

Universidade Federal do Recôncavo do Estado da  
Bahia

# UFRB-BA

Assistente em Administração

JH034-19



Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Universidade Federal do Recôncavo do Estado da Bahia

Assistente em Administração

Edital Nº 1 , de 30 de Maio de 2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Legislação - Profº Fernando Zantedeschi e Bruna Pinotti

Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina

## **DIAGRAMAÇÃO**

Danna Silva

Renato Vilela

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

**Ex: JN001-19**



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de texto .....	01
Tipologia e gêneros textuais .....	01
Figuras de linguagem .....	32
Significação de palavras e expressões .....	32
Relações de sinonímia e de antonímia .....	32
Ortografia .....	42
Acentuação gráfica .....	143
Uso da crase .....	146
Divisão silábica .....	47
Fonética e Fonologia: som e fonema, encontros vocálicos e consonantais e dígrafos .....	47
Morfologia: classes de palavras variáveis e invariáveis e seus empregos no texto .....	47
Locuções verbais (perífrases verbais) .....	47
Funções do que e do se .....	47
Formação de palavras .....	45
Elementos de comunicação .....	45
Sintaxe: relações sintático-semânticas estabelecidas nas orações, períodos ou parágrafos (período simples e período composto por coordenação e subordinação) .....	47
Concordância verbal e nominal .....	96
Regência verbal e nominal .....	102
Colocação pronominal .....	47
Emprego dos sinais de pontuação e sua função no texto .....	140
Elementos de coesão .....	01
Função textual dos vocábulos .....	01
Variação linguística .....	01

## LEGISLAÇÃO

Regime Jurídico Único (Lei nº 8.112/1990); Das Disposições Preliminares;Do Provimento, Vacância, Remoção, Redistribuição e Substituição; Dos Direitos e Vantagens; Do Regime Disciplinar; Do Processo Administrativo Disciplinar; Da Seguridade Social do Servidor.....	01
Lei da Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992).....	37
Normas de Conduta dos Servidores (Lei nº 8.027/1990).....	50
Código de Ética dos Servidores Públicos (Decreto nº 1.171/1994).....	57
Processo Administrativo (Lei nº 9.784/1999).....	68
Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE (Lei nº 11.091/2005).....	78
Noções de Direito Constitucional: Dos Princípios Fundamentais; Da Administração Pública.....	84
Dos Direitos e Garantias Fundamentais; Dos Direitos Sociais.....	85
Da Administração Pública.....	91

# SUMÁRIO

Da ordem Social.....	97
Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).....	99
Sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito (Lei nº 8.429/1992).....	101

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Comportamento organizacional: as pessoas, os grupos e a dinâmica organizacional; comunicação; liderança e poder; conflito e negociação .....	01
Ética geral e profissional: conceitos e fundamentos; relações de trabalho; a responsabilidade social das empresas; assédio .....	22
Introdução à Administração: conceito de administração; habilidades, competências e papéis do administrador, os processos administrativos, tipos de organizações, estruturas organizacionais e funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle .....	27
Administração de pessoas: conceito e processos .....	59
Licitação (Lei nº 8.666/93) e suas alterações: princípios, modalidades, dispensa, inexigibilidade e vedações, modalidades, procedimentos, pregão presencial e eletrônico, sistema de registro de preços, e Lei nº 10.520/2002 .....	84
Noções de Direito Administrativo. Atos administrativos. Princípios da administração .....	120
Noções de Administração Financeira e Orçamentária; Orçamento Público e LRF .....	135
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais; Classificação de materiais; Gestão de compras; Almoxarifado e recebimento.....	157

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Comportamento organizacional: as pessoas, os grupos e a dinâmica organizacional; comunicação; liderança e poder; conflito e negociação .....	01
Ética geral e profissional: conceitos e fundamentos; relações de trabalho; a responsabilidade social das empresas; assédio .....	22
Introdução à Administração: conceito de administração; habilidades, competências e papéis do administrador, os processos administrativos, tipos de organizações, estruturas organizacionais e funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle .....	27
Administração de pessoas: conceito e processos .....	59
Licitação (Lei nº 8.666/93) e suas alterações: princípios, modalidades, dispensa, inexigibilidade e vedações, modalidades, procedimentos, pregão presencial e eletrônico, sistema de registro de preços, e Lei nº 10.520/2002 .....	84
Noções de Direito Administrativo. Atos administrativos. Princípios da administração .....	120
Noções de Administração Financeira e Orçamentária; Orçamento Público e LRF .....	135
Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais; Classificação de materiais; Gestão de compras; Almoxarifado e recebimento.....	157

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: AS PESSOAS, OS GRUPOS E A DINÂMICA ORGANIZACIONAL; COMUNICAÇÃO; LIDERANÇA E PODER; CONFLITO E NEGOCIAÇÃO.

### COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento Organizacional “é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização”.

Tem por finalidade compreender os “espaços vazios” da organização de forma que estes não prejudiquem o desenvolvimento da organização, possibilitando, assim, reter talentos, evitar o *turnover* e promover engajamento e harmonia entre os *stakeholders*.

Ter uma compreensão quanto ao comportamento organizacional é extremamente importante para que as lideranças possam prever, e especialmente evitar, problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores.

O comportamento organizacional refere-se a comportamentos relacionados a cargos, trabalho, absenteísmo, rotatividade no emprego, produtividade, desempenho humano e gerenciamento.

Refere-se ainda à motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos.

Considerando que, diferentemente das organizações, que possuem uma certa formalidade em sua essência, as pessoas são mais complexas, mais influenciáveis por variáveis diversas e, muitas vezes, são pouco previsíveis.

Ao apresentar aos funcionários os ritos, crenças, valores, rituais, normas, rotinas e tabus da organização, o que se pretende é buscar a sua identificação com os padrões a serem seguidos na empresa. Dessa forma, se fornece um senso de direção para todas as pessoas que compartilham desse meio. As definições do que é desejável e indesejável são introjetadas pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano.

Reconhecer os significados e a própria razão de ser da empresa, bem como se familiarizar com as percepções e comportamentos mais aceitos e valorizados na organização, conduz os funcionários a uma uniformidade de atitudes, o que é positivo no sentido de possibilitar maior coesão. No entanto, pode levar a uma perda de individualidade, pois o comportamento dos indivíduos passa a ser uma extensão do grupo, muitas vezes se estendendo para ambientes externos da organização, quando passam a adotar comportamentos padronizados nas mais diversas situações.

Entre os Níveis de Estudos dos Comportamentos Organizacionais, destacamos:

- Nível Individual – Estuda as expectativas, motivações, habilidades e competências que cada colaborador demonstra individualmente por meio de seu trabalho.
- Nível Grupal – Estuda a formação das equipes, dos grupos, as funções desempenhadas por estes e a comunicação e interação uns com os outros, além de estudar a influência e o poder do líder neste contexto.

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.

Segundo Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total. Para Berger e Luckmann (1983), a vida cotidiana apresenta-se para os homens como realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente.

Dentro dessa perspectiva, a ação humana, em nível do indivíduo e do grupo, mediada pelos processos cognitivos, e interdependente do contexto, varia conforme a inserção ambiental e o tipo de organização, tanto quanto também varia internamente em suas subunidades. É importante salientar que o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. Em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação.

É por meio desse compartilhar da realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional. Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. É importante ressaltar que muitas vezes essas identidades precisam ser reconstruídas quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças.

Daí vem o papel principal da análise do comportamento organizacional, que é o de permitir fazer uma leitura da dinâmica existente na organização e como essa interfere e influencia o comportamento das pessoas envolvidas.

Considerando que nas relações entre indivíduo e organização existe uma troca de interesses, de conteúdo, de aporte, entre tantos outros aspectos, gerir essa troca é papel da área de gestão de pessoa, que garante que, nessa troca, ambas as partes fiquem satisfeitas.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem por finalidade conceituar os valores e as crenças de uma organização, gerando um entendimento consciente e coletivo sobre a mais indicada e adequada forma de se comportar dentro da organização. Assim como também gera um ajuste quase que automático na interação entre os indivíduos, ressaltando-se que não necessariamente essa cultura esteja formalmente instituída, pois, em alguns casos, esses valores são compartilhados entre as pessoas, habitualmente, sem que haja um regra formal que a leve a agir dessa forma.

Entre os benefícios que a cultura organizacional pode trazer à organização, podemos citar:

- Vantagem competitiva derivada de inovação e serviço ao cliente;
- Maior desempenho dos empregados;
- Coesão da equipe;
- Alto nível de alinhamento na busca da realização de objetivos.

A cultura organizacional tem como base algumas características básicas que, em conjunto, capturam a essência de uma organização:

- Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- Orientação para as equipes: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

### TIPOS DE CULTURA

- Culturas adaptativas: caracterizam-se pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. São organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações, suas culturas adaptativas evidenciam-se pela criatividade, inovação e mudanças. De um lado, a necessidade de mudança e a adaptação para garantir a atualização e modernização; e de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultura e incentiva a mudança e a inovação constantes.

- Culturas conservadoras: caracterizam-se pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada tivesse mudado no mundo ao seu redor.
- Culturas fortes: seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influenciam comportamentos e expectativas.
- Culturas fracas: são culturas mais facilmente mudadas. Como exemplo, uma empresa pequena e jovem, a qual, por estar no início, torna mais fácil para a administração comunicar os novos valores. Isso explica a dificuldade que as grandes corporações têm para mudar sua cultura.

### 1. Componentes da cultura

A cultura representa a maneira como a organização visualiza a si própria e seu ambiente. Seus principais componentes são os artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Vejam os níveis dos componentes da Cultura Organizacional de acordo com o nível de superficialidade, sendo do mais superficial ao mais profundo.

- Artefatos: o mais superficial, visível e perceptível.
- Padrões de comportamento: as regras que criam um comportamento linear e padronizado
- Valores compartilhados: não são visíveis, estão enraizados nas pessoas, pois esses valores têm relevância tal que definem as razões pelas quais as pessoas fazem ou deixam de fazer algo.
- Pressuposições básicas: trata-se de crenças inconscientes, pressuposições e sentimentos básicos que regem o pensamento e o comportamento das pessoas. Este é o nível mais profundo da cultura organizacional.

Diante do exposto, temos que a cultura organizacional representa a compreensão que as pessoas envolvidas na organização têm das características da cultura desta, gerando uma sinergia que potencializa a boa convivência interpessoal.

### CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

O clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de

descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas, a administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Quando existe um bom clima organizacional, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais sejam realizadas, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração dessas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), "o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades."

*Clima organizacional* pode ser definido também como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, visando à satisfação e ao bem-estar dos colaboradores

Para Bennis (1996, p.6), "clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc."

Clima organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos.

Pode-se, ainda, definir clima organizacional como sendo uma visão fotográfica que retrata as percepções mais negativas ou positivas dos indivíduos, que pode ser afetada por fatores internos ou externos.

O clima é em geral influenciado pela cultura da organização, embora alguns fatores como políticas organizacionais, formas de gerenciamento, lideranças formais e informais, atuação da concorrência e influências governamentais também possam alterá-lo.

Pode-se também definir clima organizacional como um conjunto de valores, ou seja, aquilo que identifica os colaboradores como seres humanos, suas raças, culturas, crenças. Essas diferenças culturais devem ser reconhecidas como importantes nas organizações, pois mostram a visão de cada um em relação ao ambiente de trabalho.

O conceito de clima organizacional é muito abrangente e complexo, pois busca sintetizar numerosas percepções, atitudes e sentimentos em um número limitado de dimensões, numa tentativa de mensuração.

## 2. Avaliação do clima organizacional

A avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para buscar melhorias no ambiente interno corrigindo problemas que possam estar causando insatisfação dos colaboradores e prejudicando a tanto produtividade dos mesmos quanto os resultados da organização. O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004). Daí a preocupação das empresas em avaliar o clima organizacional.

Os profissionais de recursos humanos juntamente com os líderes da organização devem sempre analisar o clima organizacional buscando todas as informações possíveis que possam estar influenciando no resultado dos colaboradores, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Com base nessas informações, pode-se fazer um planejamento voltado para a melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo.

Avaliar o clima organizacional não compete apenas aos profissionais de recursos humanos, mas sim a todas as pessoas engajadas no processo. Pode-se fazer essa constatação, pois pessoas que estão diretamente ligadas às áreas ou setores a serem avaliados podem analisar com uma margem mais segura como é e como pode ser melhorado o desempenho dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos da organização.

Muitas empresas fazem pesquisa de clima interno com o objetivo de levantar e atuar nos aspectos mais significativos identificados na pesquisa, em que são definidas quatro frentes de ação para análise, descritas a seguir:

- Desempenho e avaliação: critérios claros de avaliação dos funcionários;
- Desenvolvimento de pessoas: recrutamento interno, treinamento mais alinhado às metas;
- Integração: forma de maior integração entre as pessoas, áreas, unidades, com o propósito de maior entrosamento e fortalecimento do banco como um todo;
- Processo decisório: tornar o processo decisório mais ágil, deixando-o menos burocrático em alguns momentos, facilitando decisões e realização de negócios.

Esses itens mostram como um bom clima de trabalho influencia diretamente nos negócios e resultados de uma organização.

## 3. Clima organizacional, motivação e comprometimento

De acordo com Davis & Newstrom (1998), o comportamento organizacional integra quatro elementos distintos: pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente. Isso envolve conceitos fundamentais sobre a natureza das pessoas e das organizações, ou seja, como os colaboradores estão preparados para o desempenho de suas funções, seu crescimento e desenvolvimento para atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização, face à importância dos mesmos serem os recursos centrais em qualquer organização e qualquer sociedade.

Então, o comportamento organizacional deve criar produtividade nas organizações. Aí se inclui conhecimento, habilidade, atitude e motivação. A motivação faz, segundo Davis & Newstrom (1998), o colaborador adquirir capacidade.

É importante, para todo o esse processo ocorrer de forma normal, que as empresas gerem condições que motivem os colaboradores a um melhor desempenho, ou seja, criem um clima organizacional que facilite o trabalho para alcançar os resultados pretendidos.

Motivação, segundo Ferreira (1999, p. 1371), é o “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Logo, o comportamento organizacional deve prover condições para criar produtividade nas organizações, fazer com que os fatores que atuam sobre a motivação dos colaboradores estejam presentes.

Mattar & Ferraz (2004) citam que as empresas sabem o valor e a importância de obter e manter o comprometimento de seus colaboradores, pois colaboradores comprometidos propiciam maior eficiência e eficácia. Porém, os autores comentam que nem sempre é fácil conseguir esse comprometimento por parte dos colaboradores. O mercado atualmente exige das empresas uma alta competitividade, e estas desejariam o comprometimento de seus colaboradores para atingirem essa maior produtividade com qualidade nos serviços e, assim, obterem um crescimento sustentável.

Na era da informação, o maior patrimônio de uma empresa é o seu contingente intelectual, ou seja, as pessoas, e o grande diferencial está na capacidade que ela tem de atrair, motivar e manter esse patrimônio para obter melhores resultados (MATTAR; FERRAZ, 2004).

Entretanto, considerando que as pessoas têm necessidades específicas de autorrealização profissional e pessoal, essa tarefa torna-se cada vez mais difícil.

A necessidade de incentivar e manter o comprometimento das pessoas levou as empresas a desenvolver pesquisas sobre perfil dos colaboradores, forma de gestão, liderança, motivação, entre outras, analisando que ações devem ser implantadas para obtenção de maiores resultados, conforme Mattar & Ferraz (2004).

#### 4. O papel do gestor no clima organizacional

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. O clima interno é o combustível para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Hoje, as empresas querem e precisam olhar de frente para essa relevante variável e atuar na gestão do clima.

A primeira etapa, após se conhecer a percepção das pessoas, é a elaboração de uma pesquisa para se saber em quais aspectos pode-se melhorar. A partir de então, criam-se ações em busca de um ambiente melhor e com mais qualidade, o que naturalmente levará a melhores resultados.

Realizar uma pesquisa de clima organizacional é trabalhoso, além de demandar alguns cuidados fundamentais para o sucesso, como metodologia de pesquisa, confidencialidade de informações etc. Na opinião de Leal (2001), alguns fatores que costumam impactar de forma positiva ou negativa são: estrutura, remuneração, imagem da empresa, estilo gerencial, clareza de objetivos e saúde financeira da empresa.

A área de recursos humanos costuma conduzir essas pesquisas e, em geral, elas são validadas e “apadrinhadas” pelo principal executivo, que tem nos resultados uma ferramenta de diagnóstico e de marketing para o planejamento da empresa.

Os resultados de uma pesquisa de clima podem ser colocados no mercado como uma forte ferramenta para atrair profissionais, como mostram, por exemplo, algumas publicações especializadas no setor.

Se a empresa não tem uma filosofia para tratar o clima de forma corporativa e coordenada, o gestor pode fazê-lo em seu grupo, prestando atenção às reações das pessoas, “medindo a temperatura” e analisando constantemente os fatores de impacto do negócio com seu próprio estilo de gestão. Dentro de uma empresa que não cuida institucionalmente de seu ambiente interno, uma área que atue com esses aspectos terá certamente índices mais altos de satisfação, menor rotatividade e obterá melhores resultados. No entanto, isso pode não ser suficiente para mudar toda a empresa.

Leal (2001) afirma que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. O gestor também pode fazer de sua área um ambiente melhor ou pior para se trabalhar, se comparado com outras áreas da empresa. Para isso, outro conjunto de fatores que deve estar sempre em pauta e sendo bem administrado, o qual inclui: desenvolvimento da equipe, construção e divulgação dos objetivos da área, qualidade e rapidez de decisões, integração e comunicação, autonomia e suporte para a realização das atividades, administração dos conflitos, informações sobre a empresa, perspectiva de crescimento profissional e imagem da sua área para outras da empresa.

Para Chiavenato (1994), o gerente pode criar e desenvolver um melhor clima organizacional por meio de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho de sua equipe, no treinamento de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação, na avaliação da equipe e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

A outra fase para a manutenção do clima organizacional é um trabalho mais localizado e focado, em que o gestor compõe um plano em conjunto com seus profissionais, cumprindo-o com o envolvimento e a participação de todos. A gestão de clima, em síntese, é uma gerência dos fatores ambientais, de relacionamento e resultados, em que devem ser cuidados os aspectos de comunicação e valores para que a área e a empresa tenham visibilidade, atratividade e um grande poder de retenção. A manutenção e a atração de bons profissionais e de talentos potenciais são um dos grandes prêmios das empresas que cuidam e se atêm às questões ambientais do trabalho.

#### 5. Ambiência organizacional

A Gestão da Ambiência contempla a identificação dos fatores que influenciam a cultura organizacional, desenvolvimento e implementação de planos de ação que estimulem o comprometimento dos colaboradores, assim como a quantificação do valor percebido pela empresa.

Ruy Shiosawa, presidente do Great Place to Work (GPTW), responsável pela pesquisa “100 melhores empresas para se trabalhar”, diz que: “um melhor ambiente de trabalho atrai talentos e, mais importante, retém es-

ses talentos no longo prazo. Uma maior da preocupação com as pessoas dentro da empresa – e a percepção desse cuidado da empresa por parte dos funcionários – não apenas se reverte em um bom ambiente de trabalho, mas também em melhores indicadores de saúde econômica da empresa”.

Um bom ambiente de trabalho não se reflete apenas em uma maior felicidade interna da empresa e em um maior comprometimento (ou engajamento) do profissional. Impacta a saúde mental e física do trabalhador e os ambientes externos ao trabalho (como no ambiente familiar). Os resultados dos números mais “frios” também são positivos, claro. Empresas com boa ambiência laboral, ao que tudo comprova, são mais rentáveis.

## 5. O valor da qualidade

“Empresas onde os indicadores de Clima Organizacional são superiores aos 80% de suporte organizacional e 70% de engajamento têm uma produtividade até 20% superior em comparação com outras empresas com indicadores menores. As vendas dessas empresas também caminham em par com os indicadores. Uma tendência positiva no clima ambiente profissional pode quadruplicar as vendas de uma empresa”, aponta Moraes.

Observando-se o ranking das “100 melhores empresas” e seus resultados na Bolsa de Valores, aponta Shiosawa, é possível ver a mesma tendência: elas são até 3 vezes mais rentáveis que empresas com piores indicadores de ambiente de trabalho. O “turnover” – comparativo entre contratações e demissões – nessas empresas também é menor. Levando-se em conta que toda contratação de um funcionário tem como reflexo um investimento por parte da empresa com cursos e treinamentos, por exemplo, um menor “turnover” é garantia de maior manutenção desse investimento no profissional.

Como explica Shiosawa,

*Nós observamos 3 itens que podem explicar esse sucesso.*

*O primeiro é o sentimento de orgulho que os funcionários sentem do lugar onde trabalham. Profissionais sentem orgulho da empresa quando são respeitadas e percebem que não são apenas mais um número. Elas trabalham para continuar nesses ambientes e recomendam para outros profissionais conhecidos. Isso quer dizer um “turnover” menor e a atração de mais talentos (profissionais gabaritados).*

Em segundo lugar, completa o especialista, está o “nível de camaradagem” dentro da empresa. Isso é um indicador de que os times formados no ambiente de trabalho se complementam (um local mais colaborativo). Além disso, a camaradagem é sinônimo de chefias e gerências equilibradas e respeitadas com os funcionários.

“Outro indicador é o de *confiança*. Ambientes confiáveis são aqueles onde os indivíduos se sentem respeitados, creem nos valores da empresa e têm maior sensação de imparcialidade dos processos implementados no ambiente de trabalho”, aponta.

De acordo com Chiavenato (2015), o clima organizacional varia ao longo de um *continuum*, que vai desde

um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos, existe um ponto intermediário: o clima neutro.

É necessário ter uma visão sistêmica dos extremos desse fenômeno, e uma das mais importantes intervenções para levantamento de dados destas variáveis é a pesquisa de Clima Organizacional, na qual podemos identificar pontos importantes para obtenção de diagnósticos mais precisos de pesquisa de clima. São eles: divulgar amplamente o público-alvo que haverá pesquisa de clima; aplicar as amostras em fontes confiáveis, livres de vícios de procedimento, ou articulações internas; utilizar consultorias externas ou independentes, aumentando a credibilidade e confiabilidade dos dados; alinhar o processo ao nível gerencial e executivo, imprescindível o acompanhamento destas lideranças; focar em objetivos factuais, após a identificação do público para a amostra, ter objetivos claros e segmentos; aplicar questionários reduzidos, concisos, ter o foco em atributos importantes, desenvolvido no projeto principal; divulgar amplamente os resultados, manter clareza nos procedimentos; desenvolver um plano de ação, planejando novas etapas utilizando dados obtidos; desenvolver periodicamente os estudos, fenômenos como Clima Organizacional são cíclicos.

Os gestores contemporâneos compreenderão que tratar do fenômeno clima interno como estratégia de gestão torna-se fundamental para o alcance de grandes resultados, *market share*, diferencial competitivo, sobrevivência em cenário de retração e depressão econômica, resiliência organizacional, sinergia, alinhamento executivo e grande gerador de satisfação interna.

Em ambientes organizacionais ruins, predomina-se a desmotivação, alta rotatividade de funcionários, ausência de integração, absenteísmo, conflitos, falta de objetivos coletivos, falta de comprometimento das pessoas com negócio da empresa, ausência de transparências na gestão, comunicação deficiente, custos financeiros imensuráveis e falta de respeito ao ser humano.

A felicidade em um ambiente empresarial resulta em pessoas produtivas, geradoras de resultados, buscando melhores posições hierárquicas, comunicando ao público externo o lado positivo da organização. O resultado financeiro do empreendimento está totalmente conectado ao clima organizacional, e faz-se necessário que seus fatores estejam incorporados aos princípios modernos da gestão estratégica da empresa e que todos dentro da organização tenham a responsabilidade de sua implementação, desde a alta administração, gerentes, líderes, supervisores, enfim, todos os integrantes deste time.

## MOTIVAÇÃO

Trata-se de processos psíquicos que a pessoa tem que a impulsionam à ação. Existe uma influência tanto individual como pelo contexto em que essa pessoa se encontra. Indivíduos motivados tendem a ter um melhor desempenho, o que faz com que a organização invista em estímulos para promover essa motivação.

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse com-

preender melhor o comportamento humano na sua variedade. Um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem a uma necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende da sua carência naquele momento. Duas pessoas não perseguem necessariamente o mesmo objetivo ao mesmo tempo. O problema das diferenças individuais assume importância preponderante quando falamos de motivação.

## 1. Razões da Motivação

### 1.1 Razões empresariais

- Concorrência;
- Produtos e preços;
- Fidelização.

### 1.2 Razões Pessoais

- Empregabilidade;
- Motivos para servir:
- (ordem material = cliente = lucro)
- (ordem intelectual = interação / troca / oportunidade)
- (ordem espiritual = crescimento pessoal)

O indivíduo precisa suprir suas necessidades para motivar-se e alcançar seus objetivos. Podemos identificar os seguintes *tipos de motivação*:

#### Motivação Externa

- a pessoa realiza determinadas tarefas por ser “obrigada”, ou seja, são impostas determinações para que essa pessoa cumpra. É a forma mais “primitiva” de motivação, baseada na hierarquia e normalmente utilizando as punições como fator principal de motivação. Trata-se de “fazer o ordenado para não ser punido”, “cumprir ordens”.

#### Pressão Social

- a pessoa cumpre as atividades porque outras pessoas também o fazem. Ela não age por si, mas sim, para acompanhar um grupo e cumprir as expectativas de outras pessoas. Aqui, estamos falando de “fazer o que os outros fazem para ser aceito, fazer parte do grupo”.

#### Automotivação

- a pessoa automotivada age por iniciativa própria, em função de objetivos que escolheu. A automotivação é a convicção que a pessoa tem de que deseja os frutos das suas ações. É “fazer o que creio ser adequado aos meus objetivos”.
- Não existe motivação “certa”. Em situações de emergência, por exemplo, provavelmente a simples obediência seja a ação mais indicada. O sucesso de uma ação coletiva pode depender da conformidade das ações individuais à orientação do grupo. Por outro lado, uma pessoa pode ser fortemente auto motivada a objetivos destrutivos, como uma ambição excessiva.

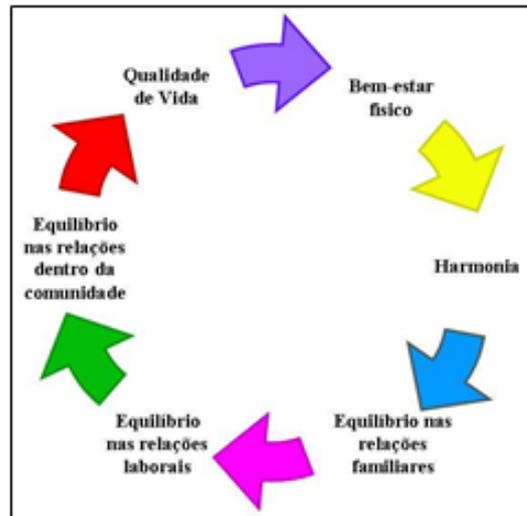
O ideal seria o alinhamento de todos esses tipos de motivação; pessoas automotivadas atuando em grupos coesos, com orientação clara, sólida e coerente.

Afinal, o que é motivação? É ser feliz? É enxergar o mundo com outros olhos? É conquistar resultados, é superar obstáculos, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o quê?

Motivação, segundo o dicionário, é o ato de motivar; exposição de motivos ou causas; conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém. Sendo assim, motivação está intimamente ligada aos motivos que, segundo o dicionário, é fato que leva uma pessoa a algum estado ou atividade.

Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida, e seus motivos são pessoais, intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração). Logo, seus motivos são abstratos e só têm significado pra você, por isso motivação é algo tão pessoal, porque vem de dentro.

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, a qual direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando dizemos que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular, erramos em dizer que alguém nos motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.



Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica. Maslow organiza tais necessidades da seguinte forma:

- Autorrealização;
- Autoestima;
- Sociais;
- Segurança;
- Fisiológicas.

Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima ou abaixo das que está executando, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível.

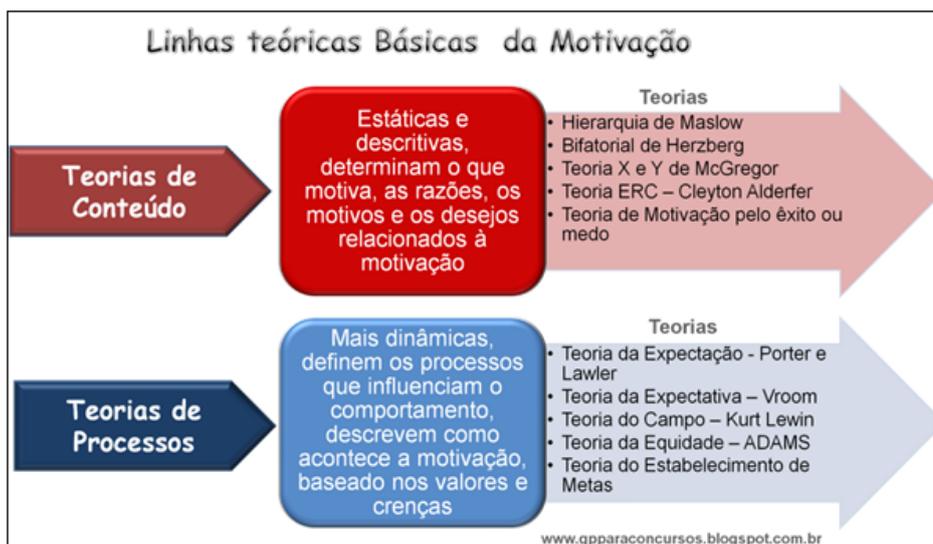
Teoria dos Dois Fatores – Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada por meio de dois fatores:

- Fatores higiênicos, que são estímulos externos que melhoram o desempenho e a ação de indivíduos, mas que não conseguem motivá-los.
- Fatores motivacionais, que são internos, ou seja, são sentimentos gerados dentro de cada indivíduo a partir do reconhecimento e da autorrealização gerada por meio de seus atos.

Por outro lado, David McClelland identificou três necessidades que seriam pontos chave para a motivação: poder, afiliação e realização.

Para McClelland, tais necessidades são “secundárias”, são adquiridas ao longo da vida, mas que trazem prestígio, status e outras sensações que o ser humano gosta de sentir.

Em relação às teorias, podemos ainda citar as linhas teóricas, que se dividem em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo, nas quais, em cada uma delas, identificamos as correntes pertencentes.



Disponível em: <gpparaconcursos.blogspot.com.br>.

Existem algumas teorias mais clássicas sobre motivação que veremos abaixo:

### Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow:

Organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de autorrealização.

### Teoria ERC de Alderfer:

Tentou aperfeiçoar a hierarquia das necessidades de Maslow, criando três categorias: Existência (necessidades fisiológicas e de segurança), Relacionamento (dividiu a estima em duas partes: o componente externo da estima (social) e o componente interno da estima (autoestima), incluindo nessa categoria as necessidades sociais e o componente externo da estima) e Crescimento (incluindo aqui autoestima e a necessidade de autorrealização).

### Teoria dos dois fatores de Herzberg:

Herzberg descobriu que há dois grandes blocos de necessidade humanas: os fatores de higiene (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos). Os fatores de Higiene são fatores extrínsecos ou exteriores ao trabalho. Para Herzberg, eles podem causar a insatisfação e desmotivação se não atendidos, mas, se atendidos, não necessariamente causarão a motivação. Exemplos: segurança, status, relações de poder, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa. Os fatores motivadores são os fatores intrínsecos, internos ao trabalho. Estes fatores podem causar a satisfação e a motivação. Exemplos: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

### Teoria da determinação de metas:

Considera que a determinação de metas motiva os trabalhadores. A equipe deve participar na definição das metas (construção conjunta), que devem ser claras, desafiadoras, mas alcançáveis.

### Teoria da equidade:

Também conhecida como teoria da comparação social. A motivação seria influenciada fortemente pela percepção de igualdade e justiça existente no ambiente profissional.

### Teoria da expectativa (ou expectância) de Victor Vroom:

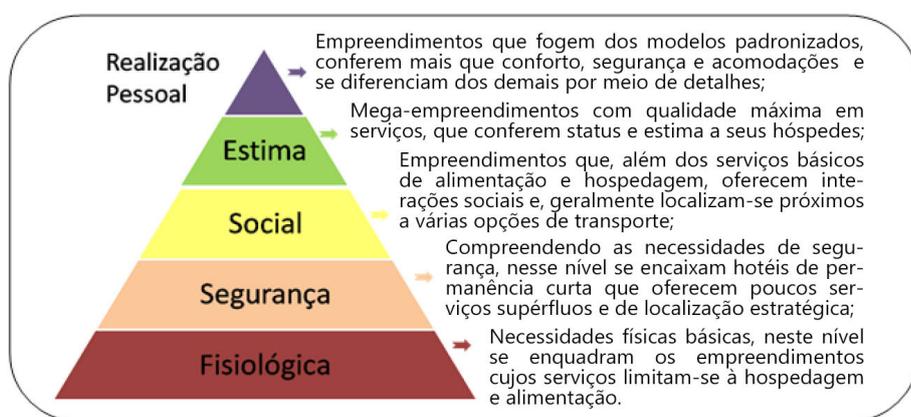
Construída em função da relação entre três variáveis: Valência, força (instrumentalidade) e expectativa, referentes a um determinado objetivo. Valência, ou valor, é a orientação afetiva em direção a resultados particulares. Pode-se traduzi-la como a preferência em direção, ou não, a determinados objetivos. Valência positiva atrai o comportamento em sua direção, valência zero é indiferente e valência negativa é algo que o indivíduo prefere não buscar. Força, ou instrumentalidade, por sua vez, é o grau de energia que o indivíduo irá ter que gastar em sua ação para alcançar o objetivo. Expectativa é o grau de probabilidade que o indivíduo atribui a determinado evento, em função da relação entre o esforço que vai ser despendido no evento e o resultado que se busca alcançar.

### Teorias X e Y:

McGregor afirmava que havia duas abordagens principais de motivação e liderança: as teorias X e Y. A teoria X apresentava uma visão negativa da natureza humana: pressupunha que os indivíduos são naturalmente preguiçosos, não gostam de trabalhar, precisam ser guiados, orientados e controlados para realizarem a contento os trabalhos. A teoria Y é o oposto: diz que os indivíduos são automotivados, gostam de assumir desafios e responsabilidades e irão contribuir criativamente para o processo se tiverem suficientes oportunidades de participação.

Dentre as teorias citadas, a mais difundida é a da Hierarquia das Necessidades, abaixo mais detalhes sobre ela:

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e necessidades de auto realização.





## 2. Quanto às implicações dessas teorias

Implicações aos Administradores:

As implicações para os administradores estão relacionadas quanto à forma de motivar os subordinados:

- Determinar recompensas que são valorizadas por cada subordinado. Ao serem motivadoras, devem ser adequadas aos indivíduos, observando suas reações em diferentes situações e perguntando que tipos de recompensas desejam;
- Determinar o desempenho que você deseja e qual o nível de desempenho que os subordinados têm que ter para serem recompensados;
- Fazer com que o nível de desempenho seja alcançável – a motivação poderá ser baixa se os subordinados acharem que o que foi determinado é difícil ou impossível;
- Ligar as recompensas ao desempenho;
- Certificar se a recompensa é adequada - recompensas pequenas significam motivações fracas.

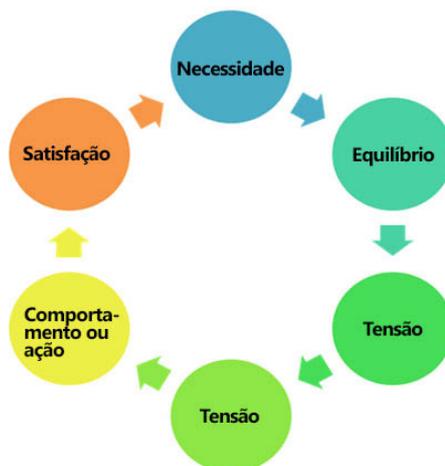
Implicações para a Organização:

A expectativa da motivação também traz várias implicações para a organização:

- Geralmente, as organizações recebem o equivalente a recompensa e não o que desejam – o sistema de recompensas deve ser projetado para motivar os comportamentos desejados; ex.: segurança e aumento de produção.
- O trabalho em si pode tornar-se intrinsecamente recompensador – se forem projetados para atender as necessidades mais elevadas dos empregados, como ex.: independência, criatividade e o trabalho pode ser motivador por si mesmo.
- Portanto, a tarefa mais importante para os administradores e organizações é garantir que os subordinados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si em prol do planejamento da organização.
- Ainda sobre motivação, precisamos entender o processo que leva o indivíduo a tomar uma ação em busca de um objetivo, conforme mostra o Ciclo Motivacional.

## 3. O Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional percorre as seguintes etapas:



- Uma **necessidade** rompe o estado de **equilíbrio** do organismo;
- Causando um estado de **tensão**, insatisfação, desconforto e desequilíbrio;
- Esse estado de tensão leva o indivíduo a um **comportamento ou ação** capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a **satisfação** da necessidade e, satisfeita essa necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente.

As **necessidades ou motivos não são estáticos**, pelo contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamentos.

Com a aprendizagem e a repetição (reforço positivo), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Quando uma necessidade é satisfeita, ela não é mais motivadora de comportamento já que não causa tensão ou desconforto.

O ciclo motivacional pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida ou bloqueada) ou compensada (a satisfação é transferida para objeto).

Muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para a sua liberação. Não encontrando a saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas é transferida ou compensada. Isto se dá quando a satisfação de outra necessidade reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A satisfação de alguma necessidade é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidade, à medida que elas vão surgindo.

O conceito de motivação – ao nível individual – conduz ao de clima organizacional – ao nível da organização. Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido com um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de autorrealização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

O ajustamento – assim como a inteligência ou as aptidões – varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Varia dentro de um *continuum* e pode ser definido em vários graus. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. Uma das

maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. As características básicas de saúde mental são:

- As pessoas sentem-se bem consigo mesmas;
- As pessoas sentem-se bem em relação às outras pessoas;
- As pessoas são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Diante disso tudo, importante é a postura da área de gestão de pessoas frente a esses aspectos, devendo estar sempre atenta, oferecendo ferramentas que proporcionem a motivação constante dos colaboradores e equipes no dia a dia de trabalho.

## LIDERANÇA

Uma característica essencial das organizações é que elas são *sistemas sociais, com divisão de tarefas*. É aí que entra o conceito de Gestão de Pessoas! Gestão de Pessoas é um modelo geral de como as *organizações se relacionam com as pessoas*.

Profissionais capazes de liderar, de exercer poder e influência sobre as pessoas, fazem a diferença para muitas organizações. É uma atividade que, se bem feita, mantém a saúde das relações entre os indivíduos. Por isso, é muito importante essa atenção dada aos fundamentos da psicologia.

Segundo Chiavenato,

**Liderança** é uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

A liderança não deve ser confundida com direção nem com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador. Na verdade, os líderes devem estar presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. Todas as organizações precisam de líderes em todos os seus níveis e em todas as suas áreas de atuação.

A liderança envolve o uso da influência e todas as relações interpessoais podem envolver liderança. Todas as relações dentro de uma organização envolvem líderes e liderados: as comissões, os grupos de trabalho, as relações entre linha e assessoria, supervisores e subordinados etc. Outro elemento importante no conceito de liderança é a comunicação. A clareza e a exatidão da comunicação afetam o comportamento e o desempenho dos liderados. A dificuldade de comunicar é uma deficiência que prejudica a liderança. O terceiro elemento é a consecução de metas. O líder eficaz terá de lidar com indivíduos, grupos e metas. A eficácia do líder é geralmente considerada em termos de grau de realização de uma meta ou combinação de metas. Mas, por outro lado, os indivíduos podem considerar o líder como eficaz ou ineficaz, em termos de satisfação decorrente da experiência total do trabalho. De fato, a aceitação das diretrizes e co-