

Conselho Regional De Psicologia De Santa Catarina - 12ª Região

CRP-12

Auxiliar Administrativo

Edital Nº 1, de 13 de Dezembro de 2017

DZ064-2017

DADOS DA OBRA

Título da obra: Conselho Regional De Psicologia De Santa Catarina - 12ª Região - CRP-12

Cargo: Auxiliar Administrativo

(Baseado no Edital Nº 1, de 13 de Dezembro de 2017)

- Língua Portuguesa
- Noções de Informática
- Raciocínio Lógico e Matemático
 - Ética no Serviço Público
 - Atualidades
- Noções de Administração
- Atendimento ao Público

Gestão de Conteúdos

Emanuela Amaral de Souza

Diagramação

Elaine Cristina

Igor de Oliveira

Camila Lopes

Produção Editorial

Suelen Domenica Pereira

Capa

Joel Ferreira dos Santos

Editoração Eletrônica

Marlene Moreno

SUMÁRIO

Língua Portuguesa

1 Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.	01
2 Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.	07
3 Domínio da ortografia oficial.	07
4 Domínio dos mecanismos de coesão textual.	11
4.1 Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequen- ciação textual.	11
4.2 Emprego de tempos e modos verbais.	13
5 Domínio da estrutura morfossintática do período.	27
5.1 Emprego das classes de palavras.	27
5.2 Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração.	42
5.3 Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.	42
5.4 Emprego dos sinais de pontuação.	53
5.5 Concordância verbal e nominal.	56
5.6 Regência verbal e nominal.	61
5.7 Emprego do sinal indicativo de crase.	68
5.8 Colocação dos pronomes átonos.	73
6 Reescrita de frases e parágrafos do texto.	81
6.1 Significação das palavras.	81
6.2 Substituição de palavras ou de trechos de texto.	81
6.3 Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.	81
6.4 Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.	81
7 Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República).	86
7.1 Aspectos gerais da redação oficial.	86
7.2 Finalidade dos expedientes oficiais.	86
7.3 Adequação da linguagem ao tipo de documento.	86
7.4 Adequação do formato do texto ao gênero.	86

Noções de Informática

1. Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos.	01
2. Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365).	23
3. Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10).	90
4. Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet.	110
5. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome.	110
6. Programa de correio eletrônico: MS Outlook.	110
7. Sítios de busca e pesquisa na Internet.	110
8. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.	156
9. Segurança da informação: procedimentos de segurança.	162
10. Noções de vírus, worms e pragas virtuais.	167
11. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.).	167
12. Procedimentos de backup.	170

Raciocínio Lógico e Matemático

1 Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação).	01
2 Princípios de contagem e probabilidade.	05
3 Arranjos e permutações.	05
4 Combinações.	05
5 Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos.	13

SUMÁRIO

6 Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas).	31
7 Equações e inequações.	57
8 Sistemas de medidas.	71
9 Volumes.	71
10 Compreensão de estruturas lógicas.	76
11 Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões).	86
12 Diagramas lógicos.....	91

Ética no Serviço Público

1 Ética e moral.	01
2 Ética, princípios e valores.	01
3 Ética e democracia: exercício da cidadania.....	01
4 Ética e função pública.....	02
5 Ética no Setor Público.....	02
6 Decreto nº 1.171/1994.....	02

Atualidades

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

Noções de Administração

1 Gestão de pessoas.	01
1.1 Equilíbrio organizacional.....	01
1.2 Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	01
1.3 Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.....	05
2 Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial.....	21
2.1 Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade.....	29
2.2 Ciclo PDCA.	31
2.3 Ferramentas de gestão da qualidade.....	31
3 Noções de gestão de processos.....	33
3.1 Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.....	33
4 Noções de administração de recursos materiais.....	56
4.1 Classificação de materiais.....	56
4.1.1 Atributos para classificação de materiais.....	56
4.1.2 Tipos de classificação.....	56
4.1.3 Metodologia de cálculo da curva ABC.....	56
4.2 Gestão de estoques.....	62
4.3 Recebimento e armazenagem.....	64
4.3.1 Entrada.	64
4.3.2 Conferência.	64
4.3.3 Objetivos da armazenagem.....	64
4.3.4 Critérios e técnicas de armazenagem.....	64
4.3.5 Arranjo físico (leiaute).....	64
4.4 Distribuição de materiais.	69
4.4.1 Características das modalidades de transporte.....	69
4.4.2 Estrutura para distribuição.....	69
4.5 Gestão patrimonial.	76

SUMÁRIO

4.5.1 Tombamento de bens.....	76
4.5.2 Controle de bens.....	76
4.5.3 Inventário.....	76
4.5.4 Alienação de bens.....	76
4.5.5 Alterações e baixa de bens.....	76
5 Noções de arquivologia.....	80
5.1 Arquivística: princípios e conceitos.....	80
5.2 Legislação arquivística.....	80
5.3 Gestão de documentos.....	85
5.3.1 Protocolo: recebimento, registro, distribuição, tramitação e expedição de documentos.....	85
5.3.2 Classificação de documentos de arquivo.....	85
5.3.3 Arquivamento e ordenação de documentos de arquivo.....	85
5.3.4 Tabela de temporalidade de documentos de arquivo.....	85
5.4 Acondicionamento e armazenamento de documentos de arquivo.....	85
5.5 Preservação e conservação de documentos de arquivo.....	85
5.6 Triagem e eliminação de documentos e processos.....	85
5.7 Digitalização de documentos.....	85
5.8 Controle de qualidade da digitalização.....	85
6 Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011; Decreto nº 7.724/2011.....	105

Atendimento ao Público

1 Qualidade no atendimento ao público: comunicabilidade; apresentação; atenção; cortesia; interesse; presteza; eficiência; tolerância; discricção; conduta; objetividade.....	01
2 Trabalho em equipe: personalidade e relacionamento; eficácia no comportamento interpessoal; servidor e opinião pública; o órgão e a opinião pública; fatores positivos do relacionamento; comportamento receptivo e defensivo; empatia; compreensão mútua.....	15
3 Postura profissional e relações interpessoais.....	21
4 Comunicação.....	23

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

1	Gestão de pessoas	01
1.1	Equilíbrio organizacional.....	01
1.2	Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	01
1.3	Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.....	05
2	Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial.....	21
2.1	Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade.....	29
2.2	Ciclo PDCA	31
2.3	Ferramentas de gestão da qualidade.....	31
3	Noções de gestão de processos.....	33
3.1	Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.....	33
4	Noções de administração de recursos materiais.....	56
4.1	Classificação de materiais.....	56
4.1.1	Atributos para classificação de materiais.....	56
4.1.2	Tipos de classificação.....	56
4.1.3	Metodologia de cálculo da curva ABC.....	56
4.2	Gestão de estoques.....	62
4.3	Recebimento e armazenagem.....	64
4.3.1	Entrada.....	64
4.3.2	Conferência.....	64
4.3.3	Objetivos da armazenagem.....	64
4.3.4	Crítérios e técnicas de armazenagem.....	64
4.3.5	Arranjo físico (leiaute).....	64
4.4	Distribuição de materiais.....	69
4.4.1	Características das modalidades de transporte.....	69
4.4.2	Estrutura para distribuição.....	69
4.5	Gestão patrimonial.....	76
4.5.1	Tombamento de bens.....	76
4.5.2	Controle de bens.....	76
4.5.3	Inventário.....	76
4.5.4	Alienação de bens.....	76
4.5.5	Alterações e baixa de bens.....	76
5	Noções de arquivologia.....	80
5.1	Arquivística: princípios e conceitos.....	80
5.2	Legislação arquivística.....	80
5.3	Gestão de documentos.....	85
5.3.1	Protocolo: recebimento, registro, distribuição, tramitação e expedição de documentos.....	85
5.3.2	Classificação de documentos de arquivo.....	85
5.3.3	Arquivamento e ordenação de documentos de arquivo.....	85
5.3.4	Tabela de temporalidade de documentos de arquivo.....	85
5.4	Acondicionamento e armazenamento de documentos de arquivo.....	85
5.5	Preservação e conservação de documentos de arquivo.....	85
5.6	Triagem e eliminação de documentos e processos.....	85
5.7	Digitalização de documentos.....	85
5.8	Controle de qualidade da digitalização.....	85
6	Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011; Decreto nº 7.724/2011.....	105

1. GESTÃO DE PESSOAS
1.1 EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.
1.2 OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS
DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é fundamental para o sucesso de uma empresa no mundo empresarial cada vez mais globalizado e competitivo.

Gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”.

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome Administração de Recursos Humanos (ARH). Muita coisa mudou. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição, o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em relações industriais, em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas.

Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do

processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobre tudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Em um paradigma mais antigo, o da Administração de Recursos Humanos (ARH), as pessoas eram vistas como mais um recurso. Na Gestão de Pessoas, elas são vistas como parceiras, colaboradoras ativas.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais. As pessoas precisam ter competência para realizar as atividades e entregas que possam contribuir com a organização, do contrário poderia haver inúmeras consequências negativas nas mais diferentes áreas (financeira, por exemplo). É também por isso que a área de gestão de pessoas sempre atua em parceria com outras áreas.

A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

- 1. As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- 2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
- 3. As pessoas como parceiros da organização: Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento.

Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos

Objetivos

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização.
- Proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar a mudança.
- Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis

As pessoas e as organizações

"Gestão de Pessoas é o conjunto de decisões integradas que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho".

A administração de recursos humanos é definida como a *função organizacional* destinada a *prover, treinar, desenvolver, motivar e manter os recursos humanos*. Um de seus principais papéis consiste em *buscar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores*.

Partamos do início: o que são organizações?

"Uma organização é o produto da *combinação de esforços individuais*, visando a realização de propósitos coletivos".

Por meio de uma organização, é possível perseguir ou alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa".

• **Organizações são, portanto, empreendimentos coletivos, com um fim comum. No sentido clássico da Administração Geral, podem ser analisados como organizações: as empresas, os órgãos públicos, partidos políticos, igrejas, associações de bairro e outros agrupamentos humanos.**

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Organização Linear

A denominação "linear" indica que entre o superior e os subordinados existem *linhas diretas e únicas* de autoridade e de responsabilidade.

Características da organização linear

- Autoridade linear ou única - autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando).
- Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma.

• Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.

• Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.

Vantagens da Organização Linear

- Estrutura simples e de fácil compreensão.
- Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos.
- Facilidade de implantação.
- Estabilidade, permitindo uma tranquila manutenção do funcionamento.

Desvantagens da Organização Linear

- Mais adequado para pequenas empresas.

• Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização.

- Pode tornar-se autocrática.
- Ênfase exagerada na função de chefia e comando.
- Chefe torna-se um generalista, não pode se especializar.
- Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce.
- Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.

Organização Funcional

Tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff.

Características da Organização Funcional

- Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade.
- Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação.
- Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.
- Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Vantagens da Organização Funcional

- Proporciona o máximo de especialização nos órgãos ou cargos.
- Permite a melhor supervisão técnica possível.
- Desenvolve comunicações diretas, rápidas e com menos distorções.
- Separa as funções de planejamento e controle da função execução.

Organização Linha-Staff

- Resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando-se incrementar as vantagens e reduzir as desvantagens dos dois tipos de organização.
- Na organização linha-staff existem órgão de execução (linha) e de apoio (staff).
- É o tipo de organização mais empregado atualmente.

Principais Funções do Staff

- Serviços: atividades especializadas como: compras, pessoal, pesquisa, informática, propaganda, contabilidade, etc.
- Consultoria e assessoria: assistência jurídica, organização e métodos etc.
- Monitoramento: acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo.
- Planejamento e controle: planejamento e controle orçamentário, controle de qualidade etc.

Características da Organização Linha-Staff

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira.
- Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação.

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores).
- Hierarquia versus especialização.

Vantagens da Organização Linha-Staff

• Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única. Os serviços prestados não precisam ser aceitos como estão recomendados.

- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff.

Desvantagens da Organização Linha-Staff

- Possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa.
- Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre linha e staff.

Relação com outros sistemas de organização

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos.

A Gestão de Pessoas tem sido a *responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual* que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Depende de vários aspectos, como a **cultura** que existe em cada organização, da **estrutura organizacional** adotada, das **características do contexto ambiental**, do **negócio** da organização, da **tecnologia utilizada**, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

O papel da Administração para a Gestão de Pessoas tem como definição, o *ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros*.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, age, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das **políticas e diretrizes** das organizações a respeito de como *lidar com as pessoas* em suas atividades.

Fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais. No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas.

Administrar com as pessoas significa tocar a organização *juntamente com os colaboradores* e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma *nova visão* das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um *sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações*

Em um paradigma mais antigo, o da Administração de Recursos Humanos (ARH), as pessoas eram vistas como *mais um recurso*. Na Gestão de Pessoas, elas são vistas como *parceiras, colaboradoras ativas*.

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none">• Horário rigidamente estabelecido• Preocupação com normas e regras• Subordinação ao chefe• Fidelidade à organização• Dependência da chefia• Alienação em relação à organização• Ênfase na especialização• Executoras de tarefas• Ênfase nas destrezas manuais• Mão de obra	<ul style="list-style-type: none">• Colaboradores agrupados em equipes• Metas negociadas e compartilhadas• Preocupação com resultados• Satisfação do cliente• Vinculação à missão e à visão• Interdependência entre colegas• Participação e comprometimento• Ênfase na ética e responsabilidade• Fornecedores de atividade• Ênfase no conhecimento• Inteligência e talento

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*.

Gestão de Pessoas atua na área do subsistema social, e há na organização também o subsistema técnico. A interação da gestão de pessoas com outros subsistemas, especialmente o técnico, envolve alinhar objetivos organizacionais e individuais.

Equilíbrio Organizacional

Essa teoria surgiu dos apontamentos feitos sobre *motivação*, mais especialmente sobre as *análises de comportamento que produzem a cooperação* por parte dos indivíduos. Ela resume essa **relação entre pessoas e organização** como sendo um sistema onde a organização recebe cooperação dos colaboradores sob a forma de dedicação ou de trabalho e em troca oferece vantagens e incentivos, dentre os quais podemos citar os salários, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades, etc. Isso facilita a existência de um processo harmonioso, alcançando-se assim o que chamamos de *equilíbrio organizacional*.

Desafios

- **Retenção de talentos** - Para manter e reter um talento, a empresa deve se valer de instrumentos de *identificação de potenciais*. Esse é o primeiro passo para investir no desenvolvimento ou aprimoramento de pessoas. As empresas mais desejadas pelos profissionais são as que fazem um *processo de gestão de pessoas planejado*. A montagem de um banco de talentos, no qual estas são preparadas para assumir posições-chave é um caminho.

Essa alternativa (bco de dados) pode ser combinada com um planejamento estratégico que indicará que tipo de pessoas serão necessárias a médio e a longo prazo. O uso dessas táticas diferenciadas distingue claramente as *empresas* que estão sempre na *vanguarda*, onde o talento da casa consolida e abre novos mercados com inovações, enquanto outras correm atrás na tentativa de recuperar o profissional e o espaço perdido.

É preciso dar contrapartidas para reter os colaboradores, o que se faz buscando alternativas para oferecer o que os jovens estão buscando. As redes sociais ampliaram muito as informações, levando-os a identificar mais oportunidades no mercado de trabalho.

- **Choque de gerações** - As gerações se diferenciam em características, porém as competências podem e devem ser trabalhadas. Elas se ajustam ao que ocorre no meio ambiente. Para conter sua impulsividade é preciso identificar o que querem os jovens e ofertar algo adequado.

Nesse caso, nem sempre a remuneração tem maior peso, mas sim, a liberdade, a autonomia, a criação, o respeito e o reconhecimento. O conflito de gerações reflete-se nos resultados das organizações.

- **Ambiente** - Hoje, com a presença maciça dos jovens no mercado de trabalho, ambientes e benefícios diferenciados têm sido uma expectativa e uma exigência da nova geração.

O setor de prestação de serviços e das empresas de tecnologia da informação e da comunicação tem mais facilidade em criar ambientes propícios à liberdade e à criatividade.

- **Papel dos Recursos Humanos** - A área de Recursos Humanos precisa sair do operacional para assumir uma cadeia nas decisões estratégicas. Deve participar opinando e mostrando alternativas de preparação dos profissionais. Antes disso, é preciso estar mais próximo dos clientes internos para acompanhar mudanças, expectativas e identificar quem pode fazer parte de um plano de carreira e de desenvolvimento.

O profissional de RH precisa ser muito antenado, versátil e flexível para atender às necessidades internas e as de mercado. O desafio das empresas é a estruturação de um processo de carreira, tanto horizontal quanto vertical.

- **Trabalho além fronteiras** - há muitas empresas brasileiras em processo de internacionalização, expandindo operações para o Mercosul, Ásia, Europa e Estados Unidos. Esse processo requer profissionais especialmente treinados e preparados que ocupem estes cargos-chave para gerir os negócios em outros países.

- O movimento mostra que as empresas brasileiras estão no caminho certo e são competitivas. Para os profissionais, o avanço ao mercado global é uma oportunidade de fazer uma carreira internacional e desenvolver competências; para as empresas, uma forma de atingir vantagem competitiva.

Características

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela: participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o capital humano que nada mais são que as pessoas que a compõem.

- **P a r t i c i p a ç ã o :**

As pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso. Com a participação as pessoas fazem *investimentos como esforço, dedicação e responsabilidade*, na esperança de retorno por meio de incentivos financeiros, carreira, etc.

- **C a p a c i t a ç ã o :**

Pessoas com competências essenciais ao sucesso organizacional. A construção de uma competência é extremamente difícil, leva tempo para o aprendizado e maturação.

- **Envolvimento:**

- A pessoa que *agrega inteligência* ao negócio da organização a torna competitiva, isto significa, saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências na força de trabalho.

- **D e s e n v o l v i m e n t o :**

Construir e proteger o mais valioso patrimônio da organização é preparar e capacitar de forma contínua as pessoas. O trabalho deve estar adequado às suas competências de forma balanceada.

Cabe a área de gestão de pessoas a função de *humanizar* as empresas. A gestão de pessoas é um assunto tão atual na área de administração, mas que ainda é um *discurso* para muitas organizações, ou seja, em muitas delas ainda não se tornou uma ação prática.

Atualmente nas relações de trabalho vem ocorrendo *mudanças* conforme as exigências que o mercado impõe ou na forma de gerir pessoas.

Para Chiavenato as atividades relacionadas à Gestão de pessoas estão divididas da seguinte forma:

- **Agregação**
- **Aplicação**
- **Recompensa**
- **Desenvolvimento**
- **Manutenção**
- **Monitoração**

Essas atividades podem ser tratadas também por políticas, sistemas ou processos. A seguir apresentamos suas respectivas subpolíticas, subprocessos ou subsistemas, na forma de uma mnemônica que auxiliará a memorização: **"DRAMMA"**.

- **Desenvolver pessoas:** treinamento, desenvolvimento e educação;
- **Recompensar:** remuneração e benefícios sociais;
- **Agregar pessoas:** planejamento de RH, recrutamento e seleção;

- **Manter pessoas:** incentivo para atendimento de necessidades individuais. Administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho- QVT e manutenção de relações sindicais.
- **Monitorar pessoas:** controlar atividades das pessoas. Bancos de dados, sistemas de informação gerenciais, auditoria.
- **Aplicar pessoas:** análise e descrição de cargos e avaliação de desempenho;

Movimento holístico – focar o todo e não as suas partes

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de *dividir, segmentar e separar* foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em **juntar e não mais em separar**.

O foco não está mais nas *tarefas* – que são detalhes – mas nos **processos** que transitam de ponta a ponta. Não mais nos *meios*, mas nos **fins e resultados**. Não mais em *cargos individualizados*, separados e confinados, mas no **trabalho conjunto** feito em equipes autônomas e multidisciplinares.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como o processo de PLANEJAR, ORGANIZAR, DIRIGIR E CONTROLAR pessoas em uma organização.

As organizações entenderam a importância das pessoas e que é fundamental *oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem*.

As organizações brasileiras sejam públicas ou privadas, percebem a importância da revisão dos seus modelos de gestão: as **empresas privadas** objetivando a sua *sobrevivência e sustentabilidade* no mercado; e as **empresas públicas** motivadas pela capacidade de *cumprir seu dever de fornecer serviços/produtos de qualidade* à sociedade.

- **Planejar** – isso significa que você terá que criar planos para o futuro de sua organização.
- Consiste em **definir objetivos para traçar metas**, utilizando matriz FOFA. Interpretam-se dados, analisam-se recursos.
- **Organizar**. Também, mas no sentido que Fayol define é que as empresas são feitas de pessoas e estrutura física, ou seja, significa que é necessário **preparar processos a fim de obter os resultados planejados**.
- **Dirigir**. Essa função serve para **orientar a organização, ter o comando também**. Se a empresa está rumo a um caminho e encontra obstáculos, caberá ao administrador dirigir, se for preciso, ou orientar a organização para traçar o objetivo, **às vezes é preciso intervir e tomar as rédeas da organização e orientá-la e dirigi-la**.
- **Controlar**. Uma organização **sem normas e regras, certamente, terá menos desempenho** que uma que aplica esses conceitos.

Através do controle é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Assim é possível recomençar um novo ciclo com mais planejamento e suas etapas subsequentes.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a ma-

neira pela qual uma **empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho**. Para isso, a empresa se estrutura definindo *princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão*. Através de mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente é determinado por fatores internos e externos ao contexto organizacional.

Entre os Fatores internos destacam-se:

- o produto ou serviço oferecido;
- a tecnologia adotada,
- a estratégia de organização do trabalho,
- a cultura e a estrutura organizacional.

Entre os fatores externos, destacam-se:

- a cultura de trabalho de cada sociedade
- sua legislação trabalhista
- o papel conferido ao Estado
- o papel conferido aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho (vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão poderá atuar).

1.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO.

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.”

Visa trazer maior entendimento sobre as lacunas empresariais para o desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções, afim de: reter talentos, evitar o turnover e promover engajamento e harmonia entre os stakeholders.

Entender o comportamento organizacional é fundamental na dinâmica de manutenção e melhoria da gestão de pessoas, pois baliza o trabalho dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores.

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

Também inclui motivação, liderança, poder, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, desenvolvimento e percepção de atitude, processo de mudanças, conflitos.

As organizações possuem aspectos formais, as pessoas, porém, são complexas, pouco previsíveis, e seus comportamentos são influenciados por uma infinidade de variáveis.

É este o objeto de estudo do comportamento organizacional: a dinâmica da organização e suas influências sobre o comportamento humano.

Daí o processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e oferece-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho esperando obter certas satisfações pessoais.

As relações entre indivíduo e organização podem ser compreendidas como uma troca.

Os objetivos individuais e organizacionais são particulares e decorrentes de tal relação.

Existe, nesse caso, uma relação de troca, e a gestão de pessoas é parte fundamental nesta troca. São as políticas de gestão de pessoas que irão garantir que, para ambas as partes, as relações sejam satisfatórias.

Entre os Níveis de Estudos dos Comportamentos Organizacionais, destacamos:

Nível Individual – Estuda as expectativas, motivações, as habilidades e competências que cada colaborador demonstra individualmente através de seu trabalho.

Nível Grupal – Estuda a formação das equipes, grupos, as funções desempenhadas por estes, a comunicação e interação uns com os outros, além da influência e o poder do líder neste contexto.

Relações indivíduo/organização

O indivíduo na organização

Assistimos hoje a transformações importantes no ambiente de trabalho. Cada vez mais os funcionários são convidados a **vestir a camisa da empresa**. Para isso devem estar conscientes e engajados com os valores organizacionais, bem como ter claramente definidos os objetivos que a organização pretende atingir e os meios para alcançá-los. É muito comum se afirmar que a principal responsabilidade dos gerentes é a de motivar seu pessoal; para isso é feito um trabalho de conscientização, que se inicia no momento de inserção do empregado no ambiente organizacional.

Conforme citado por Zanelli (2003), do ponto de vista social, a ordem que se estabelece, ou não, resulta do compartilhamento que ocorre na interação humana. Do ponto de vista individual, a identidade é elemento chave da realidade subjetiva e se encontra em relação dialética com a sociedade. Nesta acepção, o indivíduo é produto e produtor do sistema social.

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.

O presente artigo pretende contribuir para o debate acerca desse processo de construção das identidades dos indivíduos nas organizações, argumentando que a padronização de atitudes pode ser prejudicial às pessoas e à própria organização, que perde em criatividade e falta de questionamentos, além de aumentar a resistência às mudanças, uma vez que as pessoas se sentem mais confortáveis agindo da forma a que estão habituadas e que aprenderam ser a maneira correta de agir.

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 se apresenta 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.

Em outras palavras, a realidade é constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da **minha** aparição em cena. O indivíduo percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

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.

O papel da cultura organizacional no processo de formação da identidade dos indivíduos nas organizações

O fenômeno cultura organizacional já era estudado desde o início do século passado, a partir da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932. Sob coordenação de Elton Mayo, adquiriu maior evidência, com a constatação da grande influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo. Atualmente é dada grande importância ao estudo da cultura organizacional, por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa.

Considerando a afirmação de Motta e Vasconcelos (2002, p. 302), segundo os quais "para desenvolver-se e sobreviver, o grupo organizacional tem dois grandes problemas a solucionar: adaptar-se ao ambiente e manter a coerência interna", partiremos do conceito de que cultura organizacional é

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (Schein, 1989, p. 12).

Podemos afirmar que é através da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

Um importante aspecto para a sobrevivência de um indivíduo é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de totalidade que o leve a fazer convergir em uma imagem de si mesmo as muitas facetas do seu modo de ser, os muitos papéis que ele representa em diferentes momentos da sua experiência social. Assim, sucessivamente, o indivíduo vai-se diferenciando e se igualando conforme os vários grupos sociais de que faz parte, tornando-se uma unidade contraditória, múltipla e mutável.

Conforme citado por Silva e Vergara (2000, p. 5), "não há sentido em falar-se em uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que constroem-se dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam". Sem compartilhar uma cultura comum, não poderíamos falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com outros.

Assim, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. Segundo Zanelli (2003), a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, bus-

ca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada sobretudo nas posições dirigentes.

Vários outros autores corroboram essa afirmação, ao sugerir que deve haver preocupação dos dirigentes em desenvolver valores e padrões em comum, a fim de que os membros da organização possam trabalhar em conjunto e comunicar-se, integrando as estratégias e objetivos gerais da organização, possuindo, assim, uma visão global do sistema.

Freitas (1991) entende que, de modo geral, as respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Cada um deles tem função específica na construção da cultura; mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos empregados, do conteúdo difundido, além de reforçar uma imagem positiva da organização.

No entanto, a partir do momento em que as pessoas internalizam verdades inquestionáveis, passando a adotar comportamentos padronizados, colocam-se em posição de passividade, perdendo a percepção individual da realidade. Essa falta de questionamento, vista como positiva no sentido de promover uma homogeneização de atitudes, pode ser muito negativa principalmente em ambientes de mudanças constantes, que primam pela criatividade e inovação. Quando um questionamento é visto como ameaça para a organização e possível desestruturação dela, a tendência é que o grupo se torne alienado; assim, a participação dos membros será praticamente nula.

A revisão da literatura nos leva a concordar em que o sucesso organizacional deve ser definido em termos concretos para os funcionários por meio dos elementos que compõem a cultura. Porém a maneira como os objetivos e metas serão atingidos podem ser flexíveis, a partir de um maior envolvimento dos dirigentes no sentido de estimular a participação dos membros, levando a uma maior interação e conhecimentos mútuos.

Segundo Schein (2001) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, são eles: o nível dos artefatos visíveis, que compreende os padrões de comportamento visíveis, ou seja, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam, entre outros; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e por último o nível dos pressupostos inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

É importante diferenciar aqueles valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e por isso se situam em um nível mais profundo, e outros referentes à maneira de resolver problemas do cotidiano da empresa.

Os primeiros servem de guia, devendo realmente ser internalizados pelos membros que compõem a organização. Já os outros podem e devem estar abertos a sugestões, flexibilizando-se para se adaptar às exigências internas e externas do ambiente.

Identidade pessoal e identidade social

Os conceitos de identidade pessoal e identidade social são distintos. Segundo Ting-Toomey (1998), a identidade pessoal refere-se ao modo como o indivíduo define suas características próprias, seu autoconceito, geralmente comparando-se com outros indivíduos. Já a identidade social refere-se aos conceitos que o indivíduo desenvolve de si mesmo e que derivam de sua afiliação em categorias ou grupos, emocionalmente significantes para ele. Esse tipo de classificação inclui, entre outras, as identidades por afiliação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais.

Turner (1982) define a identificação social como o processo de alguém se localizar ou localizar outra pessoa dentro de um sistema de categorizações sociais; mas define simultaneamente a identidade social como a soma total das identificações sociais usadas por uma pessoa para definir a si própria. Assim, a maneira pela qual alguém é definido por outros influencia sua auto-identidade em algum grau.

Estudos realizados por Ashforth e Mael (1989) identificam três conseqüências gerais da identificação do grupo, que são especialmente relevantes para o comportamento organizacional. Segundo eles, os indivíduos tendem a escolher atividades e instituições que sejam congruentes com suas identificações mais evidentes; a identificação afeta os resultados, como a coesão e a interação intragrupal; e a identificação reforça a fixação ao grupo e a seus valores, e aumenta a competição com grupos externos.

Podemos afirmar, portanto, que quanto maior a identificação dos indivíduos com a organização, maior o comprometimento desses. Os mesmos autores sugerem que a existência da diversidade na identificação do grupo pode levar a alguma dificuldade nas relações entre pessoas de identidades de grupos diferentes. Segundo Ting-Toomey (1998), os indivíduos tendem a experimentar maior grau de vulnerabilidade em seus encontros iniciais com pessoas de outros grupos do que com as pessoas do seu próprio grupo.

Lopes (2001) define o significado de identidade social como sendo construído pela ação conjunta de participantes discursivos, em práticas discursivas situadas na história, na cultura e na instituição. O mesmo autor cita algumas características importantes das identidades sociais, como se explicitam nos três itens abaixo.

. A sua natureza fragmentada, no sentido de que as pessoas não possuem uma identidade social homogênea, como se pudessem ser definidas por sexualidade ou raça, por exemplo.

. A possibilidade de que identidades contraditórias coexistam na mesma pessoa. Um exemplo seria pensar na existência de um homem que vote em um partido conservador, embora seja sindicalista.

. O fato de as identidades sociais não serem fixas, uma vez que estão sempre construindo-se e reconstruindo-se no processo social de construção do significado.

Em oposição a uma visão tradicional, que compreende a identidade social de um indivíduo como fixa e contínua, como algo que lhe pertence de modo quase permanente, uma corrente significativa de autores tem procurado desenvolver um conceito de identidade como algo fluido, multidimensional, dependente do contexto sociocultural das situações nas quais os indivíduos se vêem envolvidos, e como algo que possui forte componente relacional.

Sendo a identidade social construída a partir do momento em que os indivíduos se vêem como parte de um grupo, as organizações de trabalho representam um grupo muito expressivo na definição da identidade social dos seus membros. Daí a necessidade de se estudar a interação deles, uma vez que o convívio entre as pessoas pertencentes a esse grupo é intenso e significativo.

As perspectivas intergrupais têm sido uma das principais estruturas para o entendimento das interações humanas, envolvendo indivíduos percebendo a si mesmos como membros de uma categoria social, ou sendo percebidos por outros como pertencentes a uma categoria social (Taylor & Moghaddam, 1987).

Conforme Oliveira e Bastos (2001), seguindo o senso comum nos vemos como a mesma pessoa em diferentes interações. No entanto é possível também perceber que nos posicionamos de modos diferentes, em diferentes momentos e lugares, de acordo com os diferentes papéis que estamos exercendo.

Silva e Vergara (2000) concluem que, sendo a identidade algo que se constrói como produto das interações dos diferentes indivíduos e grupos, criando, portanto, um senso comum, tem sentido falar da existência de uma identidade organizacional.

Alguns autores vêem a identidade organizacional como algo que tende a ser preservado ao longo do tempo; outros argumentam que ela possui uma natureza fluida, contínua, adaptativa, ou seja, depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e as crenças essenciais da organização nos diferentes contextos em que eles se deparam em sua trajetória.

O fato de os indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações. As maneiras como as identidades interagem ou se tornam destacáveis são importantes para um contexto organizacional. Assim, o estudo da identidade de uma organização envolve, necessariamente, a atenção com sua interação com várias identidades.

Gioia, Schultz e Corley (2000) ressaltam que a noção de identidade organizacional tem sido definida como sendo a compreensão coletiva dos membros da organização, sobre as características presumidas como centrais e relativamente permanentes, e que a distingue das demais, possuindo, assim, estreita relação com a imagem organizacional.

Devemos considerar que a cultura preserva a identidade organizacional, e essa se traduz na forma como os públicos da organização a vêem, a imagem que eles constroem a respeito dela. Assim, em uma cultura organizacio-