

## **Aula 00**

*Conhecimentos Específicos p/ BNDES  
(Profissional Psicologia) Com Videoaulas  
- 2020*

Autor:  
**Marina Becalli**

05 de Abril de 2020

SUMÁRIO	PÁGINA
<i>1. Transformações no mundo de trabalho</i>	<i>04</i>
<i>2. Análise e desenvolvimento organizacional</i>	<i>18</i>
<i>3. Papel do psicólogo do trabalho e suas implicações éticas</i>	<i>24</i>
<i>4. Resolução de questões</i>	<i>30</i>
<i>5. Lista de questões</i>	<i>45</i>
<i>6. Gabarito</i>	<i>56</i>



## AULA 00 - DEMONSTRATIVA

### APRESENTAÇÃO

*Caro aluno,*

É com grande alegria que lhe dou boas-vindas a este curso de **PSICOLOGIA específico para o BNDES** que será composto por:

- **curso escrito (em PDF)**, formado por 09 aulas em que explico o conteúdo teórico, além de apresentar questões resolvidas.
- **fórum de dúvidas**, em que você pode entrar em contato direto conosco quando julgar necessário.

Em cada aula teremos a exposição da teoria seguida da resolução e comentários de questões de provas sobre o assunto. Nos comentários, pode haver explicações novas. Dessa forma, teoria e questões se complementam. Ao final, disponibilizarei a lista de questões trabalhadas na aula seguidas do gabarito.

Caso haja alguma dúvida em relação ao conteúdo, você está convidado a compartilhá-la no fórum de dúvidas. A possibilidade de interação com o professor é um dos diferenciais dos cursos em PDF; portanto, não hesite em usá-la.

**Você nunca estudou Psicologia para concursos?** Não tem problema, este curso também é para você. Isto porque você estará adquirindo um material bastante completo, onde você poderá trabalhar em aulas escritas, e resolver exercícios, sempre podendo aprender com as resoluções das questões e tirar dúvidas através do fórum. **Mesmo sem ter estudado este conteúdo antes, você pode conseguir um ótimo desempenho na sua prova.** Se você se encontra nesta situação, será preciso investir um tempo maior, dedicar-se bastante ao nosso curso.



**Dito isso, resalto as características principais do curso:**

- **Conteúdo** teórico completo e atualizado, apresentado de forma clara e objetiva;
- **Questões resolvidas e comentadas;**
- **Contato direto com o professor via fórum para retirada de dúvidas;**

Enfim, espero que você aproveite o curso, tire as suas dúvidas, estude bastante e, na hora da prova, consiga ter um ótimo desempenho. Todo o esforço empregado nessa fase de preparação será recompensado com a alegria que acompanha a aprovação, momento que esperamos compartilhar com você!

Meu nome é Marina Beccalli e sou professora de Psicologia aqui do Estratégia Concursos. Sou formada em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), tendo experiência de atuação na área clínica em consultório particular, com ênfase na Psicanálise e como psicóloga perita da Justiça Federal, com ênfase em casos de sequestro internacional de crianças. Fui aprovada para o cargo de Psicólogo Judiciário do Tribunal de Justiça de SP (TJ/SP) no concurso de 2017. Além disso, a Psicologia Jurídica é a área da minha especialização.

Espero que seja produtivo o nosso **encontro e diálogo**. Além disso, sei o quanto faz diferença na preparação um material de qualidade, e o estudo para concurso exige ferramentas que sejam confiáveis, que sejam elaboradas de forma objetiva, sintetizada e com foco no que é cobrado em provas.

Para finalizar esta apresentação, quero que você tenha em mente que o primeiro passo para o sucesso é entender que **todo processo precisa de muita dedicação**. Ao estudar para concursos, é necessário escolher o melhor material de estudo, pois essa decisão, junto com seu esforço, é o que vai determinar sua aprovação.



Quer tirar alguma dúvida antes de adquirir o curso? Deixo abaixo meus contatos:



***E-mail: [marinapbeccalli@gmail.com](mailto:marinapbeccalli@gmail.com)***

***Facebook: [Marina Beccalli](#)***

***Instagram: [@marinapbeccalli](#)***

## 1 – TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO E MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES.



### TOME NOTA!

De acordo com Borges e Yamamoto (2014), o emprego seria um tipo de trabalho econômico, que envolve uma remuneração e um contrato jurídico. Já o trabalho seria uma ação entre homem e natureza e entre a sociedade e a natureza. O trabalho é decorrente das necessidades naturais do homem, como a fome ou a sede, ocorrendo na interação dos homens com a natureza. Está ligada às condições sócio históricas de cada sociedade.

Sendo assim, de acordo com Neves (1997), analisar o mundo do trabalho é falar da sua relação com a sociedade. É na relação entre trabalho, sociedade e relações sociais que devem ser analisadas as transformações.





## Perspectiva histórica sobre a noção de trabalho

De acordo com Borges e Yamamoto (2014), na **Filosofia clássica** o trabalho era visto como inferior e degradante, sendo realizado pelos escravos.

O **Capitalismo** traz uma mudança determinante na forma de se enxergar o trabalho. Para Marx, quem possui os meios de produção é o capitalista e o trabalhador que não os detém, possui apenas sua força de trabalho, que é vendida como uma mercadoria, por meio de um contrato e um salário. Para ele, a forma de produzir do capitalismo tira do trabalhador a capacidade de se identificar com o produto de seu trabalho, o que faz com que a venda da força de trabalho como mercadoria promova a alienação.

A alienação se dá porque o trabalhador não possui os meios de produção, não tem controle sobre o processo e o produto do seu trabalho, sendo tirado dele seu saber-fazer e as possibilidades de que ele se identifique com a tarefa e o produto. Borges e Yamamoto (2009) falam que, para Marx, o trabalho capitalista é explorador, humilhante, monótono, repetitivo em sua tarefa, discriminante e embrutecedor porque inibe as potencialidades do trabalhador, devido ao conteúdo pobre, repetitivo e mecânico das tarefas.

Nos anos de 1950 e 1960, anos de pós-guerra, surge o **Estado de Bem-Estar Social**, trazendo a consolidação de políticas sociais, direitos trabalhistas, através da participação dos sindicatos. De acordo com Neves (1997), surgiram políticas de educação, previdenciária e forte legislação trabalhista nesses anos e que articularam um conjunto de relações de trabalho fundamentais para a sociedade. O Estado era regulador da economia, um Estado tipo keynesiano, regulando os fatores econômicos, inclusive, organizando as relações de trabalho e os direitos trabalhistas.

Neves (1997) traz que na década de 1970 ocorreu a **entrada de produtos japoneses** no mercado europeu, provocando nova concorrência no mercado internacional. Há também a crise do petróleo, e tudo isso provoca alterações nos modelos das organizações de trabalho, pois torna-se necessário um trabalho mais ágil e produtos com mais tecnologia, para poder competir com os produtos japoneses.



Devido à introdução de novas tecnologias na produção (informática e automação), houve uma revolução nos meios de comunicação e aparecimento de novos estilos de gestão. É importante ressaltar que, mesmo com as mudanças ao longo dos anos, uma concepção de trabalho não significa que outra se acabe.



**Mudanças no mundo de trabalho:** segundo Neves (1997), com a entrada da microeletrônica e com as inovações tecnológicas de 1970, houve consequências em relação à escolha, ao uso e às decisões políticas de quem a controla e detém o poder de usá-la.

De acordo com Neves (1997), paralelo a isso, processa-se também uma mudança na perspectiva política da organização da sociedade. Nos anos 70 tanto Margareth Thatcher na Inglaterra, como Ronald Reagan nos Estados Unidos, começaram a propugnar um novo modelo econômico-político para a sociedade e o Estado.

Nova estruturação baseada no **modelo neoliberal**, e dentro desse contexto, um incentivo às privatizações das indústrias, de serviços, um incentivo ao aumento cada vez mais intenso da entrada da tecnologia nos diferentes setores e uma acelerada mudança nas relações entre Estado e sociedade, Estado e direitos sociais, com consequência mais direta nos direitos trabalhistas.

**O mercado passa a ser o dinamizador do desenvolvimento sócioeconômico.** Ocorre, ao mesmo tempo, a **precarização do trabalho, com a degradação das condições de trabalho, com maior intensificação do trabalho informal.** De acordo com Neves (1997), o desemprego deixou de ser conjuntural, para ser estrutural, tendo consequências muito mais graves num quadro interno de grande desigualdade social e de alta concentração de renda, como no Brasil, do que em países desenvolvidos, mesmo que a situação enfrentada seja também difícil. **O aumento do desemprego** não é só consequência das políticas econômicas neoliberais, mas também das transformações no mundo do trabalho, com a adoção de novas tecnologias baseadas na microeletrônica e com a implantação de novas formas de gestão.

De acordo com Neves (1997), com o desemprego crescente, ocorre um **aumento cada vez maior do trabalho informal.** São chamados de trabalhadores excluídos, ou seja, aqueles que não estão dentro



de um regime de relações de trabalho, sendo trabalhadores “autônomos” do ponto de vista de sua inserção no mercado de trabalho, mas que não têm direito às leis previdenciárias.

De acordo com Neves (1997), ocorre também um processo de **flexibilização do trabalho**. Surgem mudanças no nível da gestão com a formulação e implementação de programas de qualidade participativa e de qualidade total. Há maior participação do trabalhador, reconhecendo sua qualificação e saber, rompendo com a organização do trabalho mais fragmentado para um conhecimento mais amplo do processo de trabalho. O trabalhador passa a ter conhecimento integrado de todas as etapas do processo, em um modelo sistêmico da organização. Por um lado, existe a exigência de um trabalhador cada vez mais qualificado, e de outro há cada vez mais trabalhadores em condições precárias e trabalhadores terceirizados.



HORA DE  
**PRATICAR!**

(CFP – QUADRIX – 2013) Um dos principais processos que

determinaram as transformações que o mundo do trabalho vem sofrendo nas últimas décadas foi o chamado processo de flexibilização do trabalho, que se constituiu em uma tendência histórica e em um marco do processo de transição dos modelos de organização do trabalho. Com relação a esse processo, pode-se afirmar que:

- (A) somente gerou um campo de oportunidades.
- (B) somente deixou os trabalhadores numa situação de insegurança.
- (C) somente gerou uma precarização do trabalho.
- (D) gerou, de forma ambivalente, tanto a criação de oportunidades quanto a precarização dos trabalhadores.
- (E) não foi um processo importante nas transformações que o mundo do trabalho vem sofrendo.



**COMENTÁRIOS:**

- (A) **INCORRETA.** Trouxe também insegurança, precarização do trabalho, etc.
- (B) **INCORRETA.** Também houve benefícios, como criação de oportunidades.
- (C) **INCORRETA.** Também houve benefícios.
- (D) **CORRETA.** De acordo com a literatura.
- (E) **INCORRETA.** Foi sim um processo importante nas transformações do mundo do trabalho.

**(CFP – QUADRIX – 2012)** A emergência de processos de trabalho marcados pela flexibilização e por novos padrões de produtividade, identificados, por exemplo, nos círculos de controle de qualidade, supõe um maior envolvimento do trabalhador no processo decisório e o gosto do trabalhador pelo que faz. As consequências desse modelo podem ser verificadas nas alternativas, exceto:

- (A) nos novos estilos gerenciais, as organizações necessitam das habilidades cognitivas dos trabalhadores e de maior competência interpessoal para convívio em grupo e para negociar.
- (B) a introdução da microeletrônica funda-se na intensificação do trabalho e na maior participação do indivíduo que se sente potente para resolver os problemas das condições de trabalho pelo processo de reestruturação do trabalho.
- (C) À proporção que as novas tecnologias permitem ganhos de produtividade, permitem também a economia de custo com pessoal diretamente da redução de quadros ou das horas de trabalho.
- (D) o trabalho vai se tornando uma tarefa de controle e supervisão das máquinas e o bem-estar do trabalhador torna-se um insumo necessário à realização das tarefas.



(E) o controle passa a ser interiorizado culturalmente e passa a ser tomado por autocontrole, diminuindo o controle estritamente da supervisão.

**COMENTÁRIOS:**

(A) **INCORRETA.** Faz parte das consequências.

(B) **CORRETA.** Na verdade, o indivíduo tem sua participação diminuída e se sente impotente.

(C) **INCORRETA.** Faz parte das consequências.

(D) **INCORRETA.** Faz parte das consequências.

(E) **INCORRETA.** Faz parte das consequências.



**TOME NOTA!**

**Mudanças nas organizações**

É muito importante que as organizações estejam sempre melhorando, se adaptando às mudanças de contexto: o que era interessante antigamente, hoje pode ser totalmente ultrapassado. Fatores como a introdução de novas tecnologias, de novos concorrentes no mercado, de novos hábitos dos consumidores podem gerar necessidades de mudanças.

As principais forças que impulsionam mudanças são: **forças do ciclo de vida; mudanças demográficas; mudanças nos valores da sociedade; avanços tecnológicos; mudanças políticas; mudanças nas leis e normas do governo; diferenças entre aspirações e desempenho.**

Dessa forma, temos forças internas (endógenas, surgidas dentro da própria organização) e externas (exógenas, derivadas do ambiente, como novas tecnologias) que impulsionam mudanças nas organizações. Geralmente, **as forças internas podem ser planejadas. Já as forças externas não podem ser planejadas.** O processo de mudança organizacional necessita do envolvimento de todos



os membros que são afetados pela mudança. Esse processo pode ser feito de duas formas: uma **mudança imposta e uma mudança participativa**.

O comportamento das pessoas está relacionado ao sucesso ou fracasso das organizações, por isso a mudança planejada deve ajudar a moldar o comportamento também. Segundo Chiavenato (2009), a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso, ela deve ser planejada.

Há **forças positivas de apoio e suporte à mudança**, como novas demandas sociais e culturais, culturas organizacionais adaptativas, mas há também **forças negativas de oposição e resistência à mudança**, como acomodação dos funcionários, hábitos e costumes da organização, dificuldades de aprender novas técnicas.



**(INPI – CESPE – 2013)** A capacidade de adaptação inclui-se entre os requisitos necessários para a promoção de uma mudança organizacional.

#### **COMENTÁRIOS:**

**CORRETA.** O processo de mudança organizacional busca adaptar esta instituição aos novos desejos e costumes dos clientes, aos novos desafios propostos pelos concorrentes. Para mudar, a organização precisa ser capaz de se adaptar aos novos desafios.

**(STJ – CESPE - 2015)** Em um processo de mudança planejado, o agente de mudanças será o responsável pela administração das atividades de mudança dentro da organização, podendo ser um executivo, um funcionário da organização ou mesmo um consultor externo.



**COMENTÁRIOS:**

**CORRETA.** De acordo com a literatura.



**Agentes de Mudança**

O processo de mudança depende do envolvimento de todos. Entretanto, o **papel do líder é fundamental**. Sem o apoio dos superiores, o processo de mudança é muito dificultado. Quando existem líderes comprometidos com a mudança, muitas resistências e barreiras à mudança são removidas. Os gestores devem compreender e avaliar a mudança e possuir as competências e ferramentas necessárias para implementá-la.

O líder não deve esperar algum problema acontecer para que inicie o processo de mudança. O ideal é que ele seja proativo, que aja antes seja tarde. Seu papel é estimular, facilitar e coordenar a mudança. Pode ser um membro da organização, um consultor interno u externo.

De acordo com Chiavenato (2014) **o agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar as forças negativas, para fazer uma mudança eficaz**. As mudanças quebram com a rotina e rompem com o passado. A resistência aos processos de mudança se dá pelo fato de que as mudanças geram riscos, naturalmente, além de trabalho.

A mudança pode envolver diversos aspectos dentro de uma instituição. Os principais são: a sua estrutura, a tecnologia envolvida nos seus processos de trabalho, o seu arranjo físico, seus produtos, sua cultura organizacional e suas pessoas. Mas é importante perceber que as mudanças não ocorrem isoladas, mas quando uma acontece, afeta as outras, alterando de forma sistemática toda a organização.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) trazem **metas para as mudanças organizacionais**:





- **Propósito:** esclarecer missão e objetivos;
- **Estratégia:** esclarecer planos estratégicos e operacionais;
- **Objetivos:** estabelecer metas específicas de desempenho;
- **Estrutura:** atualizar o projeto organizacional e os mecanismos de cooperação;
- **Tarefas:** atualizar o desenho do cargo para pessoas e grupos;
- **Pessoas:** atualizar as práticas de recrutamento e seleção, melhorar o treinamento e desenvolvimento.
- **Tecnologia:** melhorar o equipamento, instalações e o fluxo do trabalho;
- **Cultura:** esclarecer crenças e valores centrais.

## Resistência à mudança



Apesar do reconhecimento de que as mudanças são muitas vezes necessárias, o processo de mudanças costuma enfrentar muitas **resistências internas**, que envolvem esforços para bloquear a introdução de novos meios de fazermos as coisas.

Alguns desses esforços são de natureza passiva, envolvendo táticas como apoiar verbalmente a mudança e, ao mesmo tempo, continuar fazendo as coisas do mesmo modo; outros esforços são de natureza ativa, como: protestos e sabotagem. **As resistências ao processo de mudança podem ser originadas do desconhecimento sobre o objetivo e a natureza das mudanças.** Outro fator conhecido é o simples **medo do desconhecido**, natural em cada ser humano.



As mudanças também causam **ameaças às relações de poder estabelecidas**, pois qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas. Além disso, as mudanças também **provocam ameaças às alocações de recursos**, não sendo muito desejadas pelos grupos responsáveis pelos recursos, pois eles preferem as coisas como estão.

Robbins (2009) traz **seis técnicas** que podem ser usadas pelos agentes de mudanças para **atenuar as resistências**:



- Educação e comunicação, ajudando a compreender os motivos e a lógica da mudança;
- Participação no processo decisório;
- Facilitação e apoio, podendo ser aconselhamento/terapia, treinamento em novas habilidades;
- Negociação, como a troca de algo valioso pelo afrouxamento da resistência;
- Manipulação e cooptação, sendo a primeira ligada a influência disfarçada e a segunda à manipulação com participação, tentando conquistar os líderes da resistência por meio de papéis nas tomadas de decisões.
- Coerção, usando ameaças diretas ou uso de força.



HORA DE  
**PRATICAR!**

**(UFTM – VUNESP – 2013)** Durante a realização de um

planejamento para mudança organizacional, podem ocorrer resistências. Tais resistências poderão ser eliminadas, ou pelo menos minimizadas, se este planejamento considerar que

(A) a possibilidade de crescimento pessoal para todos não diminui as resistências.

(B) os colaboradores não precisam participar das decisões que envolvem a mudança.



- (C) os funcionários precisam ser informados e compreender a lógica da mudança.
- (D) as lideranças têm papel determinante para controlar a resistência à mudança.
- (E) a garantia de estabilidade elimina qualquer movimento de oposição à mudança.

**COMENTÁRIOS:**

- (A) **INCORRETA.** Pode diminuir sim as resistências.
- (B) **INCORRETA.** É importante que os colaboradores participem.
- (C) **CORRETA.** De acordo com a literatura.
- (D) **INCORRETA.** O controle da liderança não é muito eficaz para diminuir as resistências.
- (E) **INCORRETA.** Não elimina qualquer movimento de oposição à mudança.



As mudanças podem ocorrer em uma instituição de duas maneiras: de **modo planejado** ou de **modo emergente**. A mudança planejada envolve toda uma estratégia e uma ação deliberada para que as mudanças ocorram. Já uma mudança emergente ocorre sem que exista um direcionamento. Ocorre naturalmente, derivada de uma necessidade de superarmos dificuldades, pela mudança das pessoas envolvidas, pela entrada de um concorrente ou produto novo no mercado, dentre outros motivos.

Assim, como os indivíduos são resistentes naturalmente às mudanças, as empresas precisam desenvolver todo um planejamento para estas mudanças alcancem seu objetivo e se mantenham. A seguir, estudaremos as principais abordagens para a administração da mudança, segundo Robbins (2009).



**Modelo de três etapas de Lewin**



Para Kurt Lewin, as mudanças bem-sucedidas devem seguir três etapas: descongelamento do status quo, movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torna-la permanente. Chiavenato (2004) também fala de três etapas, que seriam:

- **Descongelamento:** é a fase inicial, em que velhas ideias e práticas são derretidas e deixadas de lado. Seria a abdicação do padrão atual de comportamento para ser substituído por um novo padrão. Envolve também a percepção da necessidade de mudança, sendo tarefa do gestor estimular isso, por meio de incentivo a criatividade e empreendedorismo, boas relações com as pessoas envolvidas.
- **Mudança:** novas ideias e práticas são experimentadas e aprendidas. Descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Com a **identificação**, as pessoas percebem a eficácia da nova atitude/comportamento e aceitam a mudança. A **internalização** seria o processo pelo qual as pessoas passa a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de agir. A mudança constitui o momento em que novas ideias e práticas são aprendidas, e as pessoas passam a pensar e agir de outra forma, implementando a mudança. O gestor deve ajudar a identificar comportamentos novos e mais eficazes e a ação para colocar as mudanças na prática.
- **Recongelamento:** seria a última etapa, em que novas ideias e práticas são incorporadas de forma definitiva no comportamento. O recongelamento significa que o padrão aprendido foi incorporado à prática atual. O recongelamento precisa do apoio (suporte por meio de recompensas que mantêm a mudança) e o reforço positivo (prática que torna a mudança bem sucedida). Estabilização da mudança. O gestor precisa ajudar a promover a aceitação e a continuidade dos novos comportamentos, estimular e dar o apoio necessário às mudanças e o uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo.



### Plano de oito passos para a implementação da mudança de Kotter



Kotter identifica oito passos para superar os problemas de implementação de mudança:

- Estabelecer um senso de urgência para oferecer motivos pela qual a mudança seria necessária;
- Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança;
- Criar uma nova visão para direcionar a mudança e criar estratégias para que ela seja conquistada;
- Comunicar a visão em toda a organização;
- Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas;
- Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo para que encaminhem a organização para a nova visão;
- Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários aos novos programas;
- Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

### **Pesquisa-ação**

Ocorre uma coleta sistemática de dados, e depois a elaboração de uma ação de mudança com base no que os dados indicam. Envolve as etapas de diagnóstico, análise, feedback, ação e avaliação. Está centrada no problema e acaba envolvendo intensamente os funcionários no processo, reduzindo a resistência à mudança.





HORA DE  
**PRATICAR!**

**(TCE/GO - FCC - 2014)** No modelo de Lewin, a mudança é um

processo sistêmico de transição entre os modos antigo e novo de fazer as coisas. A etapa em que ocorre a passagem dos procedimentos antigos para os novos é chamada de

- (A) Congelamento.
- (B) Mobilização.
- (C) Fixação.
- (D) Ação ou Mudança.
- (E) Descongelamento.

**COMENTÁRIOS:**

O enunciado descreve o momento da mudança ou ação, em que ocorre a passagem dos procedimentos antigos para os novos.

**RESPOSTA: D.**



## 2 – ANÁLISE E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



### TOME NOTA!

#### Análise organizacional

Está relacionado a identificação dos problemas organizacionais e suas soluções. É preciso analisar a origem da organização, o ambiente em que ela está inserida, seus concorrentes, clientes, ameaças, barreiras para novos entrantes, estratégias.

#### Desenvolvimento Organizacional

Intervenções de **mudança planejada, com base em valores humanos de democráticos, para melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários**. O DO valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaborativos e participativos. Baseia-se em princípios como o respeito pelas pessoas, confiança, apoio, equalização do poder, confrontação e participação.

Chiavenato (2004) traz como **características da DO**:

- Focalização na organização como um todo;
- Orientação sistêmica, dando ênfase em como as partes se relacionam entre si e não em cada uma dessas partes isoladas;
- Agende de mudança, cujo papel é o de estimular, orientar e coordenar a mudança na organização, podendo ser um consultor externo ou também um executivo de RH como um consultor interno;
- Solução de problemas, envolvendo mais do que discussões, passando para o plano da ação (pesquisa-ação);
- Aprendizagem experiencial, aprendendo com a experiência no ambiente de treinamento de acordo com os problemas que vão surgindo no trabalho;
- Processos de grupo e desenvolvimento de equipes;



- Retroação, oferecendo dados para fundamentar decisões, informações sobre comportamentos, encorajando as pessoas a entenderem as situações em que estão envolvidas e a tomarem ações autocorretivas para serem mais eficazes.
- Orientação contingencial, de acordo com as situações;
- Desenvolvimento de equipes;
- Enfoque interativo.

### Pressupostos básicos do DO



### Chievenato (2003) traz como **principais pressupostos**:

- Constante e rápida mudança do ambiente;
- Necessidade de contínua adaptação;
- Interação entre indivíduo e organização;
- Mudança organizacional deve ser planejada;
- Necessidade de participação e comprometimento;
- Melhoria da eficácia organizacional e bem-estar na organização;
- Variedade de modelos e estratégias de DO;
- O DO é uma resposta às mudanças.

### Técnicas de DO

### Técnicas para indivíduos (de acordo com Chiavenato, 2004):



- **Treinamento de sensibilidade:** segundo Chiavenato (2004), é a principal técnica de DO para pessoas, sendo uma dinâmica de grupo que busca reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais. Utiliza os grupos T em que são orientados por um psicólogo a fim de aumentarem sua sensibilidade quanto às habilidades de relacionamento interpessoal. Nas reuniões, os participantes diagnosticam seu comportamento em grupo. Robbins (2009) diz que se trata de uma técnica que envolve uma interação de grupo não estruturada, oferecendo aos participantes uma melhor consciência sobre seu próprio comportamento e de como ele é interpretado por outros. Além disso, reforça a sensibilidade em relação ao comportamento dos outros e aumenta a compreensão dos processos do grupo.

### Técnicas de intervenção para duas ou mais pessoas

- **Análise transicional,** segundo Chiavenato (2004), é a técnica mais conhecida e visa o autodiagnóstico das relações interpessoais. É uma técnica voltada para as pessoas e não para os grupos, analisando as transações e o conteúdo das comunicações. Ensina as pessoas a enviarem mensagens claras e ágeis, reduzindo hábitos destrutivos de comunicação (“jogos”, com significado das mensagens obscuros).

### Técnicas de intervenção para equipes ou grupos

- **Consultoria de procedimentos ou consultoria de processos:** equipes coordenadas por um consultor interno ou externo. O consultor faz intervenções nas equipes a fim de que fiquem mais sensíveis aos seus processos, estabelecendo metas e objetivos. O consultor ajuda os membros do grupo a compreenderem a dinâmica de suas relações em situações de grupo, para mudar a forma como trabalham e desenvolvam habilidades para resolver problemas, aumentando sua eficácia.
- **Desenvolvimento de equipes:** De acordo com Chiavenato (2004), é uma técnica de mudança de comportamento em que grupos de vários níveis e áreas se reúnem sob a coordenação de



um consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais proveitosa e eliminando as barreiras de comunicação. Cada equipe autoavalia seu desempenho e comportamento e esse trabalho em equipe elimina as diferenças hierárquicas e os interesses de cada departamento. O consultor diagnostica barreiras para o desempenho da equipe, fortalece o senso de unidade entre membros, melhora as relações, o cumprimento das tarefas e o processo de trabalho do grupo.

### Técnicas de intervenção para relações intergrupais

- **Reuniões de confrontação:** de acordo com Chiavenato (2004) em que um consultor interno ou externo (terceira parte) atua como moderador. Dois grupos estão em conflito e passam por reuniões de confrontação em que cada grupo se autoavalia e avalia o comportamento do outro, como se estivessem diante de um espelho. Cada grupo apresenta seus resultados e pode ser questionado quanto a suas percepções. Busca-se uma compreensão recíproca e o facilitador deve propiciar uma confrontação, mas ponderando as críticas, e orientando a discussão para uma elaboração de uma solução construtiva. De acordo com Chiavenato (2004), o objetivo é melhorar a saúde da organização, melhorando comunicações e relações entre diferentes departamentos ou áreas.

### Técnicas de intervenção para a organização como um todo

- **Retroação de dados ou feedback de dados:** técnica que proporciona aprendizagem de novos dados sobre a própria pessoa, dos outros, dos processos grupais e dinâmicas da organização. A retroação seria os processos como evidenciam a maneira como a organização ou o grupo ou a pessoa são percebidos pelos outros. De acordo com Chiavenato (2004), a retroação de dados parte do levantamento de dados obtidos através de entrevistas ou questionários aplicados na organização para verificar seus processos organizacionais, como moral, sistema de recompensas, liderança, tomada de decisões. Os dados são triados e são analisados os resultados para planejar as ações para corrigir. Pode também ser usada como dados reportados às pessoas para mostrar os resultados que elas estão conseguindo através da



mudança. Isso permite que as pessoas possam determinar por si próprias quais ações precisam ser tomadas para resolver os problemas.

**Para Chiavenato, temos como atividades em DO:**



**A nível intraorganizacional:** retroação de dados.

**A nível intergrupar:** reuniões de confrontação, consultoria de processos, desenvolvimento de equipes.

**A nível interpessoal:** análise transacional e treinamento de sensibilidade.

Robbins (2009) traz mais algumas técnicas.

- **Construção equipes:** atividades em grupo com muita interação para aumentar a confiança e a abertura entre os membros. As atividades incluem a fixação de objetivos, o desenvolvimento das relações interpessoais, análise de papéis para esclarecer as responsabilidades de cada um.
- **Investigação apreciativa:** acentua os pontos positivos, e as qualidades únicas de uma organização, que podem ser um ponto de partida para melhorar o desempenho. Envolve quatro etapas: **descoberta** (o que as pessoas acreditam ser os pontos fortes da organização); **sonho** (futuros possíveis para a organização, de acordo com as informações da etapa anterior); **desenho** (busca de uma visão comum para a organização e um acordo); **destino** (participantes discutem como o sonho se transformará em realidade, com elaboração de planos de ação e desenvolvimento de estratégias para implementar).

Para Spector (2014), o **DO** envolve:



- Aceitação da mudança pelos funcionários;
- Administração por objetivos, que envolve determinação de metas, que seriam ferramentas motivacionais para direcionar o empenho, adotadas como critérios de avaliação do desempenho do funcionário e de coordenar ações de acordo com os objetivos organizacionais;
- Feedback de dados, com levantamento das atitudes e opiniões dos funcionários (com questionários anônimos ou confidenciais) e informar os resultados à organização inteira, servindo os dados como ponto de partida para discussões sobre a mudanças necessárias na organização.
- Desenvolvimento de equipes;
- Grupo T: grupo de treinamento para melhorar habilidades de comunicação e interpessoais dos funcionários por meio da aplicação de exercícios específicos em grupo.



HORA DE  
**PRATICAR!**

**(CEFET – CESGRANRIO – 2014)** Um psicólogo foi contratado

por uma empresa para intervir institucionalmente. Esse consultor reúne-se com um grupo de gerentes da empresa. Seu trabalho consiste em identificar os parâmetros positivos observáveis na dinâmica organizacional, com o intuito de utilizá-los como ponto de partida para a melhoria do desempenho desses gerentes. Tendo em vista as diferentes táticas de desenvolvimento organizacional, a descrita na situação é classificada como tática de

- (A) construção de equipes.
- (B) consultoria de processo.
- (C) investigação apreciativa.



(D) treinamento de sensibilidade.

(E) desenvolvimento intergrupos.

**COMENTÁRIOS:**

A investigação apreciativa é a técnica que acentua os pontos positivos, e as qualidades únicas de uma organização, que podem ser um ponto de partida para melhorar o desempenho.

**RESPOSTA: C.**

### 3 – PAPEL DO PSICÓLOGO DO TRABALHO E SUAS IMPLICAÇÕES ÉTICAS



Tradicionalmente, a **psicologia nas organizações limitou-se a estudar e intervir nos âmbitos individual e grupal**. Cada vez mais, os demais âmbitos passaram a ser vistos como indispensáveis para uma compreensão integral dos processos comportamentais nas organizações.

Exemplos de conhecimentos e habilidades exploratórias e de **intervenção em seis âmbitos** (BASTOS E ZANELLI, 2014):

- **Âmbito societário:** intervenção exige diálogos interdisciplinares, conhecimentos sobre legislação de segurança e saúde no trabalho, fatores econômicos, sociais e tecnológicos nacionais e internacionais.



- **Âmbito interface trabalho/não trabalho:** intervém orientação para aposentadoria, projetos de ambientes de trabalho apoiadores da família, programas de assistência ao empregado, exige conhecimentos sobre questões da interface família-trabalho, desemprego, sonho e trabalho, aposentadoria.
- **Âmbito organizacional:** intervém na gestão da mudança, desenvolvimento organizacional, programas de assistência ao empregado.
- **Âmbito social, grupal e das unidades de trabalho:** intervém no desenvolvimento de equipes, treinamento de coaching para gestores, intervenções sem conflitos interpessoais e intergrupais, exige habilidades de suporte social, violência e assédio, conflitos, liderança, equipes virtuais, tecnologia colaborativa.
- **Âmbito do contexto e conteúdo do trabalho:** intervém com ergonomia (planejamento de postos de trabalho, equipamentos de proteção individual, definição de papéis laborais, exige habilidades sobre novas formas de trabalho, virtual, emocional, sobrecarga de trabalho, pessoas com deficiência.
- **Âmbito individual:** intervém na mudança comportamental e atitudinal, intervenções do estresse centradas na pessoa, intervenções em saúde e segurança, exige conhecimentos sobre valores, crenças e cognições, comprometimento, contrato psicológico e estresse.



## RESUMINDO

**Os papéis do psicólogo em instituições determinam as intervenções que vão ser realizadas.** Entre eles, podemos citar :

- **Comunicador:** intervenção que busca comunicação eficaz entre os trabalhadores;



- **Selecionador:** elabora instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação de pessoal
- **Treinador:** elabora projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoas
- **Avaliador de desempenho:** definição de padrões e construção de conhecimentos para a avaliação de desempenho das pessoas;
- **Analista de cargos:** avaliação dos cargos e das funções da empresa, a fim de identificar os requisitos que devem possuir os seus ocupantes e definição das remunerações;
- **Motivador:** usa estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, de satisfação e de realização das pessoas;
- **Líder:** condução de equipes e reuniões de trabalho;
- **Negociador:** atuação nas negociações com funcionários, clientes e organizações sindicais;
- **Gestor de qualidade:** atuação na implementação e acompanhamento de programas de qualidade;
- **Coach:** apoio e desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Há também **intervenções em grupos**. Há três técnicas que podem ser utilizadas para **melhorar o funcionamento dos grupos**: grupos de trabalho autônomo, círculos de qualidade e criação de equipes

- **Grupos de trabalho autônomo:** o produto é produzido totalmente pelo pequeno grupo. A tarefa envolve apenas coordenador os membros do grupo, o que faz com que sejam necessários poucos recursos. Os grupos são responsáveis por seu próprio gerenciamento.



- **Círculos de qualidade:** encontros periódicos para discutir e propor soluções para o trabalho. Composto por trabalhadores com funções semelhantes. Há mais participação dos funcionários na solução de problemas relacionados ao trabalho.
- **Criação de equipes:** procedimentos usados para melhorar o funcionamento das equipes. As equipes só terão melhor desempenho se os membros puderem se comunicar e interagir eficientemente.

As técnicas podem envolver o **desenvolvimento organizacional:** treinamento de sensibilidade, treinamento de laboratório, grupos T, levantamento de feedback, consultoria de processo, construção de equipes, investigação apreciativa. Além disso, pode ser usada a **gestão por competências** e intervenções de prevenção de estresse no trabalho.

Antigamente a chamada Psicologia Organizacional atuava apenas em questões de desempenho no trabalho e eficiência organizacional. Com o passar do tempo, as organizações passaram a contratar psicólogos organizacionais para atuar principalmente com foco em problemas de produtividade. Para o psicólogo organizacional, isso significa melhorar o funcionamento das organizações e ajudar a melhorar o bem-estar dos funcionários.

**Temos então como foco do psicólogo organizacional:**

**Eficiência organizacional:** o psicólogo faz seleção das pessoas mais capazes, faz treinamento de pessoal, desenvolve tarefas, tudo para melhorar o funcionamento das organizações.

**Bem estar das pessoas:** transforma as organizações em ambientes mais saudáveis e seguros para os trabalhadores.

É importante ressaltar que a **pesquisa dentro das organizações** é de fundamental importância para produzir conhecimento e orientar as atuações do psicólogo.



O psicólogo também pode atuar como consultor.

Block (2001) afirma que o consultor é "... uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação." (p. 2). Não possuir o controle direto da situação é, para Oliveira (1999), a premissa principal da atuação do consultor, pois é essa característica que o diferencia de um diretor ou executivo da empresa-cliente. O autor define a consultoria empresarial como:

... um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 1999, p.21)



A consultoria como "um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que **ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos interrelacionados que ocorram em seu ambiente**". Para o autor, tarefa do consultor é:

... ajudar a organização a resolver seus próprios problemas, tornando-a *consciente dos procedimentos organizacionais*, através dos quais eles podem ser modificados, O consultor de procedimentos ajuda a organização a aprender através da autodiagnose e da auto-intervenção. (SCHEIN, 1972, p. 145).

Cada vez mais, o consultor é convocado a **solucionar problemas comportamentais com intervenções em curto prazo**, que assegurem a competitividade da empresa no mercado.





## 4 – RESOLUÇÃO DE QUESTÕES



### 1. (TRE/SP – FCC – 2012) Desenvolvimento Organizacional ou DO é

um termo utilizado para englobar um conjunto de:

(A) conhecimentos, a serem aplicados a curto prazo, que visam a melhorar a satisfação dos funcionários e sua performance no trabalho.

(B) ações estratégicas de manutenção planejadas, sintonizadas com a missão da empresa, que visam a mantê-la viável e competitiva em seu mercado de atuação.

(C) políticas alinhadas aos valores da empresa, que visam a manter um sistema de relacionamento com todos os segmentos da sociedade com os quais mantém interações.

(D) objetivos elaborados pela direção da empresa, que visam a melhorar sua performance no mercado em que atua.

(E) intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que visam a melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar das pessoas.

### COMENTÁRIOS:

(A) **INCORRETA.** DO também pode envolver novas habilidades e valores da organização a serem compartilhados.

(B) **INCORRETA.** O DO foca em aspectos comportamentais da organização.

(C) **INCORRETA.** Deve-se expandir os valores da empresa entre os colaboradores e também mudar a mentalidade das pessoas para a renovação organizacional.

(D) **INCORRETA.** Os objetivos traçados pela direção da empresa não bastam, precisam ser absorvidos pelos colaboradores.



(E) **CORRETA.** De acordo com os princípios e as intervenções podem ser através do desenvolvimento de equipes, fortalecimento dos funcionários e pesquisa-ação.

**2. (TSE – CONSULPLAN – 2011)** O desenvolvimento organizacional visa ao atingimento de alguns objetivos. Em relação ao desenvolvimento organizacional, analise:

I. Proporciona o aumento do nível de confiança e apoio entre os membros da organização.

II. Incrementa o nível de satisfação pessoal na organização.

III. Procura dar soluções sinérgicas aos problemas de maior frequência.

IV. Reduz as comunicações laterais, verticais e diagonais.

Assinale:

(A) se apenas as afirmativas I e II estiverem corretas.

(B) se apenas as afirmativas II e III estiverem corretas.

(C) se apenas as afirmativas III e IV estiverem corretas.

(D) se apenas as afirmativas I, II e III estiverem corretas.

#### COMENTÁRIOS:

Assertiva I: **CORRETA.** É uma das suas consequências.

Assertiva II: **CORRETA.** É uma das suas consequências.

Assertiva III: **CORRETA.** É um dos seus objetivos.

Assertiva IV: **INCORRETA.** As comunicações são intensificadas e não reduzidas.

**RESPOSTA: D.**



**3. (TSE – CONSULPLAN – 2011)** O desenvolvimento organizacional é uma abordagem de mudança planejada cujo principal objetivo é mudar as pessoas e a qualidade de suas relações interpessoais no trabalho, dispondo de metodologia e técnicas para o atingimento desse objetivo. Relacione as técnicas utilizadas em DO com suas respectivas finalidades:

I. Treinamento da sensibilidade.

II. Análise transacional.

III. Reunião de confrontação.

IV. Consultoria de procedimentos.

P. Visa à melhoria do relacionamento interpessoal do indivíduo, por meio de um autodiagnóstico.

Q. Visa à melhoria da sensibilidade quanto às habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal.

R. Visa à compreensão das relações na situação de trabalho em grupo.

S. Visa à melhoria da saúde organizacional, incrementando as comunicações e relações entre diferentes equipes e departamentos.

A sequência está correta em:

(A) I-Q; II-P; III-S; IV-R.

(B) I-P; II-Q; III-R; IV-S.

(C) I-S; II-R; III-P; IV-Q.

(D) I-R; II-S; III-Q; IV-P.

**COMENTÁRIOS:**



**Relação 1:** (I) Treinamento de sensibilidade – Q: visa à melhoria da sensibilidade quanto às habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal.

**Relação II:** (II) Análise Transacional – P: visa à melhoria do relacionamento interpessoal do indivíduo, por meio de um autodiagnóstico.

**Relação III:** (III) Reunião de confrontação – S: visa à melhoria da saúde organizacional, incrementando as comunicações e relações entre diferentes equipes ou departamentos.

**Relação IV:** (IV) Consultoria de procedimentos – R: visa à compreensão das relações na situação de trabalho em grupo.

**RESPOSTA: A.**

**4. (CFP – QUADRIX – 2013)** A literatura especializada da área de estudos do trabalho e das organizações tem apontado intensas e complexas transformações no mundo do trabalho. Com relação aos vínculos atuais estabelecidos entre trabalhadores e o mundo do trabalho, é incorreto afirmar que:

(A) o trabalho permanece sendo uma prática potencialmente transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano.

(B) um dos grandes desafios do trabalhador contemporâneo é o enfrentamento cotidiano das discontinuidades geradas pela relação com o mundo do trabalho e a necessidade de ajustamento contínuo.

(C) os vínculos de trabalho atuais são marcados pela diversidade e pela volatilidade.

(D) a substantividade dos cargos não sofreu alterações importantes com as transformações do mundo do trabalho.

(E) a virtualização das relações teve impactos significativos nas relações e vínculos atuais estabelecidos entre trabalhadores e o mundo de trabalho.



**COMENTÁRIOS:**

- (A) **CORRETA.** Apesar das mudanças, o trabalho permanece uma prática potencialmente transformadora.
- (B) **CORRETA.** São desafios atuais.
- (C) **CORRETA.** De acordo com a literatura.
- (D) **INCORRETA.** A substantividade dos cargos sofreu sim mudanças importantes com as transformações do mundo do trabalho.
- (E) **CORRETA.** De acordo com a literatura.

**5. (METRO/SP – FCC – 2014)** As organizações possuem mecanismos internos que produzem estabilidade. Por exemplo, as pessoas contratadas são escolhidas por se ajustarem à organização, e depois são moldadas e orientadas a se comportar de determinadas maneiras. A essa fonte de resistência organizacional chamamos de:

- (A) ameaça à especialização.
- (B) foco limitado de mudança.
- (C) inércia estrutural.
- (D) ameaça às relações de poder.
- (E) medo do desconhecido.

**COMENTÁRIOS:**

**RESPOSTA: C.**



**6. (DPE/RS – FCC – 2013)** A técnica de desenvolvimento organizacional que procura melhorar o entendimento que os colaboradores têm de seu próprio comportamento e do impacto que ele exerce sobre outras pessoas é denominado treinamento

- (A) situacional.
- (B) operacional.
- (C) técnico.
- (D) de sensibilidade.
- (E) instrumental.

**COMENTÁRIOS:**

De acordo com Robbins (2009), o treinamento de sensibilidade é uma técnica que envolve uma interação de grupo não estruturada, oferecendo aos participantes uma melhor consciência sobre seu próprio comportamento e de como ele é interpretado por outros. Além disso, reforça a sensibilidade em relação ao comportamento dos outros e aumenta a compreensão dos processos do grupo.

**RESPOSTA: D.**

**7. (PETROBRAS – CESGRANRIO – 2015)** O departamento de vendas de uma empresa promoveu um ciclo de atividades coletivas para sua equipe com o objetivo de melhorar o relacionamento e a confiança entre seus membros. Essa situação exemplifica o método de desenvolvimento organizacional denominado

- (A) desenvolvimento intergrupos.
- (B) consultoria de processos.



- (C) investigação apreciativa.
- (D) levantamento de feedback.
- (E) construção de equipes.

**COMENTÁRIOS:**

A construção de equipes envolve atividades em grupo com muita interação para aumentar a confiança e a abertura entre os membros.

**RESPOSTA: E.**

**8. (PETROBRAS – CESGRANRIO – 2015)** O treinamento de sensibilidade caracteriza-se por ser uma técnica que

- (A) promove atividades coletivas visando, por meio da alta interatividade, ao aumento da confiança entre os membros da equipe.
- (B) visa, pelo trabalho de um consultor externo, a identificar processos organizacionais que precisam de aperfeiçoamento.
- (C) visa a promover mudanças de atitudes e estereótipos de um grupo em relação ao outro.
- (D) procura promover mudanças de comportamento, por meio de interação não estruturada,
- (E) objetiva identificar os pontos positivos de uma organização para utilizá-los como ponto de partida na melhoria do desempenho de seus funcionários.

**COMENTÁRIOS:**

De acordo com Robbins (2009), o treinamento de sensibilidade é uma técnica que envolve uma interação de grupo não estruturada, oferecendo aos participantes uma melhor consciência sobre



seu próprio comportamento e de como ele é interpretado por outros. Além disso, reforça a sensibilidade em relação ao comportamento dos outros e aumenta a compreensão dos processos do grupo.

**RESPOSTA: D.**

**9. (BNDES – CESGRANRIO – 2013)** O Desenvolvimento Organizacional (DO) se caracteriza por uma série de intervenções na organização com o objetivo de aumentar a eficácia da organização e o bem-estar dos funcionários. Respeito pelas pessoas, confiança e apoio, confrontação e participação são os valores que alicerçam esse modo de intervenção. Existem técnicas diferentes de DO que servem para a produção de mudança numa instituição. Com base nessas informações, analise as situações a seguir.

**Situação A:** durante o momento de crise econômica, a empresa Y promoveu encontros com seus funcionários, incentivando-os a falar de seu orgulho em trabalhar na organização, apontando os pontos fortes da empresa, e a pensar em uma visão de como a empresa poderia agir para superar a crise e se fortalecer no futuro.

**Situação B:** uma universidade particular, que representa um ensino superior de ponta no país, promoveu uma série de sessões de treinamento entre os professores de sistema de informação, ciências sociais e psicologia. Essas sessões focaram nas diferenças entre as profissões e os departamentos para tratar dos estereótipos criados por cada um dos participantes sobre a sua e as demais profissões, com o intuito de possibilitar um maior diálogo entre os profissionais.

Essas duas situações exemplificam as seguintes técnicas de DO:

(A) construção de equipes e desenvolvimento intergrupos.



- (B) consultoria de processo e levantamento de feedback.
- (C) investigação apreciativa e desenvolvimento intergrupos.
- (D) treinamento de sensibilidade e investigação apreciativa.
- (E) levantamento de feedback e treinamento de sensibilidade.

### COMENTÁRIOS:

A situação A descreve a investigação apreciativa, técnica que acentua os pontos positivos, e as qualidades únicas de uma organização, que podem ser um ponto de partida para melhorar o desempenho. A situação B descreve o desenvolvimento intergrupos, que de acordo com Chiavenato (2004), é uma técnica de mudança de comportamento em que grupos de vários níveis e áreas se reúnem sob a coordenação de um consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais proveitosa e eliminando as barreiras de comunicação. Cada equipe autoavalia seu desempenho e comportamento e esse trabalho em equipe elimina as diferenças hierárquicas e os interesses de cada departamento.

### RESPOSTA: C.

**10. (TCU – CESPE – 2007)** O processo de mudança que visa o desenvolvimento organizacional tem como estratégia, primeiramente, descongelar o status quo existente na organização, proceder à mudança necessária e, depois, investir no recongelamento da nova realidade.

### COMENTÁRIOS:

**CORRETA.** A banca baseou-se no modelo de mudanças planejadas de Kurt Lewin, que engloba o descongelamento, a mudança e o recongelamento.



**11. (TRF 5ª REGIÃO – FCC – 2012)** Os três passos do Modelo Sequencial, criado por Kurt Lewin, para a introdução das mudanças nas organizações são:

- (A) identificação, internalização e aceitação.
- (B) coleta, análise e implantação.
- (C) descongelamento, mudança e recongelamento.
- (D) conflito, adaptação e novo conflito.
- (E) tácito, explícito e variável.

**COMENTÁRIOS:**

- (A) **INCORRETA.** Os três passos são descongelamento, mudança e recongelamento.
- (B) **INCORRETA.** Os três passos são descongelamento, mudança e recongelamento.
- (C) **CORRETA.** Os três passos são descongelamento, mudança e recongelamento.
- (D) **INCORRETA.** Os três passos são descongelamento, mudança e recongelamento.
- (E) **INCORRETA.** Os três passos são descongelamento, mudança e recongelamento.

**12. (TCE/AP – FCC - 2012)** Em relação a mudança organizacional, considere:

I. São presenciados simultaneamente três campos de fora em uma organização em mudança, que se caracterizam por desejar a mudança, evitar a mudança e implementá-la.

II. A história da mudança mostra que, quando as condições melhoram, as pessoas se mostram insatisfeitas; não se contentam por terem progredido tanto e reclamam sobre o que ainda devem percorrer.



III. O modelo de mudança de Lewin expõe três passos para a introdução da mudança, identificando-os sequencialmente como mudança, descongelamento e recongelamento.

IV. Uma dificuldade na gestão da mudança ocorre pelo fato de a empresa desejar ou necessitar mudar e os indivíduos, embora possam inicialmente colocar-se a favor, tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem. Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I, II e III.

(B) II, III e IV.

(C) I e III.

(D) II e IV.

(E) III e IV.

#### COMENTÁRIOS:

Assertiva I: **INCORRETA**. São dois campos de força: os que são a favor da mudança e os que são contra.

Assertiva II: **CORRETA**. De acordo com a literatura.

Assertiva III: **INCORRETA**. A alternativa trocou a ordem dos três passos.

Assertiva IV: **CORRETA**. De acordo com a literatura.

**RESPOSTA: D.**

**13. (BADESC – FGV – 2010)** Com relação ao processo de mudança organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. O descongelamento significa o abandono de velhas práticas organizacionais.



II. A mudança significa o aprendizado de novas práticas organizacionais. III. O recongelamento significa que as novas práticas organizacionais não foram internalizadas pelo comportamento.

Assinale:

- (A) se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

#### COMENTÁRIOS:

Assertiva I: **CORRETA**. De fato é o que ocorre.

Assertiva II: **CORRETA**. De fato é o que ocorre.

Assertiva III: **INCORRETA**. O recongelamento significa que as novas práticas organizacionais foram internalizadas pelo comportamento.

**RESPOSTA: D.**

**14. (MTUR – ESAF – 2014)** “Mudança significa a passagem de um estado para outro diferente” (Chiavenato, 2003). Com base nessa afirmativa, selecione a opção incorreta.

- (A) A mudança é uma transição de uma situação para outra diferente, implicando em uma transformação.
- (B) A mudança pode significar uma perturbação, mas não significará interrupção em nenhuma hipótese.
- (C) Do ponto de vista humano, a mudança é uma decorrência da aprendizagem.



- (D) A mudança ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos.
- (E) Quando as forças de resistência são maiores que as de suporte à mudança, a mudança é malsucedida.

**COMENTÁRIOS:**

- (A) **CORRETA.** Implica em uma transformação.
- (B) **INCORRETA.** Pode gerar interrupção.
- (C) **CORRETA.** De acordo com a literatura.
- (D) **CORRETA.** De acordo com a literatura.
- (E) **CORRETA.** De acordo com a literatura.

**15. (STJ – CESPE - 2015)** O processo de mudança organizacional pressupõe o envolvimento de todos aqueles afetados pela mudança e pode ser feito de duas formas: mudança imposta e mudança participativa, as quais não se excluem, mas se completam.

**COMENTÁRIOS:**

**CORRETA.** O processo de mudança organizacional necessita do envolvimento de todos os membros que são afetados pela mudança. Esse processo pode ser feito de duas formas que não se excluem.

**16. (TC/DF – CESPE - 2014)** Mudanças organizacionais são endógenas às organizações e, por isso, não podem ser planejadas.

**COMENTÁRIOS:**



**INCORRETA.** Mudanças podem ser motivadas por fatores exógenos (externos) e podem sim ser planejadas.

**17. (INPI – CESPE – 2013)** Para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida, é necessário que o agente de mudança seja um consultor externo, cuja atuação não seja influenciada pela cultura organizacional da empresa.

**COMENTÁRIOS:**

**INCORRETA.** Não é preciso que o agente da mudança seja um consultor externo, podendo ser gerentes ou profissionais do Recursos Humanos.

**18. (INPI – CESPE – 2013)** O conceito de mudança e o de capacidade adaptativa da organização às transformações do ambiente estão relacionados à abordagem taylorista.

**COMENTÁRIOS:**

**INCORRETA.** Esta teoria busca aumentar a produtividade no ambiente de trabalho, através da divisão do trabalho e da redução de esforços pelo funcionário. Tradicionalmente, é bem fechada para mudanças, sendo um conceito de trabalho bem repetitivo.

**19. (ANAC – CESPE – 2012)** O objetivo da mudança organizacional estratégica é alterar o posicionamento da organização em face do ambiente.

**COMENTÁRIOS:**

**CORRETA.** Uma mudança organizacional envolve adaptar a instituição aos novos desafios apresentados pelo ambiente. Isso também pode ser chamado de mudar o posicionamento da organização em face do ambiente.



**20. (BNDES – CESGRANRIO – 2008)** "(...) contemplam financiamentos de longo prazo e custos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Contribui, também, para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais." Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/empresa/default.asp>.

O campo de atuação do BNDES, brevemente descrito no texto acima, reflete o processo de mudança organizacional pelo qual, em virtude da globalização, muitas empresas brasileiras tiveram que passar.

Nesse contexto, relaciona-se como principal variável para o sucesso desta premissa de gestão o "agente de mudança", que é compreendido por conjunto de

- (A) práticas organizacionais institucionalizadas que permeiam as atitudes dos colaboradores.
- (B) forças que atuam dinamicamente dentro das empresas, levando-as à adaptação a novas situações.
- (C) pessoas que guiam o processo e são responsáveis pela criação de novas situações organizacionais.
- (D) variáveis exógenas que norteiam as ações da organização e nas quais se baseiam seus princípios.
- (E) estímulos - positivos e negativos - que formam a base de sustentação dos valores organizacionais.

#### COMENTÁRIOS:

**Agente de mudança** é a pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. Os especialistas de RH estão se tornando consultores internos, enquanto os gerentes de linha estão se tornando agentes de mudança dentro das organizações.

**RESPOSTA: C.**



## 5 – LISTA DE QUESTÕES



**1. (TRE/SP – FCC – 2012)** Desenvolvimento Organizacional ou DO é um termo utilizado para englobar um conjunto de:

(A) conhecimentos, a serem aplicados a curto prazo, que visam a melhorar a satisfação dos funcionários e sua performance no trabalho.

(B) ações estratégicas de manutenção planejadas, sintonizadas com a missão da empresa, que visam a mantê-la viável e competitiva em seu mercado de atuação.

(C) políticas alinhadas aos valores da empresa, que visam a manter um sistema de relacionamento com todos os segmentos da sociedade com os quais mantém interações.

(D) objetivos elaborados pela direção da empresa, que visam a melhorar sua performance no mercado em que atua.

(E) intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que visam a melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar das pessoas.

**2. (TSE – CONSULPLAN – 2011)** O desenvolvimento organizacional visa ao atingimento de alguns objetivos. Em relação ao desenvolvimento organizacional, analise:

I. Proporciona o aumento do nível de confiança e apoio entre os membros da organização.

II. Incrementa o nível de satisfação pessoal na organização.

III. Procura dar soluções sinérgicas aos problemas de maior frequência.



IV. Reduz as comunicações laterais, verticais e diagonais.

Assinale:

(A) se apenas as afirmativas I e II estiverem corretas.

(B) se apenas as afirmativas II e III estiverem corretas.

(C) se apenas as afirmativas III e IV estiverem corretas.

(D) se apenas as afirmativas I, II e III estiverem corretas.

**3. (TSE – CONSULPLAN – 2011)** O desenvolvimento organizacional é uma abordagem de mudança planejada cujo principal objetivo é mudar as pessoas e a qualidade de suas relações interpessoais no trabalho, dispondo de metodologia e técnicas para o atingimento desse objetivo. Relacione as técnicas utilizadas em DO com suas respectivas finalidades:

I. Treinamento da sensibilidade.

II. Análise transacional.

III. Reunião de confrontação.

IV. Consultoria de procedimentos.

P. Visa à melhoria do relacionamento interpessoal do indivíduo, por meio de um autodiagnóstico.

Q. Visa à melhoria da sensibilidade quanto às habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal.

R. Visa à compreensão das relações na situação de trabalho em grupo.

S. Visa à melhoria da saúde organizacional, incrementando as comunicações e relações entre diferentes equipes e departamentos.



A sequência está correta em:

- (A) I-Q; II-P; III-S; IV-R.
- (B) I-P; II-Q; III-R; IV-S.
- (C) I-S; II-R; III-P; IV-Q.
- (D) I-R; II-S; III-Q; IV-P.

**4. (CFP – QUADRIX – 2013)** A literatura especializada da área de estudos do trabalho e das organizações tem apontado intensas e complexas transformações no mundo do trabalho. Com relação aos vínculos atuais estabelecidos entre trabalhadores e o mundo do trabalho, é incorreto afirmar que:

- (A) o trabalho permanece sendo uma prática potencialmente transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano.
- (B) um dos grandes desafios do trabalhador contemporâneo é o enfrentamento cotidiano das discontinuidades geradas pela relação com o mundo do trabalho e a necessidade de ajustamento contínuo.
- (C) os vínculos de trabalho atuais são marcados pela diversidade e pela volatilidade.
- (D) a substantividade dos cargos não sofreu alterações importantes com as transformações do mundo do trabalho.
- (E) a virtualização das relações teve impactos significativos nas relações e vínculos atuais estabelecidos entre trabalhadores e o mundo de trabalho.

**5. (METRO/SP – FCC – 2014)** As organizações possuem mecanismos internos que produzem estabilidade. Por exemplo, as pessoas contratadas são escolhidas por se ajustarem à organização, e depois são moldadas e orientadas a se comportar de determinadas maneiras. A essa fonte de resistência organizacional chamamos de:



- (A) ameaça à especialização.
- (B) foco limitado de mudança.
- (C) inércia estrutural.
- (D) ameaça às relações de poder.
- (E) medo do desconhecido.

**6. (DPE/RS – FCC – 2013)** A técnica de desenvolvimento organizacional que procura melhorar o entendimento que os colaboradores têm de seu próprio comportamento e do impacto que ele exerce sobre outras pessoas é denominado treinamento

- (A) situacional.
- (B) operacional.
- (C) técnico.
- (D) de sensibilidade.
- (E) instrumental.

**7. (PETROBRAS – CESGRANRIO – 2015)** O departamento de vendas de uma empresa promoveu um ciclo de atividades coletivas para sua equipe com o objetivo de melhorar o relacionamento e a confiança entre seus membros. Essa situação exemplifica o método de desenvolvimento organizacional denominado

- (A) desenvolvimento intergrupos.
- (B) consultoria de processos.
- (C) investigação apreciativa.



(D) levantamento de feedback.

(E) construção de equipes.

**8. (PETROBRAS – CESGRANRIO – 2015)** O treinamento de sensibilidade caracteriza-se por ser uma técnica que

(A) promove atividades coletivas visando, por meio da alta interatividade, ao aumento da confiança entre os membros da equipe.

(B) visa, pelo trabalho de um consultor externo, a identificar processos organizacionais que precisam de aperfeiçoamento.

(C) visa a promover mudanças de atitudes e estereótipos de um grupo em relação ao outro.

(D) procura promover mudanças de comportamento, por meio de interação não estruturada,

(E) objetiva identificar os pontos positivos de uma organização para utilizá-los como ponto de partida na melhoria do desempenho de seus funcionários.

**9. (BNDES – CESGRANRIO – 2013)** O Desenvolvimento Organizacional (DO) se caracteriza por uma série de intervenções na organização com o objetivo de aumentar a eficácia da organização e o bem-estar dos funcionários. Respeito pelas pessoas, confiança e apoio, confrontação e participação são os valores que alicerçam esse modo de intervenção. Existem técnicas diferentes de DO que servem para a produção de mudança numa instituição. Com base nessas informações, analise as situações a seguir.

**Situação A:** durante o momento de crise econômica, a empresa Y promoveu encontros com seus funcionários, incentivando-os a falar de seu orgulho em trabalhar na organização, apontando os pontos fortes da empresa, e a pensar em uma visão de como a empresa poderia agir para superar a crise e se fortalecer no futuro.



**Situação B:** uma universidade particular, que representa um ensino superior de ponta no país, promoveu uma série de sessões de treinamento entre os professores de sistema de informação, ciências sociais e psicologia. Essas sessões focaram nas diferenças entre as profissões e os departamentos para tratar dos estereótipos criados por cada um dos participantes sobre a sua e as demais profissões, com o intuito de possibilitar um maior diálogo entre os profissionais.

Essas duas situações exemplificam as seguintes técnicas de DO:

- (A) construção de equipes e desenvolvimento intergrupos.
- (B) consultoria de processo e levantamento de feedback.
- (C) investigação apreciativa e desenvolvimento intergrupos.
- (D) treinamento de sensibilidade e investigação apreciativa.
- (E) levantamento de feedback e treinamento de sensibilidade.

**10. (TCU – CESPE – 2007)** O processo de mudança que visa o desenvolvimento organizacional tem como estratégia, primeiramente, descongelar o status quo existente na organização, proceder à mudança necessária e, depois, investir no recongelamento da nova realidade.

**11. (TRF 5ª REGIÃO – FCC – 2012)** Os três passos do Modelo Sequencial, criado por Kurt Lewin, para a introdução das mudanças nas organizações são:

- (A) identificação, internalização e aceitação.
- (B) coleta, análise e implantação.
- (C) descongelamento, mudança e recongelamento.



(D) conflito, adaptação e novo conflito.

(E) tácito, explícito e variável.

**12. (TCE/AP – FCC - 2012)** Em relação a mudança organizacional, considere:

I. São presenciados simultaneamente três campos de fora em uma organização em mudança, que se caracterizam por desejar a mudança, evitar a mudança e implementá-la.

II. A história da mudança mostra que, quando as condições melhoram, as pessoas se mostram insatisfeitas; não se contentam por terem progredido tanto e reclamam sobre o que ainda devem percorrer.

III. O modelo de mudança de Lewin expõe três passos para a introdução da mudança, identificando-os sequencialmente como mudança, descongelamento e recongelamento.

IV. Uma dificuldade na gestão da mudança ocorre pelo fato de a empresa desejar ou necessitar mudar e os indivíduos, embora possam inicialmente colocar-se a favor, tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem. Está correto o que se afirma APENAS em

(A) I, II e III.

(B) II, III e IV.

(C) I e III.

(D) II e IV.

(E) III e IV.

**13. (BADESC – FGV – 2010)** Com relação ao processo de mudança organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. O descongelamento significa o abandono de velhas práticas organizacionais.



II. A mudança significa o aprendizado de novas práticas organizacionais. III. O recongelamento significa que as novas práticas organizacionais não foram internalizadas pelo comportamento.

Assinale:

- (A) se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**14. (MTUR – ESAF – 2014)** “Mudança significa a passagem de um estado para outro diferente” (Chiavenato, 2003). Com base nessa afirmativa, selecione a opção incorreta.

- (A) A mudança é uma transição de uma situação para outra diferente, implicando em uma transformação.
- (B) A mudança pode significar uma perturbação, mas não significará interrupção em nenhuma hipótese.
- (C) Do ponto de vista humano, a mudança é uma decorrência da aprendizagem.
- (D) A mudança ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos.
- (E) Quando as forças de resistência são maiores que as de suporte à mudança, a mudança é malsucedida.



**15. (STJ – CESPE - 2015)** O processo de mudança organizacional pressupõe o envolvimento de todos aqueles afetados pela mudança e pode ser feito de duas formas: mudança imposta e mudança participativa, as quais não se excluem, mas se completam.

**16. (TC/DF – CESPE - 2014)** Mudanças organizacionais são endógenas às organizações e, por isso, não podem ser planejadas.

**17. (INPI – CESPE – 2013)** Para que uma mudança organizacional seja bem-sucedida, é necessário que o agente de mudança seja um consultor externo, cuja atuação não seja influenciada pela cultura organizacional da empresa.

**18. (INPI – CESPE – 2013)** O conceito de mudança e o de capacidade adaptativa da organização às transformações do ambiente estão relacionados à abordagem taylorista.

**19. (ANAC – CESPE – 2012)** O objetivo da mudança organizacional estratégica é alterar o posicionamento da organização em face do ambiente.

**20. (IF/RN – FUNCERN – 2014)** Na década de 1980, Eisenberg e colaboradores propuseram que os trabalhadores formam crenças quanto o empregador cuida do seu bem-estar e valoriza suas contribuições. Essa definição corresponde à

(A) percepção de reciprocidade organizacional.

(B) percepção de suporte organizacional.

(C) percepção organizacional.

(D) percepção de justiça.



**21. (CEB – DISTRIBUIÇÃO S/A – FUNIVERSA – 2010)** A literatura especializada em comportamento organizacional tem considerado o conceito de suporte organizacional muito importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento, da cidadania e da rotatividade. Com base na temática suporte organizacional, assinale a alternativa correta.

**(A)** Suporte organizacional refere-se às percepções do trabalhador acerca das relações estabelecidas com os clientes/usuários de dado serviço.

**(B)** A frequência, a intensidade e a sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogio, retribuição material e social ao esforço dos empregados não podem ser consideradas modalidades de suporte organizacional.

**(C)** Os conceitos de suporte organizacional, de clima, de cultura e de qualidade de vida no trabalho são semelhantes no estudo do comportamento organizacional.

**(D)** Desenvolvimento e carreira constituem uma modalidade de suporte organizacional, pois se referem às ações organizacionais que indicam preocupação organizacional com o futuro profissional dos funcionários.

**(E)** Pesquisas vêm mostrando que não existem correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação.

**20. (BNDES – CESGRANRIO – 2008)** "(...) contemplam financiamentos de longo prazo e custos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Contribui, também, para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais." Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/empresa/default.asp>.

O campo de atuação do BNDES, brevemente descrito no texto acima, reflete o processo de mudança organizacional pelo qual, em virtude da globalização, muitas empresas brasileiras tiveram que passar.



Nesse contexto, relaciona-se como principal variável para o sucesso desta premissa de gestão o "agente de mudança", que é compreendido por conjunto de

- (A) práticas organizacionais institucionalizadas que permeiam as atitudes dos colaboradores.
- (B) forças que atuam dinamicamente dentro das empresas, levando-as à adaptação a novas situações.
- (C) pessoas que guiam o processo e são responsáveis pela criação de novas situações organizacionais.
- (D) variáveis exógenas que norteiam as ações da organização e nas quais se baseiam seus princípios.
- (E) estímulos - positivos e negativos - que formam a base de sustentação dos valores organizacionais.



## 6 – GABARITO

1. E
2. D
3. A
4. D
5. C
6. D
7. E
8. D
9. C
10. C
11. C
12. D
13. D
14. B
15. C
16. E
17. E
18. E
19. C
20. C



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.