

Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto do Estado de São Paulo

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO-SP

Agente Administrativo

AG044-N9



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.

OBRA

Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto do Estado de São Paulo

Agente Administrativo

Edital de Abertura de Inscrições nº 04/2019

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco
Matemática e Raciocínio Lógico- Profº Bruno Chierregatti e Profº João de Sá Brasil
Noções de Direito Constitucional - Profº Ricardo Razaboni e Profª Bruna Pinotti
Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães e Profº Ovídio Lopes da Cruz Netto
Saúde Pública - Profª Ana Luisa M. da Costa Lacida e Fabiola Gonçalves
Educação - Profª Ana Maria B. Quiqueto
Assistência Social - Profª Ana Maria B. Quiqueto

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Érica Duarte
Christine Liber
Leandro Filho

DIAGRAMAÇÃO

Thais Regis
Renato Vilela

CAPA

Joel Ferreira dos Santos



www.novaconcursos.com.br

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



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

Interpretação de texto. Argumentação. Pressupostos e subentendidos. Níveis de linguagem.....	01
Ortografia e acentuação.....	12
Articulação do texto: coesão e coerência.....	18
Classes de palavras.....	19
Sintaxe. Termos da oração. Processos de coordenação e subordinação.....	57
Discurso direto e indireto.....	66
Tempos, modos e vozes verbais. Flexão nominal e verbal.....	19
Concordância nominal e verbal.....	67
Regência nominal e verbal.....	74
Ocorrência da Crase.....	79
Pontuação.....	81
Equivalência e transformação de estruturas. Redação.....	84

MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); expressões numéricas; múltiplos e divisores de números naturais; problemas. Frações e operações com frações.....	01
Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais; regra de três; porcentagem e problemas.....	21
Problemas com Sistemas de medidas: medidas de tempo; sistema decimal de medidas; sistema monetário brasileiro.....	32
Geometria: perpendiculares; paralelas; ângulos; quadrados e quadriláteros; polígonos e mosaicos; círculo. Área, volume e forma. Cálculo de áreas e ou de volumes.....	78
A reta e os números reais.....	102
Equações do 1º grau e Gráfico de equações. Inequações do 1º grau. Sistemas do 1º grau e gráficos de sistemas.....	104
Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas.....	41

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, artigos 1º ao 11º (dos direitos e garantias fundamentais) e artigos 203 ao 204 (da assistência social).....	01
Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948).....	04
Convenção Americana de Direitos Humanos – Pacto de San Jose da Costa Rica (OEA, 1969).....	14
Declaração de Salamanca (UNESCO, 1994).....	25

SUMÁRIO

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Qualidade na Administração Pública; excelência na prestação de serviços públicos.....	01
Relações interpessoais e trabalho em equipe; gestão de conflitos; motivação e liderança.....	05
Noções sobre correspondência oficial e comercial: tipos de documentos, abreviações e formas de tratamento.....	14
Modelos de Administração Pública e sua evolução: patrimonialista; burocrática e gerencial. Administração Pública: princípios básicos, estrutura, tipos de entidade e organização.....	44
Noções de licitação: princípios, definições, modalidades, tipos, hipóteses e dispensa e inexigibilidade.....	76
Contratos com a administração pública: conceitos, formalização, alteração, execução, inexecução e rescisão...	84
Ética e Sigilo profissional.....	92
Lei Complementar 05/09, artigos 204 e 205.....	98
Lei Orgânica do Município artigos 1º a 8º, 11, 12, 18, 55 a 60, 64, 84 a 92-A, 97, 100, 104, 105 a 113.....	99
Noções de sistema operacional (ambientes Linux e Windows 7 e 10), organização e gerenciamento de arquivos, pastas e programas, compactação de arquivos, BIOS e SETUP.....	104
Edição de textos, planilhas e apresentações (ambientes Microsoft Office 2010, 2013 e LibreOffice 5, 6).....	114
Noções de webmail e correio eletrônico (Microsoft Outlook 2010 e 2013).....	168
Redes de computadores: tipos de redes, dispositivos básicos de redes, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e Intranet, conexão padrão (HTTP) e conexão segura (HTTPS).....	171
Navegadores web (Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome).....	175
Noções de proteção e segurança da informação, tipos de malware, técnicas e recursos para proteção de informações e sistemas computacionais.....	176

SAÚDE PÚBLICA

Constituição da República Federativa do Brasil - Saúde.....	01
Evolução das políticas de saúde no Brasil. Sistema Único de Saúde - SUS: conceitos, fundamentação legal, financiamento, princípios, diretrizes e articulação com serviços de saúde (Lei nº 8.080/90 e Lei nº 8.142/90).....	02
Decreto nº 7.508 de 28 de junho de 2011, que regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa.....	18
Lei nº 12.401, de 28 de abril de 2011, que altera a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a assistência terapêutica e a incorporação de tecnologia em saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde - SUS...	24
Lei nº 12.466, de 24 de agosto de 2011, que acrescenta arts. 14-A e 14-B à Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências, para dispor sobre as comissões intergestores do Sistema Único de Saúde (SUS), o Conselho Nacional de Secretários de Saúde (Conass), o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (Conasems) e suas respectivas composições. Epidemiologia, história natural e prevenção de doenças.....	25
Participação popular e controle social. A organização social e comunitária. Os Conselhos de Saúde.....	26
Sistema de Informação em Saúde. Processo de educação permanente em saúde. Noções de planejamento em Saúde e Diagnóstico situacional.....	32
Política Nacional de Humanização (PNH).....	41

SUMÁRIO

EDUCAÇÃO

Equipe Colaborativa/Constituição de redes de atendimento / Intersetorialidade.....	01
--	----

ASSISTÊNCIA SOCIAL

Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Política Nacional de Assistência Social - PNAS e Norma Operacional Básica do Sistema Único de Assistência Social NOB/SUAS. p. 31 a 59. Brasília, 2004.....	01
Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Cadastro Único - O que é e para que Serve; quem pode se cadastrar; como se cadastrar; cadastro em dia; programas que atendem aos inscritos.....	03

QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Um dos fatores que mais provoca perda de produtividade nos serviços públicos é o excesso de burocracia, que além de não impedir corrupções e fraudes, tem inibido o desempenho das empresas, motivado a sonegação fiscal e incentivado a informalidade.

Um dos maiores entraves para a melhoria dos serviços públicos no Brasil era a maneira secundária com que a administração pública encarava a necessidade da formação de quadros e de uma profissionalização muito mais intensa. Enquanto o Brasil não fizesse a reforma administrativa para modernizar a administração pública.

Baseado nos princípios constitucionais que regem a administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência), é dever do servidor prezar pela prestação de serviços de qualidade. Para a excelência pode ser atingida por meio de avaliação de desempenho e produtividade. Esse modelo foi implantado pelo governo de São Paulo e pode ser usado como ferramenta na busca da excelência do serviço público.

Agregar valor na gestão pública significa investir em projetos que aumentem a produtividade oferecendo à população um dos mais valiosos bens da atualidade - a praticidade. Os ganhos em produtividade passam por uma revisão de cada detalhe dos processos operacionais, objetivando a redução de etapas, inovação em cada uma delas, minimizando tempo e, melhor ainda, a eliminação de normas de procedimento.

Os prestadores de serviços devem ter consciência que usam a mais valiosa das matérias-primas - o tempo - a única que não tem reposição. A excelência dos serviços públicos, especialmente em educação e saúde, é a melhor das estratégias para reduzir a desigualdade social.

A chave da eficácia também pode ser encontrada na redução das atividades-meios e na eliminação das formalidades que não agregam valores às atividades-fins. O maior desafio da classe política e dos gestores públicos é transformar uma instituição mecânica, em orgânica. Gestão transparente, interativa e que coloque o cidadão em primeiro lugar - é um modelo exemplar. Os profissionais de Recursos Humanos, dos órgãos públicos, têm a gratificante missão de dinamizar os programas de capacitação funcional, focando a excelência organizacional.

Enquanto as organizações privadas são custeadas pela comercialização de produtos e serviços, as organizações públicas são criadas por lei e custeadas pelos impostos e taxas pagas pelos cidadãos, ai se incluem todos os órgãos e suas diversas unidades organizacionais, em todos os poderes e níveis de governo. Espera-se que elas sejam bem administradas e possam cumprir as suas finalidades, pois representam os interesses da coletividade e exercem ações decorrentes das funções do Estado. Num mundo globalizado ampliam-se as exigências de uma administração de qualidade e refinada, no sentido do uso de técnicas e metodologias que contribuam para a implantação do desenvolvimento social baseado em resultados efetivos.

A busca da excelência organizacional deve nortear a administração pública, por meio do desempenho aprimorado das funções administrativas. Pensar no aprimoramento dessas funções é pensar no conjunto das organizações do Setor Público e de forma sistêmica. Reconhecer que ações de aprimoramento deve envolver todos os níveis organizacionais, todas as unidades administrativas de modo a obter um comprometimento estratégico.

Sob o ponto de vista formal, uma organização empresarial consiste em um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. A estrutura orgânica deste conjunto de encargos está condicionada à natureza do ramo de atividade, aos meios de trabalho, às circunstâncias sócio-econômicas da comunidade e à maneira de conceber a atividade empresarial. As principais características da organização formal são:

- 1. Divisão do Trabalho;
- 2. Especialização;
- 3. Hierarquia;
- 4. Distribuição da autoridade e da responsabilidade;
- 5. Racionalismo.

1. Divisão do Trabalho

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é a produção. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas. O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção, principalmente no fabrico maciço de grandes quantidades através do uso da máquina, substituindo o artesanato, e o uso do trabalho especializado na linha de montagem. O importante era que cada pessoa pudesse produzir o máximo de unidades dentro de um padrão aceitável, objetivo que somente poderia ser atingido automatizando a atividade humana ao repetir a mesma tarefa várias vezes. Essa divisão do trabalho foi iniciada ao nível dos operários com a Administração Científica no começo deste século.

2. Especialização

A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando substituições de uns indivíduos por outros, permitindo melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, conseqüentemente, aumentando o rendimento de produção.

3. Hierarquia

Uma das consequências do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a de comando, para dirigir e controlar todas as atividades para que sejam cumpridas harmoniosamente. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhes estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo os superiores autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta a autoridade do ocupante do cargo.

4. Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

A hierarquia na organização formal representa a autoridade e a responsabilidade em cada nível da estrutura. Por toda a organização, existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o grau de autoridade em relação às demais. A autoridade é, pois, o fundamento da responsabilidade, dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De um modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica.

Fayol dizia que a "autoridade" é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado. Assim, como a condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

5. Racionalismo da Organização Formal

Uma das características básicas da organização formal é o racionalismo. Uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos a cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros se devem sujeitar. O princípio básico desta forma de conceber uma organização é que, dentro de limites toleráveis, os seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Dito de outra forma, a formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional.

De qualquer forma, via de regra, toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de es-

forços e a maximização do rendimento. Em outras palavras, o maior lucro, pelo menor custo, dentro de um certo padrão de qualidade. A organização, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Quando uma empresa é pequena e constituída de poucas pessoas, nenhum arranjo formal para definir e agrupar as suas atividades é necessário. As pequenas empresas não requerem diferenciação ou especialização para distinguir o trabalho de uma pessoa ou unidade dos demais. Mas, à medida que as empresas se tornam maiores e envolvem atividades mais diversificadas, elas são forçadas a dividir as principais tarefas empresariais e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais.

Departamento designa uma área, divisão ou um segmento distinto de uma empresa sobre o qual um administrador (seja diretor, gerente, chefe, supervisor etc) tem autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, um departamento ou divisão é empregado com um significado genérico e aproximativo: pode ser um órgão de produção, uma divisão de vendas, a seção de contabilidade, a unidade de pesquisa e desenvolvimento ou o setor de compras. Em algumas empresas, a terminologia departamental é levada a sério e indica relações hierárquicas bem definidas: um superintendente cuida de uma divisão; um gerente de um departamento; um chefe de uma seção; um supervisor de um setor. Em outras empresas, a terminologia é simplesmente casual e pouco ordenada. Daí a dificuldade de uma terminologia universal.

O desenho departamental decorre da diferenciação de atividades dentro da empresa. À medida que ocorre a especialização com o trabalho e o aparecimento de funções especializadas, a empresa passa a necessitar de coordenação dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o princípio da homogeneidade: as funções devem ser atribuídas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, no sentido de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas na medida em que o seu conteúdo apresente semelhanças entre si. O desenho departamental é mais conhecido como departamentalização ou divisionalização. A departamentalização é uma característica típica das grandes empresas e está relacionada com o tamanho da empresa e com a natureza de suas operações. Quando a empresa cresce, as suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou pelo diretor. Essa tarefa de supervisão pode ser facilitada atribuindo-se a diferentes departamentos a responsabilidade pelas diferentes fases ou aspectos dessa atividade.

O desenho departamental ou departamentalização apresenta uma variedade de tipos. Os principais tipos de departamentalização são:

- a) funcional;
- b) por produtos e serviços;
- c) por base territorial;
- d) por clientela;

- e) por processo;
- f) por projeto;
- g) matricial.

A gestão privada prioriza o econômico-mercantil e desenvolve seus instrumentos e processos de gestão sempre dando prioridade às finalidades de ordem econômica, sobretudo mercadológica. A gestão pública tem como atribuição a gestão de necessidades *do social*, principalmente por meio das chamadas políticas públicas e políticas sociais.

Gestão pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo.

De uma maneira sucinta, pode-se classificar o agir do administrador público em três níveis distintos:

- a) atos de governo, que situam-se na órbita política;
- b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; e
- c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos:
 - I - tradução da missão;
 - II - realização de planejamento e controle;
 - III - administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros;
 - IV - inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e
 - V - tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Portanto, fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público, porque é ela que vai viabilizar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e normatizado administrativamente.

No que tange a gestão por resultados, temos que a sociedade demanda – de modo insistente – a necessidade de promover um crescimento constante da produtividade no ambiente público, exigindo a redução da pressão fiscal e o incremento, ao mesmo tempo, da produção de bens públicos. O resultado se transforma, assim, em um instrumento-chave para a valorização da ação pública; e a gestão para resultados e do resultado surge como instrumento e objetivo da melhoria e modernização da administração pública.

As especificidades nacionais, a natureza abrangente do conceito gestão para resultados – derivada da própria lógica integradora do processo de gestão – e a enorme quantidade de produção teórica, conceitual, operacional e experimental existente sobre o tema, convidam e obrigam à mais absoluta humildade em qualquer tentativa de aproximação ao tema.

O Estado tem passado a desempenhar um papel-chave como produtor de valor público, e como tal tem priorizado a criação de condições para o desenvolvimento e o bem-estar social, além da produção de serviços e da oferta de infraestrutura.

Esta mudança na função do Estado tem transformado várias frentes da administração pública, pela exigência cada vez mais contundente dos cidadãos que exercem também o papel de usuários dos serviços.

A crise fiscal do modelo anterior, uma vez esgotado o período de esplendor do Estado do Bem-Estar, tem trazido novos problemas. Dentre eles, destaca-se a crescente necessidade de atender uma demanda irrefreável de bens públicos de boa qualidade, típica do Estado de Bem-Estar, porém hoje acompanhada da exigência de diminuir a pressão fiscal – inclusive naqueles casos em que ainda persiste um modelo de estado anterior ao de bem-estar. Esta substituição de missão trouxe muitos desafios ao Estado, entre os quais a redefinição dos conceitos de administração, gestão pública e valor público.

Além disso, essas transformações têm afetado profundamente as práticas dos dirigentes públicos (políticos e gerentes) e a teoria na qual fundamentavam suas ações.

Da mesma forma, esta mudança afetou o sistema de controle da ação do Estado; está-se migrando da exigência de rigor nos procedimentos para a exigência de resultados – inerente a um Estado que se apresenta como provedor de serviços, capacitador de desenvolvimento e fornecedor de bem-estar. Desta troca de missão se deriva uma variação na posição do cidadão perante o Estado.

O cidadão comum se preocupa em assegurar-se uma correta e burocrática (homogênea, idêntica e não discricionária) aplicação da lei e da norma. O cidadão-usuário se interessa por conseguir o melhor retorno fiscal – enquanto bens coletivos.

Vê-se, pois, que o Estado deve deslocar sua atenção, antes colocada no procedimento como produto principal de sua atividade, agora voltada para o de serviços e bem-estar. A gestão por resultados é um dos lemas que melhor representa o novo desafio. Isto não significa que não interessa o modo de fazer as coisas, apenas exprime que agora é muito mais relevante o quê se faz pelo bem da comunidade.

Nestes últimos tempos, a Gestão Pública – como disciplina – tem abordado estes desafios novos com o auxílio da lógica gerencial, isto é, pela racionalidade econômica que procura conseguir eficácia e eficiência. Esta lógica compartilha, mais ou menos explicitamente, três propósitos fundamentais:

- Assegurar a constante otimização do uso dos recursos públicos na produção e distribuição de bens públicos como resposta às exigências de mais serviços e menos impostos, mais eficácia e mais eficiência, mais equidade e mais qualidade.
- Assegurar que o processo de produção de bens e serviços públicos (incluindo a concessão, a distribuição e a melhoria da produtividade) seja transparente, equitativo e controlável.
- Promover e desenvolver mecanismos internos que melhorem o desempenho dos dirigentes e servidores públicos, e, com isso, fomentar a efetividade dos organismos governamentais, visando a concretização dos objetivos anteriores.

Estes objetivos, presentes nas atuais demandas cidadãos e aos quais se orienta a Gestão por Resultados (GpR), são, conjuntamente com a democracia, o principal pilar de legitimidade do Estado atual. Desta forma, a Nova Gestão Pública fornece os elementos necessários à melhoria da capacidade de gerenciamento da administração pública bem como à elevação do grau de governabilidade do sistema político.

O conceito e a prática da GpR no setor público têm um grau de desenvolvimento e consolidação relativamente baixo. Inicialmente, a GpR se utilizou principalmente no setor privado, mesmo quando o governo federal dos Estados Unidos da América começou a usar algumas de suas propostas no gerenciamento de diferentes órgãos públicos. Somente durante o governo do presidente Nixon é que se começou a implantar no conjunto da administração pública o que passou a ser conhecida como a Nova Gestão Pública.

Esta moderna filosofia sugere a passagem de uma gestão burocrática a uma de tipo gerencial.

Na base destas novas ideias se encontrava uma preocupação generalizada sobre as mudanças que o entorno exigia e sobre a imperiosa necessidade de repensar o papel do Estado; de melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos; de otimizar o desempenho dos servidores públicos e das organizações em que trabalhavam.

Vários estudiosos e especialistas em gestão pública alertaram para os benefícios que o enfoque da GpR poderia trazer para este novo cenário. De acordo com Emery, a GpR acarreta três tipos de considerações para a administração do setor público:

- **Constitucionais:** a maioria das constituições regula o uso dos fundos públicos por parte das autoridades em cumprimento de mandato.
- **Políticas:** as autoridades devem responder pelas suas ações e pelo conteúdo dos seus programas eleitorais, por respeito ao princípio da responsabilidade do cargo.
- **Cidadãos:** por obediência ao princípio de delegação democrática, os cidadãos confiam nas autoridades eleitas, delegando-lhes a gestão dos fundos públicos – produto da coleta de seus impostos.

Apesar de existirem muitos documentos que tratem da GpR, não existe uma definição única para ela. A maioria dos textos usa este termo como uma noção “guarda-chuvas”, por assim dizer. Na literatura em língua espanhola é comum achar um uso indistinto de conceitos: controle de gestão, gestão do desempenho, gestão por resultados, gestão por objetivos, avaliação do desempenho, avaliação de resultados, sem uma clara diferenciação.

Trata-se, portanto, de um conceito muito amplo quanto ao seu uso, interpretação e definição. A heterogeneidade da expressão e do conceito também se observa na sua aplicação operacional: os países põem em prática a GpR segundo suas próprias perspectivas.

Um estudo para identificar o significado que lhe atribuem os gestores públicos de diferentes nações demonstrou que frequentemente eles empregam os mesmos termos com sentido diferente. É assim como o conceito “resultados” varia notavelmente entre as distintas instituições públicas. Isto não ocorre na empresa privada, onde os indicadores-chave do êxito se conhecem nitidamente: rentabilidade, benefícios, quotas de mercado etc. Muitos autores destacam a dificuldade de determinar e avaliar os resultados da ação estatal como uma das características que diferenciam a gestão do setor público do privado.

Pode-se observar que a GpR possui as seguintes dimensões:

- É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência-chave quando aplicado a todo o processo de gestão.
- É um marco de assunção de responsabilidade de gestão, por causa da vinculação dos dirigentes ao resultado obtido.
- É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe interconectá-los para otimizar o seu funcionamento.
- Finalmente, e especialmente na esfera pública, a GpR se apresenta como uma proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos.

Todas estas dimensões situam a GpR como uma ferramenta cultural, conceitual e operacional, que se orienta a priorizar o resultado em todas as ações, e que é capaz de otimizar o desempenho governamental. Assim, se trata de um exercício de direção dos organismos públicos que procura conhecer e atuar sobre todos aqueles aspectos que afetem ou modelem os resultados da organização.

A GpR tem, portanto, uma dimensão de controle organizacional que convém esclarecer, pois o conceito de controle no setor público possui conotações particulares derivadas, fundamentalmente, do sistema de auditoria externa que domina nesse Estado. A ferramenta GpR não faz parte dessa concepção de controle, mas de outro universo: o de gestão e direção estratégico/operacional, porque permite e facilita aos gerentes da administração pública melhor conhecimento, maior capacidade de análise, desenho de alternativas e tomada de decisões para que sejam alcançados os melhores resultados possíveis, afinados com os objetivos pré-fixados.

É importante assinalar esta diferença porque, muito embora a GpR seja uma boa base para uma melhor prestação de contas (e uma maior transparência), sua função principal não é a de servir como instrumento de controle da atuação dos gerentes públicos, mas a de proporcionar a eles um meio de monitoramento e regulação.

A Gestão por Resultados (GpR) está caracterizada por:

- Uma estratégia na qual se definam os resultados esperados por um organismo público no que se refere à mudança social e à produção de bens e serviços;
- Uma cultura e um conjunto de ferramentas de gestão orientado à melhoria da eficácia, da eficiência, da produtividade e da efetividade no uso dos recursos do Estado para uma melhora dos resultados no desempenho das organizações públicas e de seus funcionários;
- Sistemas de informação que permitam monitorar a ação pública, informar à sociedade e identificar o serviço realizado, avaliando-o;
- Promoção da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, mediante um processo de melhoramento contínuo;

- Sistemas de contratação de funcionários de gestão pública, visando aprofundar a responsabilidade, o compromisso e a capacidade de ação dos mesmos;
- Sistemas de informação que favoreçam a tomada de decisões dos que participam destes processos.

Implantação da Gestão por Resultados

Após a tomada de decisão referente adoção da gestão por resultados e também às alternativas para atingir os objetivos, a etapa seguinte é a implantação do modelo. Nessa etapa, compete ao gestor coordenar a implantação, procurando vincular dinamicamente os recursos aos objetivos. Para tanto, a função de coordenação pode ser empreendida por outro conjunto de mecanismos, que segundo Mintzberg (2001) são os seguintes:

- ✓ Ajustamento mútuo - típico de tarefas que envolvem grupos pequenos, a coordenação é obtida pelo simples processo de comunicação informal. São realizadas reuniões com o objetivo de discutir os processos de trabalho, ajustando-os quando necessário;
- ✓ Supervisão direta - segundo este mecanismo, uma pessoa ou organização coordena o processo, por meio de instruções, cobranças, alocação de recursos, etc;
- ✓ Padronização de normas - significa que os funcionários compartilham um conjunto de crenças e valores; é exposta a compreensão de cada um em relação às normas, com o objetivo de criar uma ideia coletiva de conduta, obtendo, informalmente, a coordenação a partir delas;
- ✓ Padronização de processos - refere-se à prescrição do conteúdo do trabalho por meio de procedimentos, normalmente escritos, a serem seguidos. Trata-se do mapeamento dos processos e da manualização dos procedimentos. Na iniciativa privada, é muito comum em programas de qualidade, como aqueles promovidos pela International Organization for Standardization com a série ISO-9000. No caso das organizações públicas, podemos associar esta padronização às regras formais burocráticas ou à própria legislação;
- ✓ Padronização de resultados - trata-se da especificação dos resultados a serem atingidos, em substituição à especificação dos meios como os procedimentos ou habilidades;
- ✓ Padronização de habilidades - refere-se à designação de pessoal qualificado, já possuidor de determinada habilidade adequada ao trabalho a ser feito. Não é o trabalho, mas o funcionário que é padronizado. A coordenação é obtida em razão do funcionário já possuir determinado conhecimento. No setor público, podemos entender os requisitos dos concursos públicos como um esforço nesse sentido, particularmente para contratação de especialistas como médicos ou dentistas.
- ✓ Por conseguinte, com base nestes elementos, sugere-se a seguinte definição para a GpR:

- ✓ A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E TRABALHO EM EQUIPE; GESTÃO DE CONFLITOS; MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

A competência interpessoal é habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada à necessidade de cada uma delas e às exigências da situação. Segundo C. Argyris (1968), é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios:

- Percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;
- Habilidade de resolver realmente os problemas de tal modo que não haja regressões;
- Soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade propriamente dita. O processo da percepção precisa ser treinado para uma visão acurada da situação interpessoal.

- Percepção seletiva: é um processo que aparece na comunicação, pois os receptores vêm e ouvem seletivamente com base em suas necessidades, experiências, formação, interesses, valores etc.
- Percepção social: é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la.

Novas competências começam a ser exigidas pelas organizações, que reinventam sua dinâmica produtiva, desenvolvendo novas formas de trabalho e de resolução de conflitos. Surgem novos paradigmas de relações das organizações com fornecedores, clientes e colaboradores. Nesse contexto, as relações humanas no ambiente de trabalho têm sido foco da atenção dos gestores, para que sejam desenvolvidas habilidades e atitudes necessárias ao manejo inteligente das relações interpessoais.

1. Definição de competência

Chamamos de competência a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada.

- C – Conhecimento – SABER
- H – Habilidade – SABER FAZER
- A – Atitude – QUERER FAZER

A competência técnica: envolve o C.H.A em áreas técnicas específicas.

A competência interpessoal: envolve o C.H.A nas relações interpessoais.

2. Inteligência emocional

Qualquer um pode zangar-se. Isso é fácil.

Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa não é fácil.

Aristóteles

Como trabalhar bem com os outros? Como entender os outros e fazer-se entender?

A inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional. As pessoas mais brilhantes podem afogar-se nos recifes das paixões e dos impulsos desenfreados, pessoas com alto nível de QI podem ser pilotos incompetentes de sua vida particular.

A aptidão emocional é uma capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto.

Inteligência emocional: é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação, observando as emoções e reações evidenciadas no comportamento do outro e no seu próprio comportamento.

Inteligência intrapessoal: é a habilidade de lidar com o seu próprio comportamento. Exige autoconhecimento, controle emocional, automotivação e reconhecimento dos sentimentos quando eles ocorrem.

Inteligência interpessoal: é a habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas de forma adequada.

3. Elementos básicos da inteligência emocional

- Autoconhecimento: conhecer a si próprio, gerar autoconfiança, conhecer pontos positivos e negativos.
- Controle Emocional: capacidade de gerenciar as próprias emoções e impulsos.
- Automotivação: capacidade de gerenciar as próprias emoções com vistas a uma meta a ser alcançada. Persistir diante de fracassos e dificuldades.
- Reconhecer emoções nos outros: empatia.
- Habilidade em relacionamentos interpessoais: aptidão social.

4. Autoconhecimento

De acordo com estudos psicológicos, autoconhecimento significa o conhecimento que a pessoa tem de si próprio. Ao nos conhecermos, temos condições de dominar nossas emoções, controlar nossos impulsos, estimular nossas potencialidades, controlar nossas fraquezas, impedir que sentimentos negativos e destrutivos, como ansiedade, baixa autoestima, instabilidade emocional entre outras sensações negativas nos afete, resultando em falta de produtividade e um desenvolvimento pessoal prejudicado.

A busca pelo equilíbrio depende de sabermos quais são nossas necessidades e nossos interesses, por isso a importância que se deve dar às experiências que passamos e ao que elas nos agrega, mostrando-nos as situações em que somos mais positivos, produtivos e nos sentimos com mais potencial e também aquelas nas quais nos abatemos ou nos sentimos mais fragilizados ou impotentes, além da busca pelo processo de melhora interno, em que, como indivíduos, conseguimos atingir um nível de evolução satisfatório.

5. Diferenças individuais

O processo de autoconhecimento acima comentado é fundamental para lidarmos com as diferenças existentes entre as pessoas. Saber como sou, porque sou assim e me aceitar dessa forma facilita a compreensão e a aceitação do próximo tal qual ele é.

Essas diferenças existem em decorrência de nossas características, sendo que essas podem ser inatas ou adquiridas.

Entende-se por características inatas tudo aquilo que trazemos conosco desde nosso nascimento, isto é, nossa carga hereditária.

Já as características adquiridas são todas aquelas que vamos agregando no nosso processo de crescimento, amadurecimento, são as experiências pelas quais passamos e que nos deixam marcas, nos dão forma.

A junção dessas duas características é responsável pela formação de nossa personalidade, ou seja, fatores internos e externos vão se moldando em nossa vivência e nos tornando seres únicos e extremamente interessantes no contexto do que podemos fazer com o que acumulamos de informação e experiência ao longo do tempo.

No campo organizacional isso é muito válido, porque se tem uma rica rede de características que, somadas, podem atingir resultados incríveis para essas organizações, visto que a presença de algumas características em algumas pessoas supre a ausência delas em outras e vice-versa, tornando essa rede mais valiosa, na qual as diferenças se encaixam e se completam formando um quadro de talentos e potencialidades administráveis quando esses indivíduos, por se conhecerem, são capazes de administrar suas qualidades e deficiências, proporcionando crescimento coletivo.

6. Personalidade

Ao estudar a personalidade, compreendemos o comportamento e a atitude das pessoas.

Como vimos acima, a personalidade é a resultante de um conjunto de características que integradas, estabelece a forma única como ele se comporta ou reage ao meio. A personalidade demonstra a essência da pessoa.

Temos também a persona (latim) que, em alguns momentos, é como se adotássemos algum personagem, ou seja, é como se fosse uma máscara que cada um de nós usa conforme a circunstância ou as conveniências e, por meio dessas facetas, causamos impressões aos outros.

Anteriormente falamos sobre as características inatas e as adquiridas, vejamos alguns desses exemplos.

6.1 Inatas

- A genética determina a aparência externa da pessoa;
- A genética determina a estrutura da espécie, comum a todos os indivíduos;
- A genética determina traços individuais e únicos de cada indivíduo particular.

6.2 Adquiridas

- Ambiente físico: nutrição, temperatura, altitude;
- Ambiente social: cultura, relações interpessoais;
- As experiências da vida de uma pessoa são determinantes para a constituição de sua personalidade;
- Dentre os aspectos importantes da personalidade, citamos o temperamento e o caráter.

O temperamento é uma característica inata, que recebemos em nossa carga genética, determinando nossas reações, principalmente quando se envolve emoção, por exemplo, tolerância, otimismo, paciência, agressividade, enfim, é a forma como vamos lidar com todas as emoções que podem aflorar quando estamos em uma determinada situação.

Já o caráter é o resultado moral do que agregamos de princípios e valores ao longo de nosso desenvolvimento. A base sobre a qual agimos e decidimos.

No campo organizacional, o estudo da personalidade permite compreender o conjunto que se tem, as características presentes na equipe, o que permite o gestor aproveitar todas as potencialidades e estimular o desenvolvimento das competências e a melhoria do desempenho.

Visto que grande parte dos conflitos nas organizações ocorre por diferenças e discordâncias entre as características e os interesses entre colaboradores e também entre estes e os objetivos da organização, as políticas de Gestão de Pessoas precisam ser flexíveis e adaptáveis à realidade e à necessidade de cada indivíduo para assim conseguir tirar o máximo de proveito do conjunto existente no corpo de colaboradores focando nos objetivos organizacionais e no desenvolvimento individual de cada colaborador.

7. Empatia

Colocar-se no lugar do outro, mediante sentimentos e situações vivenciadas.

“Sentir com o outro é envolver-se”. A empatia leva ao envolvimento, ao altruísmo e a piedade. Ver as coisas da perspectiva dos outros quebra estereótipos tendenciosos e assim leva à tolerância e à aceitação das diferenças. A empatia é um ato de compreensão tão seguro quanto à apreensão do sentido das palavras contidas numa página impressa.

A empatia é o primeiro inibidor da crueldade humana: reprimir a inclinação natural de sentir com o outro nos faz tratar o outro como um objeto.

O ser humano é capaz de encobrir intencionalmente a empatia, é capaz de fechar os olhos e os ouvidos aos apelos dos outros. Suprimir essa inclinação natural de sentir com outro desencadeia a crueldade.

Empatia implica certo grau de compartilhamento emocional – um pré-requisito para realmente compreender o mundo interior do outro.

8. A empatia nas empresas

QUAL A RELAÇÃO ENTRE EMPATIA E PRODUTIVIDADE?

O conceito de empatia está relacionado à capacidade de ouvir o outro de tal forma a compreender o mundo a partir de seu ponto de vista. Não pressupõe concordância ou discordância, mas o entendimento da forma de pensar, sentir e agir do interlocutor. No momento em que isso ocorre de forma coletiva, a organização dialoga e conhece saltos de produtividade e de satisfação das pessoas. (Silvia Dias – Diretora de RH da Alcoa)

A empatia é primordial para o desenvolvimento de lideranças e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, pois pressupõe o respeito ao outro; em uma dinâmica que favorece o aumento da produtividade. (Olga Lofredi – Presidente da Landmark)

É quando desenvolvemos a compreensão mútua, ou seja, um tipo de relacionamento em que as partes compreendem bem os valores, deficiências e virtudes do outro. No contexto das relações humanas, pode-se afirmar que o sucesso dos relacionamentos interpessoais depende do grau de compreensão entre os indivíduos. Quando há compreensão mútua, as pessoas comunicam-se melhor e conseguem resolver conflitos de modo saudável.

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 compreender 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.

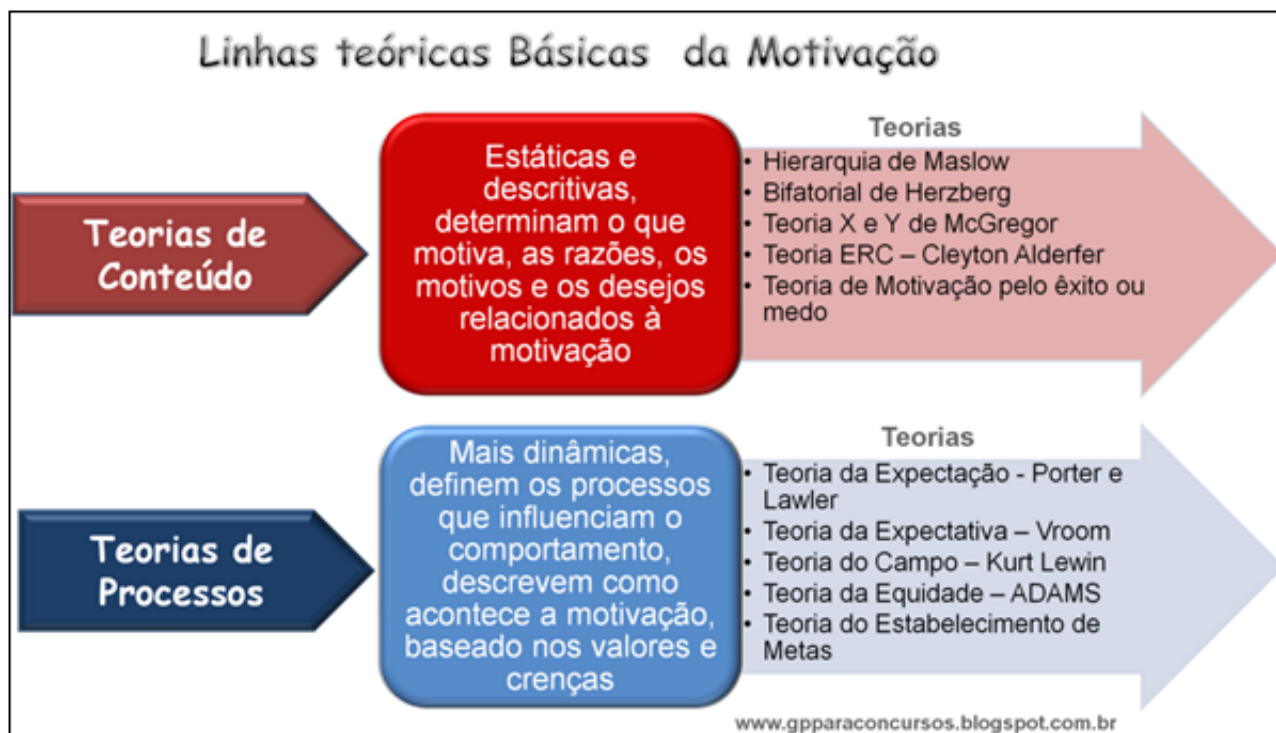
Teoria dos Dois Fatores – Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada por meio de dois fatores:

- 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.