Relações Indivíduo/Organização

Tarefa da Gestão de pessoas:

Equilibrar esta relação alinhando os objetivos pessoais aos organizacionais.

CURSINHO SINTET-UFU PARA
O CONCURSO DA EBSERH

Motivação

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação

Conceito: É tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Origem: Pode vir do ambiente externo ao indivíduo;

Pode ser gerado nos processos mentais do indivíduo.

Gestão de pessoas: Motivação

Premissas básicas para a motivação:

- O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais humanos, para dirigir melhor as pessoas;
- Sempre existe conflito entre os objetivos organizacionais e individuais, o que deve ser imunizado;
- Processo decisorial: cada indivíduo é um tomador de decisões, conforme as informações que coleta do seu ambiente;
- Comportamento organizacional: o relacionamento entre os indivíduos e a organização.

Gestão de pessoas: Motivação

Motivação e desempenho:

- Fatores motivacionais interferem no comportamento e no desempenho dos indivíduos.

O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, que pode ser motivado por fatores internos, ou por fatores gerados no ambiente em que este atua.

Gestão de pessoas: Motivação

Teorias motivacionais:

Teoria de Campo (Lewin):

Baseia-se em duas suposições fundamentais:

a) O comportamento humano é derivado de fatos coexistentes;

b) Os fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

Gestão de pessoas: Motivação

Teorias motivacionais:

Teoria de Campo (Lewin):

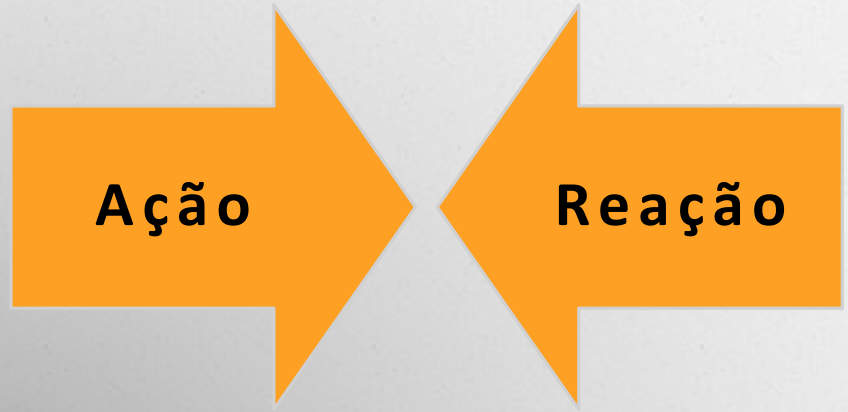
O comportamento humano não depende só do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual do presente.

Este campo é o "espaço de vida que contém a pessoa com seu ambiente psicológico": o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa e relacionado com as atuais necessidades do indivíduo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação

Antes da existência da Psicologia Social, o comportamento era entendido como reações.



Behaviorismo desconsiderava que as conduta são resultados da interação entre o indivíduo e o ambiente.

Behaviorismo: se alguém nos golpeia, reagimos nos protegendo para desviar do ataque ou para evitar outro.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria do Campo – Lewin)

Fisica Quântica

Campo de Forças

Temperaturas, forças, etc.

Teoria de Campo

Espaço Vital

Fatores Ambientais

↓

comportamento

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação

As necessidades humanas básicas (Maslow):

Maslow defini como cinco, os níveis de necessidades básicas:

1) Necessidades fisiológicas;
2) Realização pessoal;
3) Segurança e estabilidade;
4) Estímulos;
5) Auto realização.

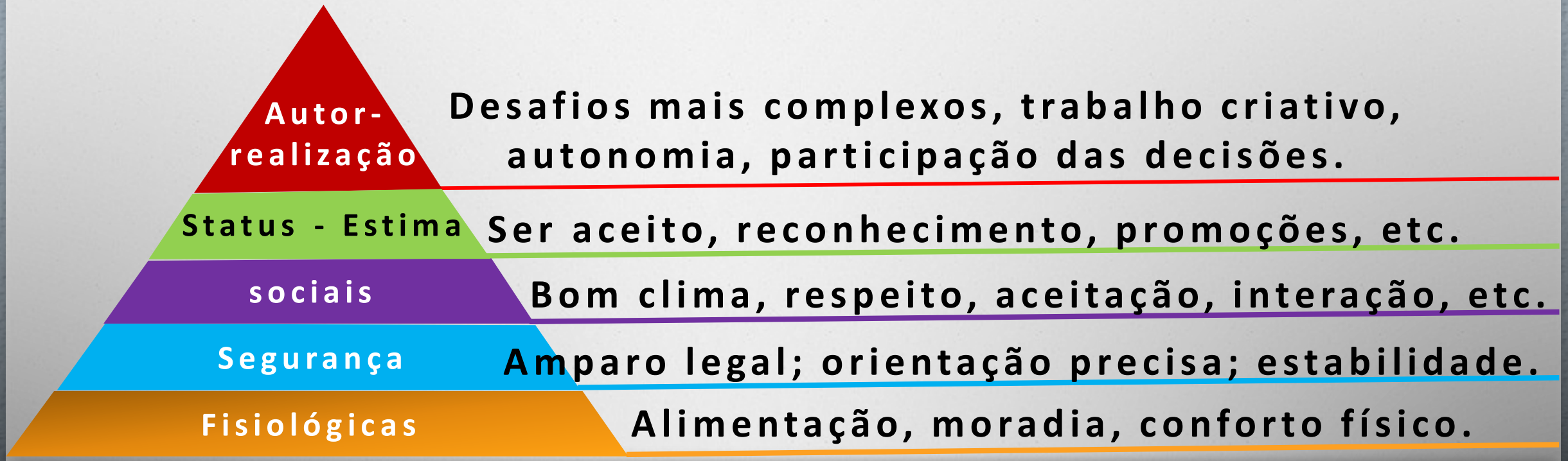
Conceito:

O homem é motivado segundo suas necessidades que se manifestam em graus de importância onde as fisiológicas são as necessidades iniciais e as de realização pessoal são as necessidades finais.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação

As necessidades humanas básicas (Maslow):



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação

Princípios das necessidades humanas básicas (Maslow):

1) Apenas quando um nível de necessidades é satisfeito é que o nível seguinte surge no comportamento;
2) Nem todos chegam ao topo da pirâmide;
3) As necessidades inferiores, mais importantes, podem voltar a serem insatisfeitas, motivando novamente o comportamento do indivíduo, sobre as demais;
4) Sempre possuímos mais de uma motivação e seu efeito sempre é em conjunto.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teorias X e Y de McGregor)

Teorias X: "O trabalho é em si mesmo desagradável para a maioria das pessoas."

Chamada por McGregor de "Hipótese da mediocridade das massas", parte-se do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação etc.; artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teorias X e Y de McGregor)

Teorias Y: "O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis."

Aqui os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação – Teorias X e Y

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes; • As pessoas evitam o trabalho; • As pessoas evitam responsabilidades, a fim de se sentirem mais seguras; • As pessoas precisam ser controladas e dirigidas; • As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.	• As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; • O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar; • As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios; • As pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas; • As pessoas são criativas e competentes.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria dos dois fatores Herzberg)

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Este estudo visava identificar os fatores que resultavam em satisfação ou insatisfação do indivíduo no trabalho e determinavam o seu comportamento.

Maslow Estudou a satisfação das pessoas em diversos campos da vida

Herzberg Estudou a satisfação das pessoas dentro da empresa apenas.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria dos dois fatores Herzberg)

Motivacionais São fatores intrínsecos, que estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Demonstra como o funcionário se sente em relação ao seu cargo e envolve sentimentos de crescimento individual e relacionamento profissional.

Higiênicos São fatores extrínsecos, destinados a evitar insatisfação, mas não conseguem promover satisfação. Mostram como o indivíduo se sente em relação à organização quanto a salários, condições de trabalho, relação com lideranças, etc.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria dos dois fatores Herzberg)

Fatores Motivacionais

- Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo)
- O trabalho em si;
- Realização;
- Reconhecimento;
- Progresso profissional;
- Responsabilidade.

Fatores Higiênicos

- Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa)
- As condições de trabalho;
- Administração da empresa;
- Salário;
- Relações com o supervisor;
- Benefícios e serviços sociais.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria dos dois fatores Herzberg)

Fatores Motivacionais

os fatores que causavam a satisfação dos trabalhadores estavam relacionados ao seu trabalho, à tarefa desempenhada, sua natureza, responsabilidade, promoção etc.

Fatores Higiênicos

os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc.

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria da expectativa de Vroom)

Teoria expectativa de Victor H. Vroom

A teoria rejeita noções preconcebidas que reconhecem diferenças individuais, relacionando desempenho com recompensa.

A força de inclinação para uma ação depende da força da expectativa de que o ato será seguido de uma recompensa.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria da expectativa de Vroom)

Os 3 fatores da Teoria expectativa:

Uma pessoa poderia escolher entre fazer A, B, C:

- O valor que o indivíduo atribui ao resultado advindo de cada alternativa (chamado de Valência);
- Da percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação (chamada de "instrumentalidade");
- Da expectativa de poder obter cada resultado (chamado de "expectativa").

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria da expectativa de Vroom)

Os 3 fatores da Teoria expectativa:

Resumindo: para uma pessoa estar motivada é preciso que ela, simultaneamente:

- ✓ Atribua valor à compensação advinda do seu ato;
- ✓ Acredite que, pela realização do ato, ela receberá a recompensa;
- ✓ Acredite que tem condições de realizar o ato.

A motivação está restrita a produzir.

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria da expectativa de Vroom)

Sendo assim, a pessoa poderia aumentar sua produtividade quando três condições se apresentassem:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: pode ser dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, trabalho interessante, etc;
2. Relação positiva entre Satisfação dos Objetivos e a Alta Produtividade: um operário tem como objetivo um salário maior e se trabalha por produção, produzirá mais;
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: se o operário acreditar que o maior esforço terá algum efeito sobre o resultado.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (Teoria de David McClelland)

Teoria de David McClelland

Conhecida como a TEORIA DA MOTIVAÇÃO PELO ÊXITO E/OU MEDO, apresenta 3 motivos (ou necessidades) para motivar o comportamento humano:

Necessidade	Meio para obter a satisfação
Realização	Competir como forma de auto avaliação
Afiliação	Relacionar-se cordial e afetuosamente
Poder	Exercer influência

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Motivação (de David McClelland)

Teoria de David McClelland

A teoria afirma que quando o indivíduo consegue algo através de algum motivo, o mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas, caracterizando o estilo da pessoa.

CURSINHO SINTET-UFU PARA
O CONCURSO DA EBSERH

Liderança

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança

Conceito Líder é o condutor, o guia, aquele que comanda;

Ser líder é ter uma visão global da relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho;

É saber ensinar e também aprender, sendo este último de vital importância;

"o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo paraa a consecução de um objetivo numa dada situação."

Hersey e Blanchhard

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança

Conceito

"Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos."

Tannembaum

Gestão de pessoas: Liderança

Estilos e fatores:

Pensava-se, até pouco tempo, que liderança era uma qualidade pessoal determinada por características de personalidade.

Aceita-se hoje que três fatores influem na capacidade de liderar pessoas:

- Posição hierárquica;
- Competência profissional;
- Personalidade.

Gestão de pessoas: Liderança

Teoria dos traços de personalidade:

O líder é aquele que apresenta características marcantes de personalidade, que o distingue das demais pessoas.

Alguns indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes potenciais, e ainda, avaliar a eficácia da liderança:

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança

Teoria dos traços de personalidade:

- Traços físicos: energia, aparência, altura, etc;
- Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Gestão de pessoas: Liderança

Tipos de Liderança:

- **Autocrática**: é focada apenas na execução das tarefas, baseando-se em regras. Desconsidera a opinião do liderado;
- **Liberal**: é focada nas pessoas, principalmente nos liderados, estimulando todos a colaborar, inovar e dar sugestões, ou seja, fomenta a participação da equipe nas decisões;

Gestão de pessoas: Liderança

Tipos de Liderança:

- **Situacional**: comporta-se de um determinado modo ao tratar individualmente os membros do grupo e de outro ao se dirigir ao grupo como um todo. Dependendo do nível de maturidade daquele a quem se deseja influenciar.

Existem quatro estilos de Liderança situacional:

- **Determinar**
    - **Persuadir;**
        - **Compartilhar;**
            - **Delegar.**

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança	
Determinar	Para maturidade baixa. Pessoas que tem nem capacidade e nem vontade de assumir responsabilidades de fazer algo; são inseguras. O líder define o que e quem fazer. Apropriado para comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo.
Persuadir	Para maturidade entre baixa e moderada. Pessoas eu não tem capacidade e sentem disposição para assumir responsabilidades, mas não possuem habilidades necessárias. Apropriada para comportamento de alta tarefa e relacionamento baixo

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança	
Compartilhar	Para maturidade entre moderada e alta. Pessoas que possuem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, por não estarem seguras de si. Apropriada para comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.
Delegar	Para maturidade alta. Pessoas que têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. São psicologicamente maduros, não necessitando de comunicação acima do normal. Apropriada para o comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança

Maturidade de trabalho (capacidade)	Relacionada à capacidade de fazer alguma coisa, referindo-se ao conhecimento e capacidade técnica.
Maturidade psicológica (Disposição)	Relacionada à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Está ligada à confiança em si mesmo e ao empenho.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Liderança

O líder situacional pode escolher quatro tipos de ação:

- **Direção:** dá instruções específicas e supervisiona o cumprimento das tarefas;
- **Treinamento:** o líder também dirige e supervisiona as tarefas, mas solicita sugestões e explica suas decisões;
- **Apoio:** o líder ajuda e apoia os esforços dos liderados para cumprirem as tarefas, dividindo as decisões;
- **Delegação:** o líder passa as responsabilidades de decisão aos liderados.

CURSINHO SINTET-UFU PARA
O CONCURSO DA EBSERH

Desempenho

A **Avaliação de Desempenho** é uma apreciação sistemática do **desempenho** de cada funcionário em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, que gera muitos efeitos positivos na **empresa**.

Desempenho= Esforço + Resultado

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

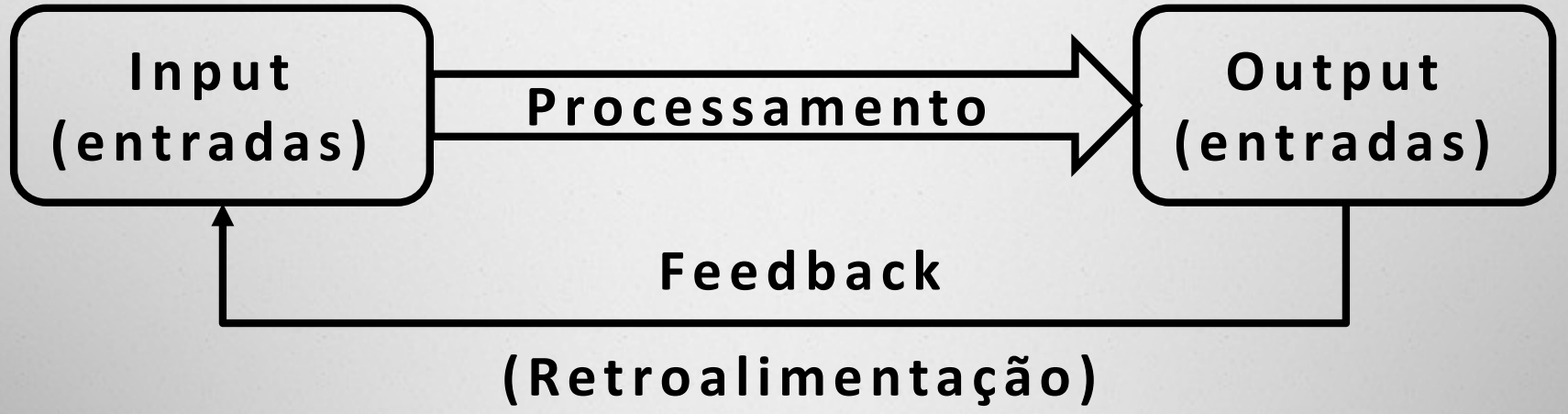
Importância da avaliação de desempenho nas organizações:

Toda organização necessita ser avaliada através de um sistema para poder, através de um processo de retroalimentação, rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia e melhorando suas práticas.

Entropia: Decorre de uma lei da natureza: todas as formas de organização caminham para a desorganização e morte. Com as **empresas**, como forma de organização, estão sujeitas ao processo entrópico, ou seja, caminham para a desorganização e morte.

Gestão de pessoas: Desempenho

Importância da avaliação de desempenho nas organizações:



CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Objetivo fundamental:

fornecer várias oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Objetivos Gerais:

- **Possibilita a descoberta de talentos:** por meio da identificação dos atributos de cada pessoa;
- **Auxilia o direcionamento dos esforços da organização:** Está diretamente conectada à finalidade do fornecimento de informações essenciais que façam interface às outras atividades da gestão de pessoas.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Objetivos Gerais:

- **Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida:** Constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.
- Fornece ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário.

Gestão de pessoas: Desempenho

Objetivos Gerais:

- Fornece um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho.
- Fornece uma base para recomendação de salário;
- Ajuda nas tomadas de decisões;
- Ajuda o colaborador a descobrir onde precisa melhorar e quais são seus pontos fortes;
- Melhora os resultados do gestor;
- Melhora os índices da empresa;

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Objetivos Gerais:

- Ajuda a descobrir novos talentos;
- O colaborador se sente mais valorizado;
- O colaborador fica motivado com os desafios;
- O colaborador tem maior clareza de seu papel na empresa;
- Ajuda o colaborador a se relacionar melhor com os colegas;
- Melhora a produtividade, motivação e engajamento dos colaboradores;
- Retém funcionários, diminuindo a rotatividade de mão de obra e consequentemente custos com reposição de pessoal.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Objetivos Gerais:

- A cada avaliação de desempenho é descoberto novas características que poderão ser usadas para futuras contratações ou levadas em consideração para novos treinamentos.

Gestão de pessoas: Desempenho

Fatores de Desempenho:

Vários fatores determinam o desempenho das pessoas na organização, pode-se agrupá-los em 4:

- Qualificação;
- Motivação;
- Problemas ambientais;
- Problemas pessoais.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Fatores de Desempenho:

- Qualificação;
- Motivação;

→ Descrevem as relações do indivíduo com o que ele faz

- Problemas ambientais;

→ Descrevem as relações do indivíduo com o ambiente no qual ele realiza o seu trabalho.

- Problemas pessoais;

→ Descrevem as relações do indivíduo com o seu espaço vital

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho:

No geral é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Porém, de acordo com a política de recursos humanos, ela pode ser:

Centralizada: realizada por um órgão de staff da área de RH;

Centralização Média: realizada por uma comissão de avaliação de desempenho, com avaliadores de várias áreas.

Descentralizada: Avaliação pelo próprio empregado, com o controle do supervisor direto.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Método da Escala Gráfica:

O método consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas, os graus de avaliação.

Cada fator tem uma descrição simples e objetivas das qualidades a serem avaliadas.

Na primeira coluna fica as variáveis a serem avaliadas de maneira simples e objetiva e nas colunas seguintes ficam os valores de cada uma destas variáveis.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Ex:

Métodos de avaliação de desempenho:

Fatores de avaliação	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	FRACO
CRIATIVIDADE (capacidade de inovar)					
PONTUALIDADE (Chega no horário)					
ASSIDUIDADE (Sem faltas)					
QUALIDADE (Esmero no trabalho)					
REALIZAÇÃO (capacidade no fazer)					

Tem uma visão geral das características que a empresa deseja e a situação de cada funcionário.

Esse método favorece o surgimento do Efeito Halo que é uma análise subjetiva das informações, levando a generalização.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Método Da Escolha Forçada:

Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual.

O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases.

Em cada bloco, ele deve forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplica(m) ao desempenho do empregado avaliado.

Este método neutraliza o subjetivismo e a influência do avaliador,

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Método Da Escolha Forçada:

Considera-se na análise apenas o trabalho e os respectivos resultados obtidos e utiliza-se frases descritivas de desempenho individual para o avaliador assinalar o desempenho revelado.

Este método é mais confiável por eliminar os estereótipos.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Método comparação por pares:

Cada funcionário será comparado com todos os outros funcionários no grupo de comparação e classificados como sendo o membro superior ou mais fraco do par.

Compara-se os empregados dois a dois, anotando-se na coluna da direita o que é considerado melhor.

Esse método, além de extremamente simples, precário e subjetivo, concentra uma dificuldade de aplicação diretamente proporcional ao tamanho de grupo a ser analisado.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Comparação dos empregados quanto à Produtividade:	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		
Pontuação	2	3	1	0

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Método de auto avaliação:

Neste método o funcionário faz sua própria análise de desempenho. Este método ajuda o funcionário a desenvolver sua capacidade de autoconhecimento.

Primeiro ele responde um questionário que o faz refletir sobre seu trabalho e posteriormente ele discute com seu superior o que pode ser feito para melhorar seu desempenho.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Método da avaliação por resultados:

Este método é muito utilizado pelas empresas que tem programas de administração por objetivos.

É uma comparação entre os resultados que se espera do funcionário e resultados que ele alcançou efetivamente.

Ele visa descobrir os pontos em que o funcionário precisa melhorar e reforçar os pontos em que ele está bem.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Pesquisa de Campo:

Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) e os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos colaboradores.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Lista de Verificação:

Baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-list) a respeito de cada colaborador.

Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Avaliação direta (90 graus):

Ela é feita pelo gestor com o auxílio do RH de forma objetiva diretamente com os colaboradores.

Avaliação 180 graus:

É um modelo mais tradicional e muito usado por grandes empresas onde o colaborador é avaliado pelo seu superior, mas em contrapartida, ele avalia o seu superior também. Isto ajuda a reduzir a rigidez da hierarquia.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Avaliação 360 graus:

Nesta avaliação o colaborador será analisado por várias pessoas que estão ligada a ela direta ou indiretamente com seus superiores, subordinados, colegas da mesma seção entre outros.

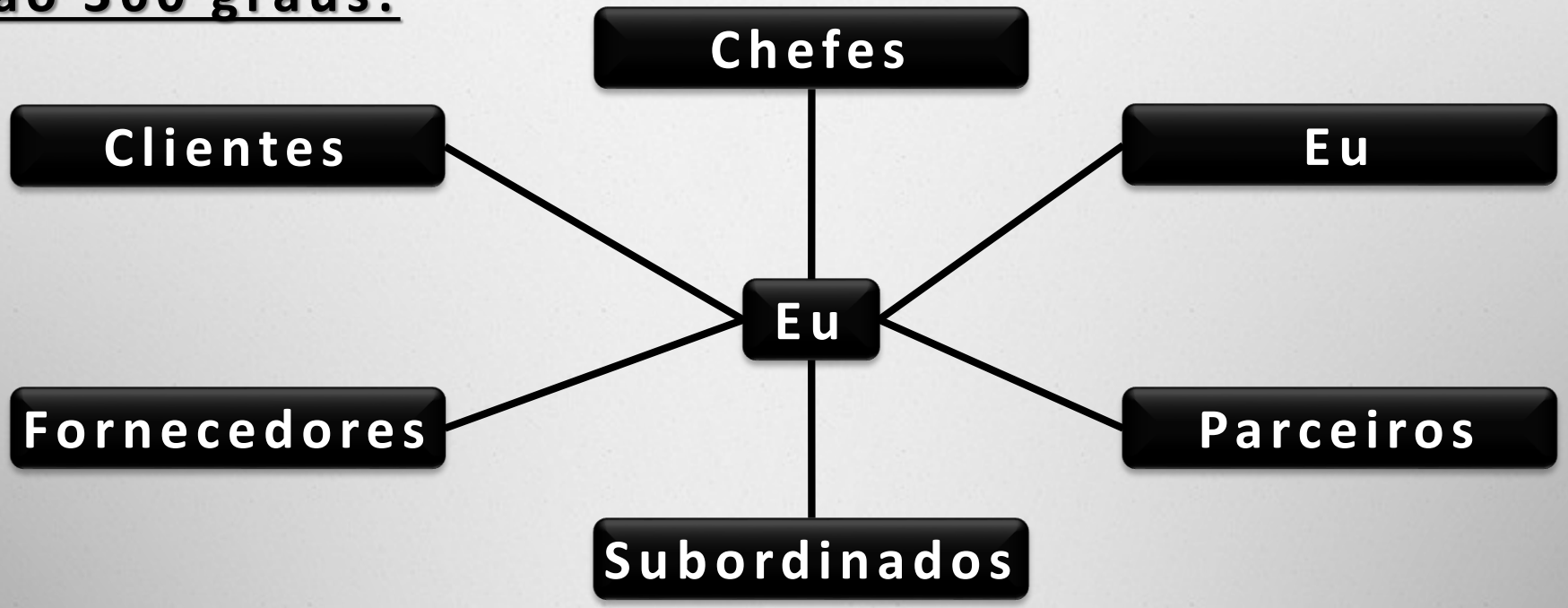
Esta avaliação ajuda a compreensão individual e coletiva ajudando como um todo.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Avaliação 360 graus:



Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Avaliação por competências:

Ela vai além do desempenho.

Os fatores considerados são conhecidos como **CHA.**

C – Conhecimento: aptidões cognitivas, “saber algo”.

H – Habilidade: domínio psicomotor, “saber fazer”.

A – Atitude: fator motivador, “querer fazer”.

Nesse método de avaliação leva-se em consideração tanto as competências técnicas como as comportamentais do funcionário.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Avaliação por metas e objetivos:

É muito utilizada pelas empresas que tem como coma a administração por objetivo (APO) onde tem maior participação do chefe e sua equipe.

Nesta avaliação é a própria equipe que avalia o desempenho de seus membros e juntos tomam ações para melhorar e assim atingirem seus objetivos.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Avaliação baseada no custo:

Não foca o desenvolvimento de seu funcionário e sim saber se ele tem um bom custo benefício para a empresa.

Normalmente usada para baixar custos ou demissões.

Avaliação do líder:

Ele é avaliado tanto por seus colaboradores como por seus superiores, dando uma visão geral sobre o seu desempenho.

Gestão de pessoas: Desempenho

Métodos de avaliação de desempenho:

Incidentes críticos

Não é uma avaliação do dia a dia do funcionário e sim como ele reage a situações extremas positivas ou negativas.

Avaliação comportamental:

Além de avaliar as competências e desempenho do funcionário, ela avalia seu perfil comportamental. Variáveis analisadas: Dominância, estabilidade, cautela e influência.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Quais os indicadores que devemos avaliar?

Os indicadores usados vão depender do objetivo da avaliação:

Assiduidade: Quem está comprometido com os horários da empresa

Produtividade: Se metas são atingidas

Satisfação no trabalho: Colaborador satisfeito produz mais e melhor.

Erros, acidentes e retrabalho: Mede a atenção do colaborador

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Erros comuns em avaliações de desempenho:

O avaliador não explicar direito como funciona a avaliações e posteriormente dar um feedback confuso deixando o avaliado frustrado.

O avaliador analisar o colaborador somente pelo fatos ocorridos recentemente.

O avaliado não dar respostas sinceras por achar que pode prejudicar os colegas ou por medo da chefia.

Erro de contraste: Dar avaliações só positivas ou só negativas

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Erros comuns em avaliações de desempenho:

Não explicar direito como funciona as avaliações e posteriormente dar um feedback confuso deixando o avaliado frustrado.

Analisa o colaborador somente pelo fatos ocorridos recentemente.

O avaliado não dar respostas sinceras por achar que pode prejudicar os colegas ou por medo da chefia.

Erro de contraste: Dar avaliações só positivas ou só negativas

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Erros comuns em avaliações de desempenho:

Erro Efeito Horn:

É quando o avaliador vê uma característica negativa na avaliação e acaba estendendo para todas as outras. Opinião pessoal.

Erro Efeito Halo:

É quando o avaliador vê uma característica positiva na avaliação e acaba estendendo para todas as outras. Opinião pessoal.

Erro de Recenticidade:

O avaliador só lembra dos resultados das avaliações mais recente.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Erros comuns em avaliações de desempenho:

Erro Efeito Horn:

É quando o avaliador vê uma característica negativa na avaliação e acaba estendendo para todas as outras. Opinião pessoal.

Erro Efeito Halo:

É quando o avaliador vê uma característica positiva na avaliação e acaba estendendo para todas as outras. Opinião pessoal.

Erro de Recenticidade:

O avaliador só lembra dos resultados das avaliações mais recente.

CURSINHO SINTET-UFU PARA O CONCURSO DA EBSERH

Gestão de pessoas: Desempenho

Erros comuns em avaliações de desempenho:

Erro Efeito Horn:

É quando o avaliador vê uma característica negativa na avaliação e acaba estendendo para todas as outras. Opinião pessoal.

Erro Efeito Halo:

É quando o avaliador vê uma característica positiva na avaliação e acaba estendendo para todas as outras. Opinião pessoal.

Erro de Recenticidade:

O avaliador só lembra dos resultados das avaliações mais recente.