

Tribunal de Justiça do Estado do Pará

TJ - PA

Analista Judiciário - Área Administrativa

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	13
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS.....	13
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS.....	15
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.....	24
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL.....	25
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	25
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO	29
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	35
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	36
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	39
CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL.....	40
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	46
Colocação dos Pronomes Átonos	57
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	57
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	66
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE.....	69
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO	71
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS.....	71
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	72
REDAÇÃO DISCURSIVA.....	83
■ INTRODUÇÃO À REDAÇÃO DISCURSIVA.....	83
ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	111
■ ÉTICA E MORAL.....	111
■ ÉTICA, PRINCÍPIOS E VALORES	112

■ ÉTICA E DEMOCRACIA: EXERCÍCIO DA CIDADANIA.....	114
■ ÉTICA E FUNÇÃO PÚBLICA.....	116
■ ÉTICA NO SETOR PÚBLICO.....	118
■ CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIÇO PÚBLICO (DECRETO Nº 1.171/1994).....	119
■ LEI Nº 8.112/1990 E ALTERAÇÕES: REGIME DISCIPLINAR (DEVERES E PROIBIÇÕES, ACUMULAÇÃO, RESPONSABILIDADES, PENALIDADES).....	132
■ LEI Nº 8.429/1992.....	158
DISPOSIÇÕES GERAIS E ATOS DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	158
■ LEI Nº 12.846/2013 (LEI ANTICORRUPÇÃO).....	175
■ LEI Nº 9.784/1999 (PROCESSO ADMINISTRATIVO FEDERAL).....	184
■ RESOLUÇÃO TJPA Nº 14/2016 (CÓDIGO DE ÉTICA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARÁ).....	194

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO..... 201

■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	201
TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	212
MOTIVAÇÃO E CONTRATO PSICOLÓGICO.....	212
MOTIVAÇÃO E RECOMPENSAS INTRÍNSECAS E EXTRÍNSECAS.....	212
PERCEPÇÃO, ATITUDES E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS.....	213
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL; BARREIRAS À COMUNICAÇÃO; COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL NA ORGANIZAÇÃO.....	213
COMPORTAMENTO GRUPAL E INTERGRUPAL.....	216
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS.....	217
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS.....	218
LIDERANÇA E PODER.....	220
TEORIAS DA LIDERANÇA.....	220
GESTÃO DE EQUIPES.....	222
GESTÃO PARTICIPATIVA.....	226
DESEMPENHO E SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	226
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	226
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	230

CULTURA ORGANIZACIONAL.....	230
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	231
MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	233
■ EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL E NOVAS LIDERANÇAS NO SETOR PÚBLICO	235
PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA	236
Conselhos de Gestão.....	237
Orçamento Participativo.....	238
Parceria entre Governo e Sociedade	238
■ TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	241
DA OBRIGAÇÃO MORAL COM O CIDADÃO	242
ACCOUNTABILITY	246
■ EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	246
GESTÃO POR RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	249
■ COMUNICAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS	250
GOVERNABILIDADE.....	251
GOVERNANÇA	252
INTERMEDIÇÃO DE INTERESSES (CLIENTELISMO, CORPORATIVISMO E NEOCORPORATIVISMO)	253
■ O CICLO DO PLANEJAMENTO EM ORGANIZAÇÕES (PDCA)	254
■ BALANCED SCORECARD (BSC).....	255
PRINCIPAIS CONCEITOS, APLICAÇÕES E PERSPECTIVAS	255
MAPA ESTRATÉGICO	257
TEMAS ESTRATÉGICOS.....	258
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	258
RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO	259
INDICADORES, METAS, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	259
■ REFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES	260
ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO; FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE AMBIENTE; ANÁLISE SWOT, ANÁLISE DE CENÁRIOS, MATRIZ GUT.....	260
NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO DE FUTURO, VALORES	260
■ INDICADORES DE DESEMPENHO	263

TIPOS DE INDICADORES.....	266
VARIÁVEIS COMPONENTES DOS INDICADORES	266
■ RESOLUÇÃO Nº 325/2020.....	266
DISPÕE SOBRE O PLANEJAMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.....	266
■ PLANO ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ PARA O PERÍODO DE 2021 A 2026, REVISADO PELA RESOLUÇÃO TJPA Nº 2/2023	274
MISSÃO, VISÃO, VALORES E MACRODESAFIOS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ.....	274
■ PORTARIA TJPA Nº 1132/2025-GP, DE 19 DE FEVEREIRO DE 2025 (DISPÕE SOBRE O ÍNDICE DE EFICIÊNCIA JUDICIÁRIA DO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DO PARÁ (IE-JUD) E ATUALIZA A SUA METODOLOGIA.....	279
DEFINIÇÃO, OBJETIVO E INDICADORES.....	279
ATUALIDADES	285
■ TÓPICOS RELEVANTES E ATUAIS DE DIVERSAS ÁREAS.....	285
SEGURANÇA, TRANSPORTES, POLÍTICA, ECONOMIA, SOCIEDADE, EDUCAÇÃO, SAÚDE, CULTURA, TECNOLOGIA, ENERGIA, RELAÇÕES INTERNACIONAIS, DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ECOLOGIA, SUAS INTER-RELAÇÕES E SUAS VINCULAÇÕES HISTÓRICAS.....	285
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO GERAL.....	387
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DO MODELO RACIONAL-LEGAL AO PARADIGMA PÓS-BUROCÁTICO	387
O ESTADO OLIGÁRQUICO E PATRIMONIAL.....	387
O ESTADO AUTORITÁRIO E BUROCÁTICO	387
O ESTADO DO BEM-ESTAR	389
O ESTADO REGULADOR	390
■ GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	390
■ PROCESSO DE FORMULAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE POLÍTICAS	392
CONSTRUÇÃO DE AGENDAS	393
FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS.....	393
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS.....	394
■ AS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ESTADO BRASILEIRO CONTEMPORÂNEO: DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRACIA	394

PARTICIPAÇÃO, ATORES SOCIAIS E CONTROLE SOCIAL.....	400
GESTÃO LOCAL, CIDADANIA E EQUIDADE SOCIAL	400
CORRUPÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: FATORES QUE INFLUENCIAM A INCIDÊNCIA DE CORRUPÇÃO E FATORES QUE PROMOVEM A QUALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	402
■ PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS	403
CONCEITOS BÁSICOS DE PLANEJAMENTO	403
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS, TÉCNICOS, ECONÔMICOS E FINANCEIROS	404
FORMULAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS	405
AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS	405
TIPOS E MODELOS DE AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	405
ANÁLISE CUSTO BENEFÍCIO E ANÁLISE CUSTO-EFETIVIDADE	405
INDICADORES DE POLÍTICAS PÚBLICAS	406
COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE INFORMAÇÕES QUANTITATIVAS E QUALITATIVAS PARA AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS	406
■ REFERENCIAL ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES	407
FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE AMBIENTE E ANÁLISE DE CENÁRIOS	407
ANÁLISE SWOT	408
ANÁLISE DE AMBIENTE INTERNO	408
ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO	408
MATRIZ GUT	409
FERRAMENTA 5W2H	411
■ AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A REDEFINIÇÃO DO PAPEL DO ESTADO	412
■ REFORMA DO SERVIÇO CIVIL: MÉRITO, FLEXIBILIDADE E RESPONSABILIZAÇÃO	419
■ REFORMA DO APARELHO DO ESTADO	420
■ ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	423
■ ADMINISTRAÇÃO DE COMPRAS E MATERIAIS	424
PROCESSOS DE COMPRAS GOVERNAMENTAIS E GERENCIAMENTO DE MATERIAIS E ESTOQUES	424
■ MUDANÇAS INSTITUCIONAIS	431
CONSELHOS	431
ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	431

ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO (OSCIP)	431
AGÊNCIA REGULADORA	432
AGÊNCIA EXECUTIVA.....	432
CONSÓRCIOS PÚBLICOS	433
■ GESTÃO DE PROJETOS	433
ELABORAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE PROJETOS	435
■ LEI FEDERAL Nº 12.527/2011 E SUAS ALTERAÇÕES (LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO)	439
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 131/2009 (LEI DA TRANSPARÊNCIA).....	459
 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA E ORÇAMENTO PÚBLICO	 463
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	463
CONCEITO	463
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	463
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS	464
CICLO ORÇAMENTÁRIO	467
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	470
■ O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL	471
SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DE ORÇAMENTO FEDERAL.....	472
PLANO PLURIANUAL	473
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS	474
ORÇAMENTO ANUAL	474
SISTEMA E PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO	474
CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	476
ESTRUTURA PROGRAMÁTICA.....	477
CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS E ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	478
■ PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	480
DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....	481
ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	481
■ RECEITA PÚBLICA.....	482

CONCEITO E FONTES	482
CLASSIFICAÇÕES.....	483
ESTÁGIOS.....	486
DÍVIDA ATIVA.....	487
■ DESPESA PÚBLICA	487
CONCEITO	487
CLASSIFICAÇÕES.....	488
ESTÁGIOS.....	490
RESTOS A PAGAR.....	491
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	492
DÍVIDA FLUTUANTE E FUNDADA	493
SUPRIMENTO DE FUNDOS.....	494
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 101/2000 (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL)	496
CONCEITOS, OBJETIVOS, PLANEJAMENTO, DÍVIDA E ENDIVIDAMENTO, TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO	496
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 200/2023 (INSTITUI O REGIME FISCAL SUSTENTÁVEL).....	521

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PODER JUDICIÁRIO

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é uma área de conhecimento que envolve a Psicologia e a Sociologia e busca compreender as ações e comportamentos individuais e grupais nas organizações. Por meio dos estudos da área de comportamento organizacional é possível compreender, por exemplo, o que motiva os trabalhadores, por que eles trabalham mais ou menos em determinadas condições, em quais situações se sentem satisfeitos no trabalho, entre outras questões.

O comportamento das pessoas no trabalho contribui para o aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade, melhora no clima de trabalho, entre outras vantagens. Para isso, os administradores devem buscar entender¹: (1) as atitudes dos funcionários em relação ao seu trabalho; (2) suas características psicológicas, isto é, sua personalidade; (3) a percepção que os trabalhadores têm do ambiente de trabalho; e (4) a forma como eles aprendem novas habilidades e competências.

Conforme Sobral (2013), compreender o comportamento organizacional é fundamental para que os administradores possam lidar com as pessoas na organização, bem como entender e prever seus comportamentos. Os recursos humanos são imprescindíveis para o sucesso da organização e, para além dos aspectos associados à estrutura formal, às tecnologias e aos procedimentos, saber administrar os trabalhadores é uma das condições para garantir o bom desempenho organizacional.

MOTIVAÇÃO

A **motivação** determina a intensidade, a direção e a persistência da dedicação e empenho de um indivíduo em alcançar uma meta². A **intensidade** diz respeito ao esforço empregado por uma pessoa na realização de um objetivo. A **direção** indica “para onde vamos”. Por último, a **persistência** indica quanto tempo um indivíduo consegue manter seu esforço, isto é, por quanto tempo consegue ficar motivado. A motivação e o desempenho estão intimamente relacionados, pois um profissional motivado tende a ter melhores resultados e bom desempenho em suas tarefas.

Dica

A direção é especialmente importante quando falamos sobre motivação. Isso porque não adianta o trabalhador empregar todo seu esforço e capacidade produtiva se não souber em qual direção deve caminhar.

A motivação pode ainda ser entendida como a disposição de cada um para alcançar metas organizacionais, condicionada pela possibilidade de esses esforços aplicados satisfazerem, ao mesmo tempo, alguma necessidade individual.

Sendo assim, a motivação não é uma característica sempre presente no indivíduo, mas é o resultado da relação entre um indivíduo e determinada situação. Sobral (2013) destaca ainda três elementos presentes na definição de motivação: **esforço, metas organizacionais e necessidades**.

O administrador deve ser capaz de mobilizar os esforços dos trabalhadores em direção às metas organizacionais. Ao mesmo tempo em que **desenvolve suas atividades visando ao alcance dos objetivos da organização, o trabalhador também busca satisfazer algum tipo de necessidade pessoal**.

A evolução histórica do conceito de motivação inclui três principais modelos³:

- **Modelo tradicional:** associado à Administração Científica de Frederick Taylor, o modelo tradicional considera que os trabalhadores são motivados fundamentalmente por recompensas monetárias. Quando bem recompensados, são motivados a produzir mais e com maior agilidade. Os trabalhadores são considerados preguiçosos e sem anseios de crescimento profissional, por isso suas atividades devem ser simples, monótonas e facilmente controláveis;
- **Modelo de relações humanas:** nesse modelo, a ênfase está nas pessoas. Dois aspectos principais estão presentes: a adaptação do trabalhador ao trabalho e adaptação do trabalho ao trabalhador. No primeiro, busca-se realizar testes psicológicos, orientação profissional e treinamento. No segundo, são incluídos temas como motivação, incentivo e comunicação. A partir desse modelo, o trabalhador passa a ser considerado em sua completude, pois foi percebido que a desconsideração da natureza humana do trabalho interferia negativamente na qualidade do trabalho e no comprometimento com a organização;
- **Modelo de recursos humanos:** trata-se de uma perspectiva mais complexa da natureza do trabalho. Nesse modelo, admite-se que os trabalhadores não possuem necessidades iguais, pelo contrário, cada um deles possui diferentes fatores de satisfação, buscam formas diferentes de satisfazer suas necessidades e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais de maneiras variadas. Diferentemente do que era considerado no modelo tradicional, nesse modelo os trabalhadores são vistos como indivíduos que gostam de realizar suas atividades na organização e querem contribuir com o seu trabalho.

1 SOBRAL, F. PECCI, A. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2013.

2 ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson, 2005.

3 CASADO, T. O **Indivíduo e o Grupo:** A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

Logo, o trabalho não é algo negativo, mas faz parte da vida dos trabalhadores de uma maneira positiva. Além disso, os trabalhadores têm a possibilidade de expor suas opiniões no que diz respeito ao seu trabalho, de forma a assegurar maior qualidade na sua execução. Finalmente, a complexidade, bem como a autonomia nas atividades de trabalho aumentam a motivação dos indivíduos.

A seguir, são apresentadas algumas das principais teorias sobre motivação, de acordo com Casado e Sobral.

I TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – ABRAHAM MASLOW

A teoria mais conhecida sobre motivação é Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, proposta em 1943. De acordo com o autor, as necessidades dos indivíduos estão dispostas como que em uma pirâmide, de forma que, em um primeiro momento, busca-se atender aos objetivos da base da pirâmide e, em seguida, as necessidades vão aumentando. São elas:

- **Autorrealização:** crescimento, autocontrole;
- **Autoestima:** respeito dos outros, confiança, conquista;
- **Social:** família, amizade, amor;
- **Segurança:** emprego, saúde, propriedade;
- **Fisiológica:** respirar, comer, dormir.

De acordo com Maslow, o ser humano tem a característica de sempre desejar algo. Por isso, à medida que satisfaz uma necessidade, outra passa a ser prioridade. Uma observação importante é que uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades dos níveis inferiores são atingidas. Portanto, um indivíduo não possui necessidade de autorrealização se não se tem o que comer, por exemplo.

I TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – CLAYTON ALDERFER

Similar à proposta de Maslow, Clayton Alderfer apresentou, em 1969, uma nova teoria da hierarquia das necessidades. Ao invés de cinco níveis de necessidades, Alderfer apresenta três: existência correlaciona-se com as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, enquanto crescimento correlaciona-se com as necessidades de estima e autorrealização de Maslow.

As necessidades existenciais são relacionadas com o bem-estar físico, as necessidades relacionais dizem respeito às relações interpessoais e as necessidades de crescimento referem-se ao desenvolvimento e crescimento pessoal.

Além da diferença da nomenclatura, em relação à teoria de Maslow, Alderfer também inova no sentido de sugerir que todos os níveis de necessidade atuam de forma simultânea. Ademais, para o teórico, quando uma necessidade não é satisfeita, cresce a importância das necessidades de níveis inferiores.

I TEORIA DOS DOIS FATORES – FREDERICK HERZBERG

A teoria dos dois fatores foi proposta por Frederick Herzberg, em 1959. A teoria foi criada a partir de uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores. Os entrevistados expuseram as situações em que se sentiram excepcionalmente bem e excepcionalmente mal no ambiente de trabalho.

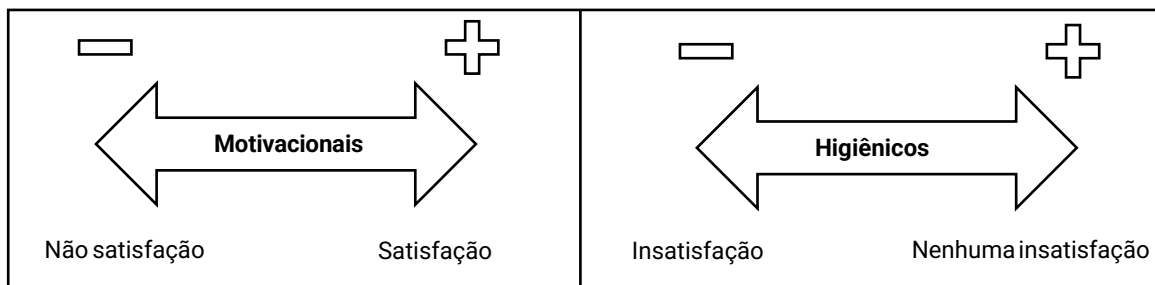
Foi percebido que as situações positivas destacadas pelos trabalhadores estavam associadas com o próprio trabalho e desempenho. Assim, se sentiam bem nas condições associadas às suas próprias ações.

Por outro lado, as situações negativas destacadas pelos trabalhadores, ou seja, os momentos que se sentiram excepcionalmente mal, eram associadas a condições externas ao indivíduo. Portanto, os fatores alheios aos trabalhadores, fatores dos quais não era possível participar ativamente ou controlar, geravam um sentimento de insatisfação.

Posto isto, Herzberg identificou que a motivação é composta por dois fatores: **intrínsecos e extrínsecos**. Enquanto os fatores intrínsecos promovem a satisfação no cargo, chamados de fatores motivacionais, os fatores extrínsecos podem gerar insatisfação e são nomeados fatores higiênicos.

A figura a seguir apresenta exemplos de fatores motivacionais e higiênicos.

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salário
Progresso	Relações com o supervisor
Responsabilidade	Benefícios e incentivos sociais



Fonte: adaptado de <https://bit.ly/3hmUvc7>.

Conforme apresentado na figura, percebe-se que a presença dos fatores motivacionais gera satisfação, enquanto a sua ausência gera não insatisfação. De forma similar, a presença de fatores higiênicos gera nenhuma satisfação, enquanto a sua ausência gera insatisfação. Portanto, o **oposto de satisfação** não é insatisfação, mas, sim, **não satisfação**; e o **oposto de insatisfação** não é satisfação, mas, sim, **nenhuma insatisfação**.

I TEORIA DA EQUIDADE – J. STACY ADAMS

A teoria da equidade foi sugerida por J. Stacy Adams, em 1965. De acordo com essa teoria, os trabalhadores sentem-se motivados quando percebem um grau de equidade e justiça na organização. A equidade é percebida na relação entre as atividades realizadas por cada indivíduo e a retribuição recebida.

Os trabalhadores frequentemente comparam suas realizações e recompensas com as dos outros, seja na mesma função e organização ou em funções e organizações distintas. Por exemplo, um analista financeiro pode perceber que os analistas financeiros de outras organizações possuem menos atividades associadas ao cargo e recebem uma remuneração maior. Consequentemente, esse trabalhador perceberá uma iniquidade. Em outra situação, um gestor de vendas pode comparar o seu esforço de trabalho com o trabalho realizado pelos gestores das áreas de recursos humanos e marketing da mesma empresa. Se o gestor de vendas percebe que todos os três possuem equivalência em suas responsabilidades, atribuições e salários, então predominará a ideia de equidade.

Quando um trabalhador se compara com outro(s) e percebe que está sendo menos recompensado, algumas atitudes podem ser tomadas para suprimir a iniquidade, tais como:

- **Reduzir o esforço empregado em suas atividades:** se o trabalho realizado não está sendo recompensado, então o trabalhador pode acreditar que ao reduzir suas contribuições a remuneração recebida será justa;
- **Distorcer a própria imagem:** como forma de eliminar a iniquidade, o trabalhador pode começar a distorcer a própria imagem, considerando-se um mal profissional e que merece a retribuição que recebe;
- **Buscar outras referências:** se ao se comparar com determinado indivíduo o trabalhador sente-se injustiçado, então ele pode buscar outra referência que beneficie sua percepção de justiça;
- **Sair da empresa:** trata-se de uma forma drástica de acabar com a iniquidade. Nesse caso, a desmotivação do trabalhador é tanta, que ele prefere sair da empresa.

I TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS – EDWIN LOCKE

Idealizada por Edwin Locke, em 1968, a teoria da determinação de metas considera que os trabalhadores têm necessidade de visualizar objetivos. Em outras palavras, as pessoas gostam de ter objetivos bem definidos pois isso satisfaz suas necessidades de trabalhar com direcionamento. Sendo assim, os administradores devem ser capazes de especificar metas suficientemente claras para os seus subordinados.

De acordo com o teórico, o trabalhador se sente motivado no trabalho quando é capaz de perceber os resultados que devem decorrer de suas atividades de trabalho. Quando os objetivos são compartilhados entre líderes e liderados e possuem um razoável grau de dificuldade, os resultados provavelmente serão melhores. Por outro lado, metas consideradas impossíveis de serem alcançadas ou fáceis demais, podem desmotivar os trabalhadores. Para que os trabalhadores se sintam dispostos a alcançar os objetivos organizacionais, pode ser interessante que eles participem ativamente da definição das metas.

I TEORIA DA EXPECTATIVA – VICTOR VROOM

A teoria da expectativa foi desenvolvida na década de 1960 por Victor Vroom. Apesar disso, estudiosos como David Nadler e Edward Lawler contribuíram para o desenvolvimento da teoria.

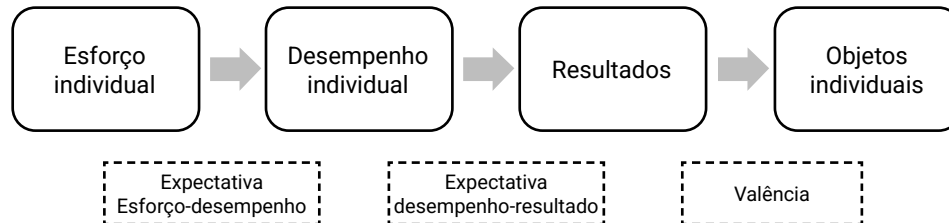
De acordo com Vroom, o esforço aplicado no desenvolvimento de determinada tarefa por um trabalhador depende da expectativa de retorno que ele possui. Isso significa que os indivíduos avaliam se vale a pena se empenhar na execução de uma atividade e essa avaliação é feita a partir da análise da recompensa que será obtida.

Dica

Sobral (2013) aponta quatro pressupostos da teoria da expectativa:

- o comportamento é influenciado por fatores individuais e contingências ambientais;
- ao tomar decisões sobre o seu comportamento no trabalho, os indivíduos o fazem de forma consciente e deliberada;
- cada indivíduo possui seus próprios objetivos e necessidades;
- além dos diversos fatores individuais e ambientais, a expectativa sobre o resultado de desempenho também influencia o comportamento e a tomada de decisão.

Os principais componentes dessa teoria são: expectativa esforço-desempenho, expectativa desempenho-resultado e valência, conforme apresentado na figura a seguir.



Fonte: adaptado de Sobral (2013, p. 325).

- **Expectativa de esforço-desempenho:** indica que as expectativas em relação ao grau de dificuldade de um bom desempenho influenciam as decisões dos indivíduos quanto ao comportamento desejado. Sendo assim, as pessoas geralmente têm um desempenho que parece ter mais probabilidade de gerar um resultado que elas valorizam. Quanto maior a crença de que é possível obter um bom desempenho, maior a expectativa e a motivação. Por outro lado, se o indivíduo acredita que não poderá ter desempenho de sucesso, suas expectativas e sua motivação serão baixas. Em resumo, o indivíduo se preocupa com as chances que possui de obter um resultado benéfico para si mesmo;
- **Expectativas de desempenho-resultado:** as pessoas têm expectativas de determinados resultados em função de seu comportamento e tais expectativas influenciam suas decisões de ação. Espera-se que um bom desempenho seja seguido de um resultado, tal como uma promoção, um reconhecimento público, uma remuneração variável, uma recompensa simbólica etc. Em outras palavras, o indivíduo se preocupa com os resultados obtidos a depender da forma escolhida para se comportar;
- **Valência:** a valência indica a atratividade do resultado. Os resultados dos comportamentos podem motivar as pessoas de acordo com seus objetivos individuais. Para um gestor que prioriza o poder, por exemplo, ser capaz de influenciar e liderar muitas pessoas tem valência mais alta do que ter tarefas complexas para realizar diariamente. Destaca-se que a atratividade do resultado é variável de acordo com a pessoa, já que cada um possui suas próprias motivações. Sendo assim, cada indivíduo avalia se o resultado de suas ações compensa o esforço que será consumido.

TEORIA X E TEORIA Y – DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor apresenta conceitos opostos sobre a administração e os trabalhadores. De forma geral, a Teoria X e a Teoria Y tratam de perfis profissionais distintos: na primeira o trabalhador é visto como preguiçoso, que trabalha apenas por obrigação e motivado por recompensas financeiras; na segunda, o trabalhador é considerado competente, esforçado e comprometido com as atividades do trabalho.

Segundo Periard (2011), os princípios da Teoria X são:

- os indivíduos evitarão, sempre que possível, o trabalho;
- alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão;
- os indivíduos precisam ser controlados no trabalho;
- os indivíduos às vezes precisam ser ameaçados e punidos para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;
- os indivíduos são preguiçosos. Os indivíduos evitam responsabilidades no trabalho.

Já os princípios da Teoria Y são:

- os indivíduos gostam de trabalhar;
- os esforços físico e mental empregados no trabalho são tão naturais quanto os empregados em momentos de lazer;
- os indivíduos não só aceitam responsabilidades no trabalho, mas também as procuram;
- os indivíduos são criativos e buscam sempre soluções para os problemas organizacionais;
- os trabalhadores podem ser autogerenciados em suas tarefas.

Também são visualizadas diferenças na administração nessas duas teorias, conforme quadro a seguir.

A ADMINISTRAÇÃO PELA TEORIA X	A ADMINISTRAÇÃO PELA TEORIA Y
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e direção
Desconfiança das pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões no mais alto nível hierárquico	Descentralização das decisões
Atividades rotineiras para as pessoas	Atividades criativas para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Fonte: adaptado de Christanelli (2013)⁴

I TEORIAS DAS TRÊS NECESSIDADES – DAVID MCCLELLAND

Trata-se de uma teoria mais contemporânea e desenvolvida por David McClelland. A teoria é fundamentada nas ideias de John Atkinson, que relaciona o comportamento com três tipos de necessidades:

- **Necessidades de realização:** associadas com o desejo de atingir objetivos complexos e superar os outros;
- **Necessidades de poder:** relacionadas com o desejo de influenciar e ter poder sobre os outros;
- **Necessidades de afiliação:** diz respeito ao desejo de relacionamento com os outros, incluindo relacionamentos amorosos e de amizade.

A respeito dessas necessidades, McClelland defende que elas não possuem uma progressão hierárquica (o que a diferencia da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow) e assumem intensidades diferentes em cada pessoa, a depender de suas características. Enquanto alguns podem ter alta necessidade de realização, outros podem priorizar o poder ou a afiliação.

Os resultados das pesquisas de McClelland permitiram chegar aos seguintes resultados:

- os administradores bem-sucedidos possuem maior necessidade de realização do que os demais profissionais;
- os indivíduos com necessidade de afiliação podem desempenhar bem as atividades associadas com a gestão de pessoas;
- os administradores nos níveis hierárquicos mais altos possuem maior necessidade de poder.

Aos líderes e gestores cabe a tarefa de identificar se o perfil do trabalhador e o cargo por ele desempenhado estão adequados. Assim, é mais provável que os trabalhadores tenham um bom desempenho profissional. Aqueles com maior necessidade de realização, por exemplo, preferem tarefas mais complexas e desafiadoras, enquanto os que possuem menor necessidade de realização preferem cargos estáveis.

I COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo “**comprometer**” pode significar obrigar-se, envolver-se ou expor-se a um perigo. Por outro lado, pode ser associado a engajamento e envolvimento⁵.

Quando falamos de comprometimento organizacional estamos tratando do segundo significado. O comprometimento organizacional diz respeito a uma aceitação dos objetivos e valores da empresa por parte do empregado, de forma que ele considera válido esforçar-se na realização de suas atividades.

Importante!

Comprometimento organizacional indica o quanto um indivíduo se identifica com os valores e os objetivos da organização. Quanto maior a identificação, mais o trabalhador se empenhará para continuar sendo parte da organização. Assim, o trabalhador comprometido é aquele que “veste a camisa”, vibra com as conquistas da organização e se solidariza com as dificuldades enfrentadas.

4 CHRISTANELLI, R. **A Teoria X e Y**. Publicado em: Set. 2013. Disponível em: <https://rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/19/a-teoria-x-e-y/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

5 SIMON, J.; COLTRE, S. M. Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: um estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s** Revista Eletrônica, v. 13, n. 1, p. 4-21, 2012.