

Tribunal de Justiça do Estado do Pará

TJ-PA

Analista Judiciário – Área: Administrativa

OT030-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

Tribunal de Justiça do Estado do Pará- TJ-PA

Analista Judiciário – Área: Administrativa

Edital Nº 1 – TJ/PA, de 15 de Outubro de 2019

AUTORES

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Ética no Serviço Público - Profª Bruna Pinotti

Administração Pública e Poder Judiciário - Profª Silvana Guimarães

Legislação - Profº Fernando Zantedeschi

Atualidades - Profº Heitor Ferreira

Noções de Administração Pública - Profª Silvana Guimarães

Noções de Administração Orçamentária e Financeira - Profº Fernando Zantedeschi e Profª Silvana Guimarães

PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO

Leandro Filho

Christine Liber

DIAGRAMAÇÃO

Renato Vilela

Thais Regis

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

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	06
Domínio da ortografia oficial.....	07
Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referenciação, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	10
Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras.....	12
Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	52
Emprego dos sinais de pontuação.....	62
Concordância verbal e nominal.....	66
Regência verbal e nominal.....	73
Emprego do sinal indicativo de crase.....	79
Colocação dos pronomes átonos.....	83
Reescrita de frases e parágrafos do texto. Significação das palavras. Substituição de palavras ou de trechos de texto. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	83

ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

Ética e moral.....	01
Ética, princípios e valores.....	04
Ética e democracia: exercício da cidadania.....	06
Ética e função pública.....	09
Ética no setor público.....	12
Lei nº 8.429/1992 e suas alterações. Disposições gerais.....	14
Atos de improbidade administrativa.....	14
Lei nº 12.846/2013 e suas alterações.....	25
Lei nº 16.309/2018.....	27
Resolução TJPB nº 14/2016 (Código de Ética do Tribunal de Justiça do Pará).....	30

SUMÁRIO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO

Comportamento organizacional. Teorias da motivação. Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas. Motivação e contrato psicológico. Percepção, atitudes e diferenças individuais. Comunicação interpessoal. Barreiras à comunicação. Comunicação formal e informal na organização. Comportamento grupal e intergrupal. Processo de desenvolvimento de grupos. Administração de conflitos. Liderança e poder. Teorias da liderança. Gestão de equipes. Gestão participativa. Desempenho e suporte organizacional. Desenvolvimento organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional. Cultura organizacional. Modelos de gestão de pessoas.....	01
Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	62
Transparência da administração pública. Controle social e cidadania. Accountability. Excelência nos serviços públicos. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	95
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	124
Governabilidade e governança. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo). O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).....	125
Balanced Scorecard (BSC). Principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas.....	133
Referencial estratégico das organizações. Análise de ambiente interno e externo. Ferramentas de análise de ambiente. Análise swot, análise de cenários, matriz GUT. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	134
Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	145
Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2 de 2015 a 2020, estabelecida pela Resolução CNJ nº 198/2014. Missão, visão e valores do Poder Judiciário. Os macrodesafios do Poder Judiciário aplicáveis a Justiça Estadual. Metas nacionais. Definição e correlação com os macrodesafios do Poder Judiciário.....	149
Planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período de 2015 a 2020, revisada pela Resolução TJPA nº 25/2018. Missão, visão, valores e macrodesafios do Tribunal de Justiça do Estado do Pará....	155
Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará previsto na Portaria nº 2005/2019. Definição, objetivo e indicadores.....	170
	174

LEGISLAÇÃO

Regimento Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará. 1.1 Título I (Capítulo I, II e III), Título II (Capítulo I, III, IV, V e VI) e Título VI (Capítulo I, II e III).....	01
Lei nº 5.810/1994 e suas alterações (Regime Jurídico Único dos servidores públicos do Estado do Pará).....	07
Lei nº 6.969/2007 e suas alterações (Plano de Cargos, Carreiras e Remunerações).....	11

ATUALIDADES

Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia, suas inter-relações e suas vinculações históricas.....	01
--	----

SUMÁRIO

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As reformas administrativas e a redefinição do papel do Estado. Reforma do serviço civil (mérito, flexibilidade e responsabilização) e Reforma do aparelho do estado.....	01
Gestão estratégica de pessoas. Conceito e tipologia de competências. Conceitos de complexidade da atividade e de espaço ocupacional. Competência como elo entre indivíduo e organização. Modelo integrado de gestão por competências e resultados. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio. Processos de gestão de pessoas nas organizações. Identificação e priorização de competências importantes para o negócio. Mapeamento de perfis profissionais por competências. Feedback e Feedforward. Planejamento de Carreira. Educação corporativa. Critérios de reconhecimento e recompensa.....	01
Gestão do desempenho.....	08
Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	14
Governo eletrônico. Transparência da administração pública. Controle social e cidadania. Accountability.....	14
Excelência nos serviços públicos. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	14
Gestão de pessoas por competências.....	14
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	17
Administração de pessoal. Noções de SIAPE.....	17
Administração de compras e materiais. Processos de compras governamentais e gerência de materiais e estoques. Noções de SIASG.....	18
Governabilidade e governança. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo).	34
Mudanças institucionais. Conselhos, organizações sociais, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSICIP), agência reguladora, agência executiva.....	35
Processo de formulação e desenvolvimento de políticas. Construção de agendas, formulação de políticas, implementação de políticas.....	37
As políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo. Descentralização e democracia. Participação, atores sociais e controle social. Gestão local, cidadania e equidade social.....	38
Planejamento e avaliação nas políticas públicas. Conceitos básicos de planejamento. Aspectos administrativos, técnicos, econômicos e financeiros. Formulação de programas e projetos. Avaliação de programas e projetos. Tipos de avaliação. Análise custo-benefício e análise custo-efetividade.....	40
Licitação. Conceito, finalidades, princípios e objeto; obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedação. Modalidades. Procedimento, revogação e anulação. Sanções. Normas gerais de licitação.....	44
Contratos administrativos. Conceito, peculiaridades e interpretação. Formalização. Execução. Inexecução, revisão e rescisão.....	49
Responsabilidade civil da Administração. Reparação do dano.....	51
Enriquecimento ilícito. Uso e abuso de poder. Sanções penais, civis e administrativas. Sindicância e Processo Administrativo Disciplinar. Improbidade administrativa.....	56
Processo Administrativo.....	66
Controle interno da Administração Pública.....	69

SUMÁRIO

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA E ORÇAMENTO PÚBLICO

O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. Formas e dimensões da intervenção da administração na economia. Funções do orçamento público.....	01
Orçamento público. Conceito Técnicas orçamentárias. Princípios orçamentários. Ciclo orçamentário. Processo orçamentário. O orçamento público no Brasil. Sistema de planejamento e de orçamento federal. Plano plurianual. Diretrizes orçamentárias. Orçamento anual. Outros planos e programas. Sistema e processo de orçamentação. Classificações orçamentárias. Estrutura programática. Créditos ordinários e adicionais.....	07
Programação e execução orçamentária e financeira. Descentralização orçamentária e financeira. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações. Alterações orçamentárias.....	23
Receita pública. Conceito e classificações. Estágios. Fontes. Dívida ativa.....	29
Despesa pública. Conceito e classificações. Estágios. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. Dívida fluante e fundada. Suprimento de fundos.....	33
Lei de Responsabilidade Fiscal. Conceitos e objetivos. Planejamento. Receita Pública. Despesa Pública. Dívida e endividamento. Transparência, controle e fiscalização.....	44

ÍNDICE

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO

Comportamento organizacional. Teorias da motivação. Motivação e recompensas intrínsecas e extrínsecas. Motivação e contrato psicológico. Percepção, atitudes e diferenças individuais. Comunicação interpessoal. Barreiras à comunicação. Comunicação formal e informal na organização. Comportamento grupal e intergrupar. Processo de desenvolvimento de grupos. Administração de conflitos. Liderança e poder. Teorias da liderança. Gestão de equipes. Gestão participativa. Desempenho e suporte organizacional. Desenvolvimento organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Clima organizacional. Cultura organizacional. Modelos de gestão de pessoas.....	01
Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública. Conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.....	62
Transparência da administração pública. Controle social e cidadania. Accountability. Excelência nos serviços públicos. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	95
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	124
Governabilidade e governança. Intermediação de interesses (clientelismo, corporativismo e neocorporativismo). O ciclo do planejamento em organizações (PDCA).....	125
Balanced Scorecard (BSC). Principais conceitos, aplicações, mapa estratégico, perspectivas, temas estratégicos, objetivos estratégicos, relações de causa e efeito, indicadores, metas, iniciativas estratégicas.....	133
Referencial estratégico das organizações. Análise de ambiente interno e externo. Ferramentas de análise de ambiente. Análise swot, análise de cenários, matriz GUT. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	134
Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	145
Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2 de 2015 a 2020, estabelecida pela Resolução CNJ nº 198/2014. Missão, visão e valores do Poder Judiciário. Os macrodesafios do Poder Judiciário aplicáveis a Justiça Estadual. Metas nacionais. Definição e correlação com os macrodesafios do Poder Judiciário.....	149
Planejamento estratégico do Poder Judiciário do Estado do Pará para o período de 2015 a 2020, revisada pela Resolução TJPA nº 25/2018. Missão, visão, valores e macrodesafios do Tribunal de Justiça do Estado do Pará....	155
Índice de Eficiência Judiciária do Poder Judiciário do Estado do Pará previsto na Portaria nº 2005/2019. Definição, objetivo e indicadores.....	170
	174

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO. MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS. MOTIVAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO. PERCEÇÃO, ATITUDES E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS. COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL. BARREIRAS À COMUNICAÇÃO. COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NA ORGANIZAÇÃO. COMPORTAMENTO GRUPAL E INTERGRUPAL. PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS. ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS. LIDERANÇA E PODER. TEORIAS DA LIDERANÇA. GESTÃO DE EQUIPES. GESTÃO PARTICIPATIVA. DESEMPENHO E SUPORTE ORGANIZACIONAL. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO. CLIMA ORGANIZACIONAL. CULTURA ORGANIZACIONAL. MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.

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, absentéismo, 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 cultua 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.

Veamos 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.

1. 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 (CAMPOLLO; 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.

2. 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).

3. 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.