

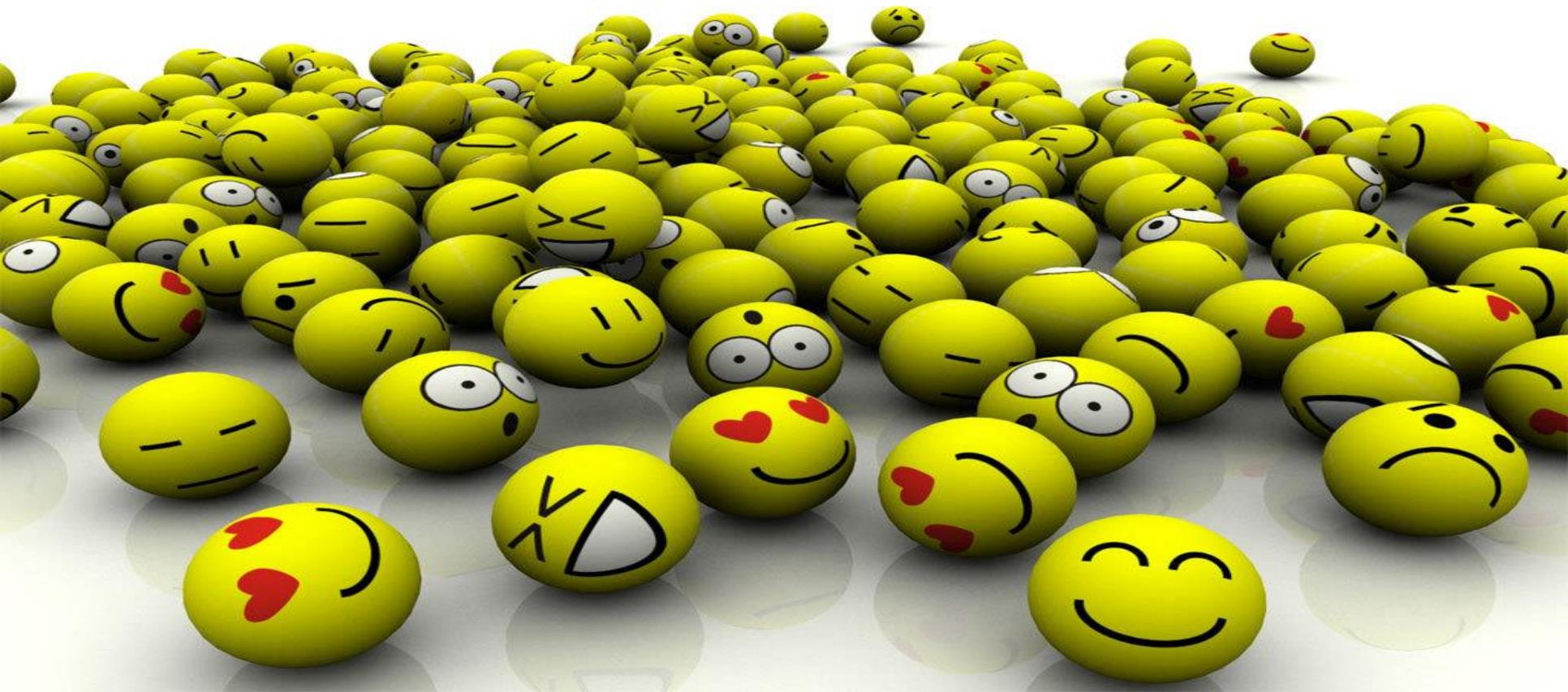
Especialização em

GESTÃO PÚBLICA



# Comportamento Organizacional

Professor Raphael Schlickmann





# Conceitos Fundamentais de Comportamento Organizacional





Um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho destas.



Um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.

Focaliza os comportamentos observáveis em membros de uma organização e também as ações interiores que eles realizam, como pensar, perceber e decidir.

Estuda o comportamento das pessoas como indivíduos e como membros de grupos e organizações.

Analisa o comportamento das unidades sociais (grupos e organizações), pois estes não se comportam da mesma maneira que os indivíduos.



# Do comportamento de quem estamos falando?

Agentes  
políticos

Servidores  
públicos



Particulares em  
colaboração com  
o Poder Público



## Níveis de análise do comportamento organizacional

**Individual:** personalidade, motivação, satisfação, emoções...  
habilidades, valores e atitudes,



**Grupal:** equipes, lideranças, conflitos, socialização, poder e política...  
comunicação,

**Organizacional:** estrutura organizacional, cultura organizacional, mudança organizacional...



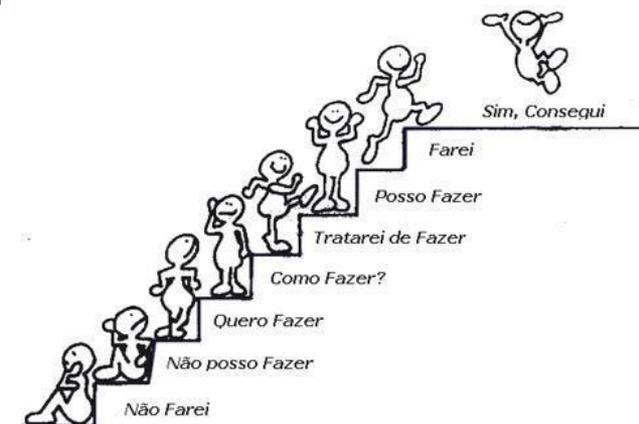


# Abordagens do Fenômeno Motivacional





Motivação é o processo responsável pela **intensidade**, pela **direção** e pela **persistência** dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.





As pessoas tendem a apresentar um elenco de necessidades que as diferem individualmente em termos de objeto e intensidade.

Ou seja, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, qualitativa e quantitativamente.

As **necessidades** fornecem às pessoas os motivos para a ação – a **motivação** para **satisfazê-las**.



Onde queres revólver, sou coqueiro  
E onde queres dinheiro, sou paixão  
Onde queres descanso, sou desejo  
E onde sou só desejo, queres não  
E onde não queres nada, nada falta  
E onde voas bem alto, eu sou o chão  
E onde pisas o chão, minha alma salta  
**E ganha liberdade na amplidão**

Caetano Veloso



Relaxe, você não é um pote de  
Nutella para fazer (quase) todo mundo feliz!



Cabe ao gestor público compreender:

a) os efeitos gerados pela organização nas pessoas;

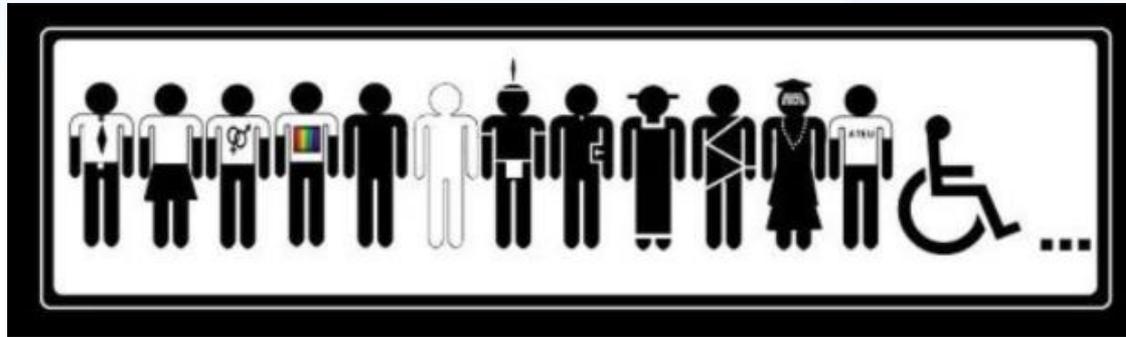
b) quais são suas expectativas profissionais e pessoais;

c) o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional...

...para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais.



É importante considerar...



**LIBERDADE RELIGIOSA**



**O MUNDO É PLURAL!**





**Essa história de querer compreender o comportamento humano nas organizações se consolida a partir da abordagem comportamental...**

## Experiências de Hawthorne (Elton Mayo)

- A produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho.

## Teoria da Hierarquia das Necessidades (A. Maslow)

- Os incentivos psicossociais deveriam ser considerados além dos incentivos monetários.

## Teoria dos Dois Fatores (Frederick Herzberg)

- O nível de satisfação dos indivíduos tende a aumentar quando necessidades relacionadas à auto realização e autoestima são atendidas (rotação de cargos, ampliação de tarefas e enriquecimento de cargos)



## Teoria da Expectativa (Victor Vroom)

- A motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade percebida de alcançar determinado resultado (eu consigo?) e do valor a ele atribuído (quanto eu ganho?).

## Teoria da Equidade (J. Stacy Adams)

- A condição de equilíbrio/desequilíbrio (equidade/inequidade) pode afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas.



## Desdobramentos da Abordagem Comportamental:

A **motivação** é um **processo intrínseco**, ou seja, que está fortemente associado ao **sentido do trabalho**, e uma vez que compreendemos o contexto específico da organização pública mediante um processo de análise e de diagnóstico das relações à luz de enunciados teóricos, podemos pensar em promover **programas específicos** com vista a estabelecer **melhores condições para a motivação das pessoas**.





## Programa de Reconhecimento dos Servidores



**GOVERNO  
DE SANTA  
CATARINA**

**BUSCAR**

[NOTÍCIAS](#)

[SERVIÇOS](#)

[ADRS](#)

[O GOVERNO](#)

[AÇÕES DE GOVERNO](#)

[CONHEÇA SC](#)

[CONTATO](#)

## EMPREGO E RELAÇÕES DE TRABALHO

### Servidores do Estado conquistam Medalha de Mérito Funcional Alice Guilhon Gonzaga Petrelli

Publicado em sexta, 23 de outubro de 2015, 17:07

O Governo do Estado promove a entrega da Medalha de Mérito Funcional Alice Guilhon Gonzaga Petrelli nesta segunda-feira, 26. Neste ano, 76 servidores foram indicados para receber a medalha, que é a maior honraria concedida à categoria. A cerimônia será às 15h, no Teatro Pedro Ivo Campos, no Centro Administrativo, em Florianópolis, com as presenças do vice-governador Eduardo Pinho Moreira, do secretário da Administração João Matos e de outras autoridades.

“Esta honraria anual oferece o devido reconhecimento aos servidores que se destacam por zelo, dedicação e presteza no cumprimento de suas atividades”, ressalta Matos. Os próprios servidores – ativos e em efetivo exercício – selecionam os homenageados de seu órgão ou instituição por meio de um processo interno de votação. Instituída pelo Decreto 333/1999, a Medalha de Mérito Funcional leva o nome de Alice Guilhon Gonzaga Petrelli, a primeira mulher admitida na carreira do funcionalismo público.



## Programa de Envolvimento Ampliado dos Servidores



### Programa valoriza criatividade dos servidores públicos

Publicado em 28/05/2007 às 00:00 - Atualizado em 09/05/2014 às 14:35

Na sexta-feira esteve em Gaspar o palestrante Mário Domingos, Coordenador do Programa de Envolvimento pela Qualidade - PROEQ, para apresentar aos servidores da Prefeitura Municipal a idéia do Programa e sua aplicação no Serviço Público.

Implantado com bons resultados na Prefeitura de Joinville, o PROEQ tem como objetivo motivar o servidor para melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de atendimento à comunidade. "O que propomos é criar um canal para o funcionário se manifestar e expor seu potencial criativo, melhorando a eficiência do serviço público", reforça Domingos.

Em suma, o PROEQ foi criado para estimular os servidores a desenvolver projetos que ajudem a melhorar a qualidade dos serviços e racionalizar custos. "Muitas sugestões apresentadas pelos funcionários hoje são práticas comuns em setores da administração municipal", conta o palestrante.

O contrato de implantação do projeto é de 18 meses. Na primeira fase todos os funcionários recebem treinamento de sensibilização, em seguida formação e desenvolvimento dos grupos e depois de um ano, é feita uma avaliação. Os projetos criados pelos funcionários são apresentados numa amostra para secretários, servidores e comunidade. "O objetivo do programa é tornar o serviço mais eficiente usando menos mão-de-obra e gastando menos", diz Mário Domingos. A proposta de implantação ainda será analisada pelo executivo.



[Baixar Imagem](#) ↓



## Programa de Remuneração Variável

**CÂMARA DOS DEPUTADOS** A +A Buscar em Notícias

A Câmara Deputados Atividade Legislativa Orçamento Documentos e Pesquisa Comunicação Transparência Responsabilidade Social Participe

Você está aqui: [Página Inicial](#) > [Comunicação](#) > [Câmara Notícias](#) > [Administração Pública](#) > PEC prevê remuneração variável para servidores públicos com base no mérito

### CÂMARA NOTÍCIAS

[ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA](#) [DIREITO E JUSTIÇA](#) [POLÍTICA](#) [SEGURANÇA](#) [TRABALHO E PREVIDÊNCIA](#) [TODOS](#)

### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

11/06/2014 - 16h49

## PEC prevê remuneração variável para servidores públicos com base no mérito

Tramita na Câmara a Proposta de Emenda à Constituição 400/14, do deputado Irajá Abreu (PSD-TO), que institui critérios de remuneração variável no serviço público tendo como base o mérito do servidor. A proposta engloba todos os níveis da administração pública – federal, estadual e municipal.

Atualmente, a Constituição prevê a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento. Esses recursos podem inclusive ser utilizados para o pagamento de adicional de produtividade.

A proposta prevê critérios de remuneração variável, tendo como referência os indicadores previstos nas respectivas instituições, a fim de reconhecer a eficiência na gestão pública pelo critério da meritocracia.

Para o autor, a regra atual traz uma contradição. “A regra faz referência à utilização de recursos decorrentes de economia orçamentária justamente para o desenvolvimento de programas que geram economia de recursos orçamentários, obtendo-se um ciclo vicioso capaz de criar grandes embaraços à materialização do que se visava”, disse Irajá Abreu.

Segundo ele, a proposta deixa claro que a qualidade e a produtividade constituem objetivos a serem perseguidos pelo Estado “não como decorrência de circunstâncias excepcionais, mas como metas permanentes, a serem devidamente cumpridas e priorizadas.”



## Programa de Remuneração por Habilidades Adquiridas



[Página Inicial](#) [Seleção Simplificada](#) [Concursos Públicos](#) [Capacitação](#) [Remoções](#) [Formulários](#) [Fale com o DGP](#) [SIGED](#)



### Gestão de Pessoas

Institucional  
Câmara de Gestão de Pessoas (CGP)  
Organograma  
Legislação  
Flexibilização  
Remoção HUB-FUB  
Relatório QRSTA  
Relatórios do DGP

### Atendimento ao Servidor

Guia do Servidor  
SIGEPE - Como acessar  
Afastamentos e Licenças  
Plano de Saúde - Perguntas Frequentes

### Boletim de Pessoal

Boletim 2016  
Boletim 2015  
Boletim 2014  
Boletim 2013  
Boletim 2012

### Concurso Público, Seleção Simplificada e Estágio

Docente  
Aproveitamento IFB  
Técnico/FUB 2014  
Técnico/FUB 2013  
Técnico/FUB 2010  
Técnico/FUB 2009  
Seleção Simplificada  
Professor Voluntário

### Progressão Funcional de Docente por Titulação

Guia do Servidor

É a passagem do docente para o nível inicial da classe imediatamente superior, exceto a de professor titular.

#### Requisitos Básicos:

1. Independentemente de interstício, poderá haver progressão após a obtenção da titulação exigida, reconhecida ou revalidada, em caso de expedição por instituição estrangeira.
2. Cumprimento do interstício mínimo de 2 anos no último nível da respectiva classe ou de 4 anos de atividade em órgão público, mediante apreciação do desempenho acadêmico.

#### Procedimentos:

A progressão por titulação será feita mediante apresentação à Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) do documento comprobatório do título de mestre ou doutor, para apreciação e encaminhamento ao órgão competente da UnB para as providências necessárias.

A documentação que deverá compor o processo de progressão funcional, será a seguinte:

1. solicitação do interessado;
2. justificativa – não da titulação;
3. memorial descritivo acompanhado de *curriculum vitae*;
4. indicação nominal, pelo departamento, de 5 especialistas da área de formação e de classe superior (com título) a do avaliado, de preferência com experiência na área acadêmica, com nome e endereço do órgão a que estão vinculados; e
5. indicação nominal, pelo departamento, de um docente de classe superior a do avaliado.

#### Informações Gerais:

1. A progressão vertical, por titulação, dar-se-á para o nível inicial:
  - a) da classe Adjunto, mediante a obtenção do título de doutor;
  - b) da classe Assistente, mediante a obtenção do grau de mestre.
2. A progressão de uma classe para outra, exceto para a de professor titular, far-se-á sem interstício, por titulação ou mediante avaliação de desempenho acadêmico do docente que não obtiver a titulação necessária, mas que esteja, no mínimo, há 2 anos no nível 4 da respectiva classe ou órgão público.
3. No caso do docente que não houver obtido a titulação correspondente à classe superior, a progressão funcional dar-se-á do último nível da classe subsequente, mediante avaliação do seu desempenho acadêmico observados os interstícios de 4 anos de atividade em órgão público.



[Acesso Rápido](#)





## Programas de Benefícios





## Programas de Envolvimento Social (Responsabilidade Social)

**CÂMARA DOS DEPUTADOS** | A +A | Buscar no Site | [Ícones de navegação]

**A Câmara** | **Deputados** | **Atividade Legislativa** | **Orçamento** | **Publicações e Acervos** | **Comunicação** | **Transparência** | **Responsabilidade Social** | **Participe**

Você está aqui: [Página Inicial](#) > [Responsabilidade Social](#) > [Educação Legislativa e Estágios](#) > [Estágios](#) > [Estágio-Visita](#)

### Estágios

Apresentação | Estágio Servidor | Estudante | Estágio Universitário | Apresentação | Formulários | Universidades | Conveniadas | Estágio-Visita

#### Apresentação

A Câmara dos Deputados vem oferecendo, desde o final de 2003, o **Programa Estágio-Visita de Curta Duração**. O programa possibilita a universitários de todo o país o acesso a conhecimentos relacionados ao funcionamento da Câmara e a forma de atuação de seus representantes, incentivando a participação democrática e o exercício da cidadania.

O Programa é administrado pela Segunda-Secretaria e pelo Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR). Durante cinco dias, os universitários acompanham de perto o funcionamento da Câmara dos Deputados, das suas Comissões Técnicas e do Plenário, o processo de elaboração de leis, enfim, o dia-a-dia da atividade parlamentar.

Cada deputado pode indicar, por semestre, até 2 (dois) universitários para integrar o Programa, que será formado por turmas de, no máximo, 70 alunos. A previsão é atender novas turmas a cada 30 dias, com exceção dos meses de recesso parlamentar e início de sessão legislativa.

A Câmara dos Deputados oferecerá aos universitários:

- hospedagem: com início no domingo (a partir das 12h) e término no sábado (até 9h), na Escola Nacional de Administração Pública (Enap);
- alimentação: café da manhã, almoço e jantar, apenas nos dias úteis, não estando incluído o jantar de sexta-feira. Nos demais dias, o participante deverá manter-se por conta própria.

O indicado só poderá participar do Programa uma única vez. Caso não compareça às atividades, será considerado participante reprovado e não poderá se indicado novamente. Havendo desistência, esta deverá ser comunicada até 2 (dois) dias úteis antes do início do Programa. Nesse caso, o universitário poderá receber nova indicação do mesmo ou de outro parlamentar, respeitado o limite de 2 (duas) indicações semestrais por parlamentar.

Outras informações poderão ser obtidas no CEFOR, pelo telefone (61) 3216-7677.

[→Inscrições](#)

#### Destaques

- Missão Pedagógica - Inscrições
- Estágio Participação
- Oficina de Atuação no Parlamento - Inscrições
- Concursos
- EaD
- Periódicos da Capes



## Flexibilização do Horário de Trabalho

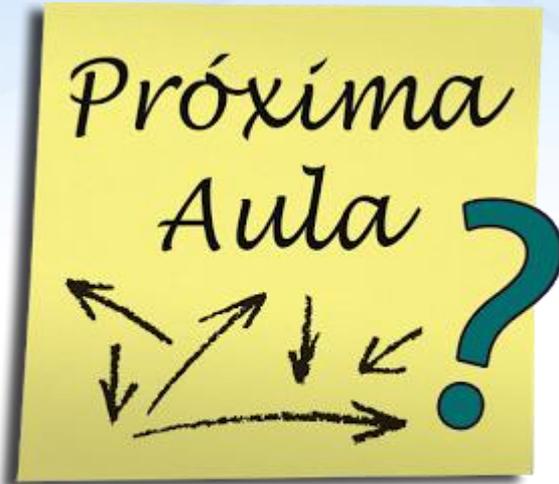
### DECRETO Nº 18.918, DE 1º DE JUNHO DE 2009.

Regulamenta o Banco de Horas e trata da Jornada de Trabalho e da Tolerância de Atraso.

O Prefeito Municipal de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo inciso VII, do art. 62 e alínea “a”, inciso I, do art. 86, da Lei Orgânica do Município, e de conformidade com o disposto nos arts. 30, 31, 72, 79, 80 e parágrafo único do art. 328, da Lei Complementar nº 17 de 30 de agosto de 1993, alterada pela Lei Complementar nº 78, de 12 de dezembro de 2002, arts. 13 e 54 da Lei nº 1.997, de 13 de março de 1996, e ainda, o disposto no inciso XIII, do art. 7º, da Constituição Federal; e

**CONSIDERANDO** a necessidade de adequar o horário de expediente executado no serviço público ao atendimento dos munícipes, bem como atender ao Princípio da Economicidade na administração pública municipal,





## Processos Organizacionais e Comportamento



**Bons estudos e  
até a próxima aula!**



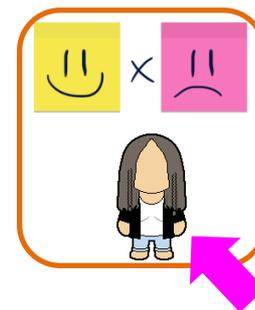
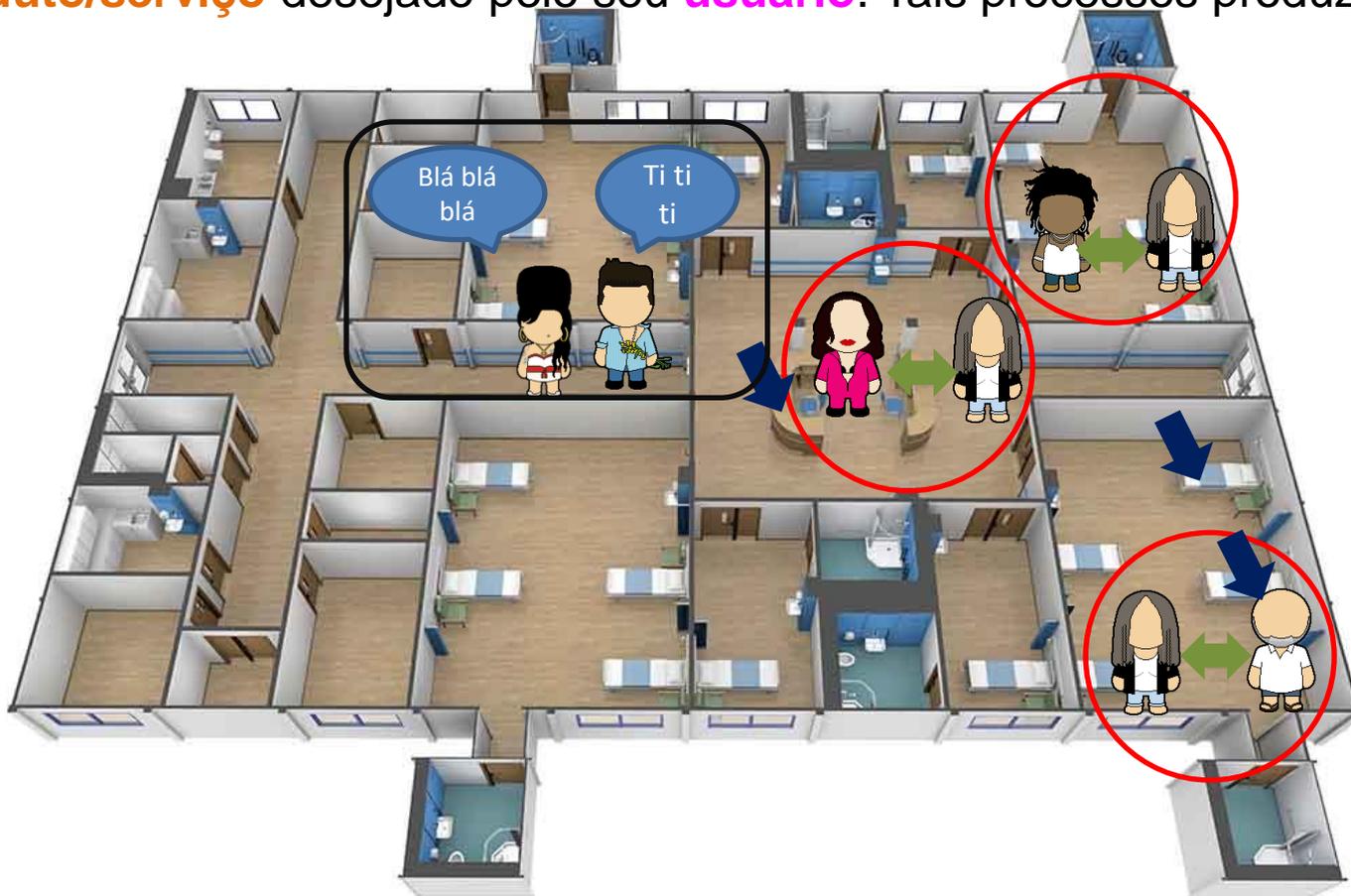


# Processos Organizacionais e Comportamento





PROCESSO DE TRABALHO é um conjunto de **atividades** integradas que absorvem **recursos** de produção, que os **transformam** segundo uma determinada matriz de combinação (adicionam valor) e fornecem um resultado na forma de **produto/serviço** desejado pelo seu **usuário**. Tais processos produzem **perdas**.





**A perspectiva de processo, diferentemente da lógica estrutural impõe que se observe as seguintes diretrizes orientadoras dos atos de gestão:**

**A adoção do ponto de vista do usuário (final ou intermediário) dos serviços públicos:**

- priorizar o atendimento do interesse público, ou seja, buscar constantemente aquilo que interessa aos membros da coletividade;
- os processos devem ser aperfeiçoados sempre que as demandas sociais sofrerem alterações.

**A concepção de processo como meio de a organização fazer o necessário para produzir valor para o usuário-cidadão (contribuinte):**

- atividades, formulários, procedimentos, etc. só devem existir se for para agregar valor ao usuário.

**A satisfação do usuário com o produto do processo (da ação do Poder Público) assume posição preponderante como parâmetro de avaliação de desempenho organizacional:**

- a satisfação de usuários finais e intermediários é que determinarão o desempenho do processo.

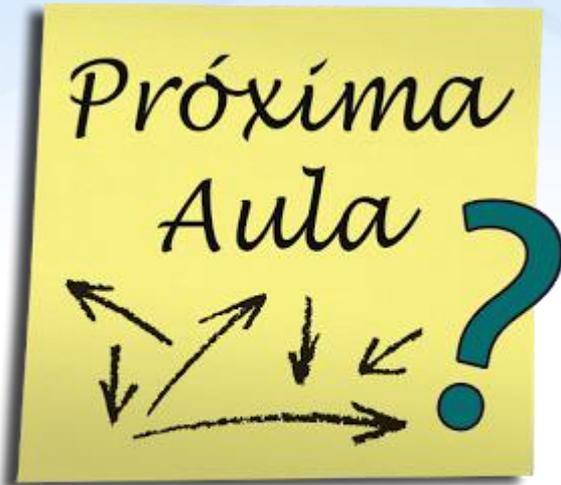


**A análise e a compreensão dos métodos e processos de trabalho devem constituir um dos objetos centrais de análise do gestor público com vistas à melhoria do desempenho das pessoas e com reflexos diretos no resultado da ação do Poder Público.**

**Atentar para as restrições e os gargalos gerados por elas no processo de trabalho.**

**A eficiência dos processos, especialmente no que tange ao componente “trabalho”, exige que sejam buscadas alternativas com vistas à maximização do componente “efetivo”, seguido da minimização do trabalho “adicional” e da eliminação das “perdas”.**





## **Modelos de Gestão e Estruturas Organizacionais**

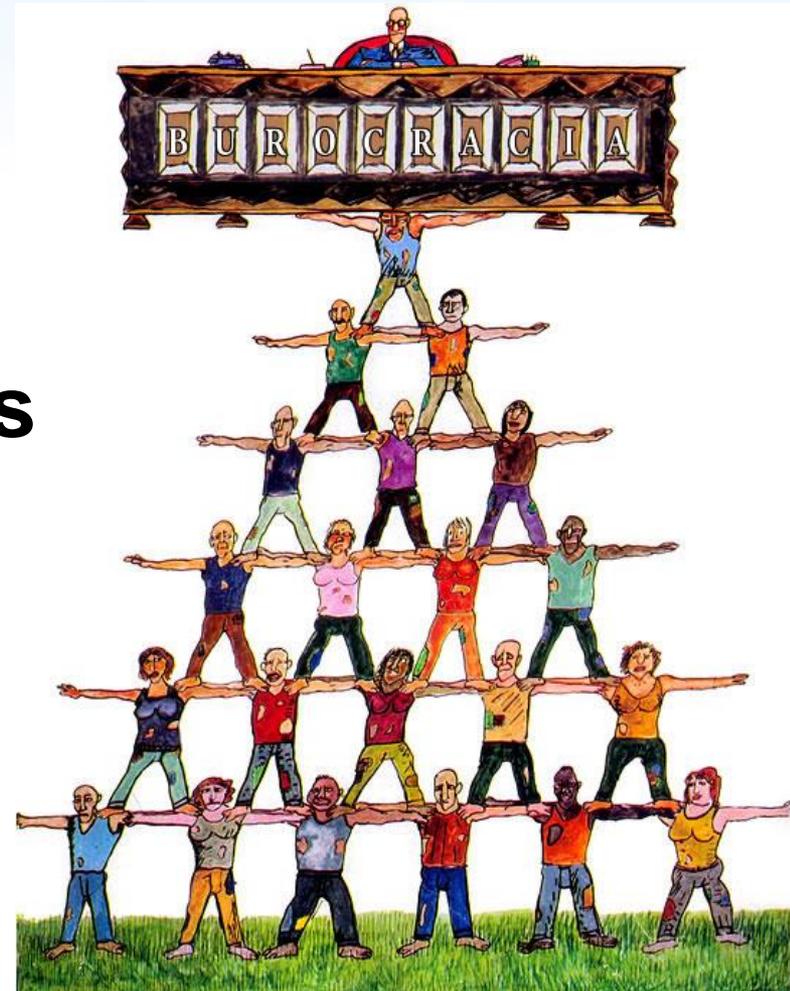


**Bons estudos e  
até a próxima aula!**





# Modelos de Gestão e Estruturas Organizacionais



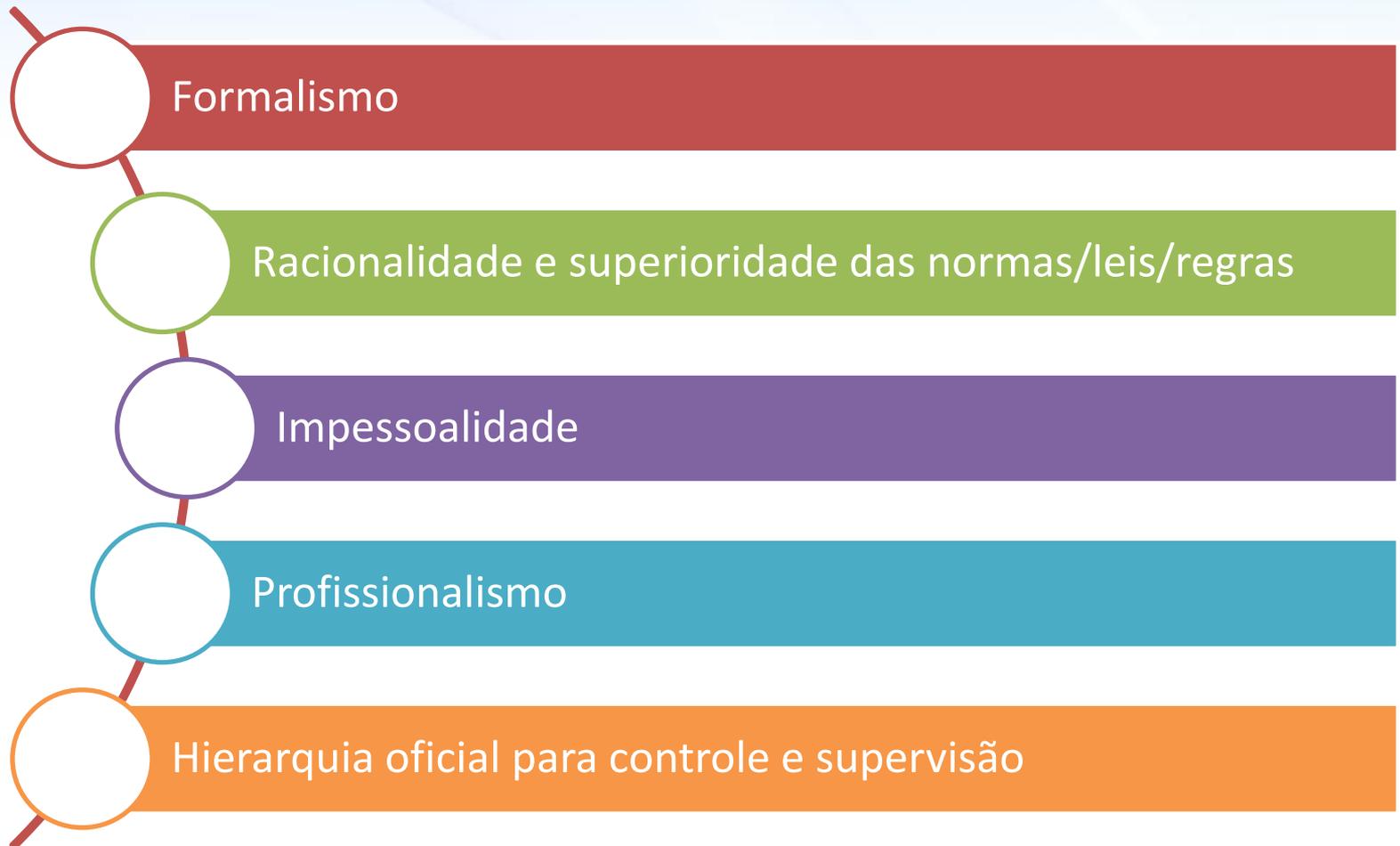


A **burocracia** é uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da **autoridade racional-legal** para o atingimento de objetivos organizacionais gerais.





# Características da Estrutura Burocrática





# Atributos dos membros do quadro administrativo burocrático

São pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo;

São nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos;

Têm competências funcionais fixas;

Em virtude de um contrato, portanto, (em princípio) sobre a base de livre seleção segundo a qualificação profissional;

Qualificação verificada mediante prova e certificada por diploma;



# Atributos dos membros do quadro administrativo burocrático

São remunerados por salários fixos em dinheiro, [...];

Exercem seu cargo como profissão única ou principal;

Têm a perspectiva de uma carreira: “progressão” por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores;

Trabalham em “separação absoluta dos meios administrativos” e sem apropriação do cargo; e

Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.



As burocracias precisam ser entendidas como “tipos ideais”, recurso metodológico do qual Max Weber lança mão para explicar as organizações “reais” que serão em maior ou menor grau próximas do modelo burocrático.

Na sociedade atual, talvez sejam as organizações públicas as que mais se aproximam do tipo ideal burocrático...

...porém, não há organização sem pessoas...e por mais que se tente impor as regras burocráticas a elas, nem sempre isso será possível...

...a ação humana pode ser pré-estruturada pelas organizações, mas ela não é determinada...

...crenças e valores dos indivíduos influenciam suas condutas...

...se a organização é capaz de impor certas formas de conduta (comportamentos) às pessoas, elas ao atuarem e interagirem na organização, podem modificá-la e transformá-la (construção social da realidade).



**A distância entre o mundo burocrático  
(da racionalidade e do cálculo) e o  
mundo das práticas informais  
(sentimentos e afetividade) produz  
efeitos “disfuncionais” do ponto de  
vista da organização...**





A possível rigidez pela formalização (incapacidade de resposta e adaptação organizacional);

Perda de visão de conjunto dos objetivos organizacionais (especialização excessiva);

Processo decisório lento (excesso de normas);

Internalização das regras e apego aos regulamentos (regulamentos passam de meios a fins = especialistas nas regras);



Despersonalização do relacionamento (os funcionários não são consideradas pessoas, mas ocupantes de cargos);

Excesso de formalismo e de papelório;

Resistência a mudanças;



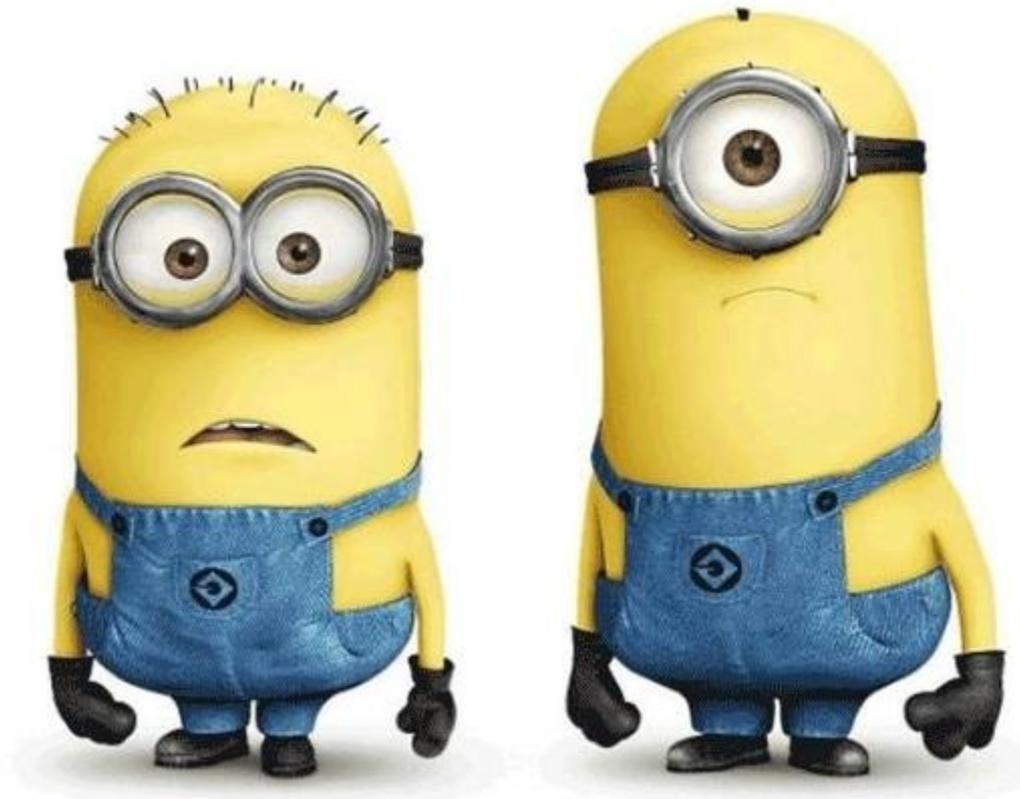
Superconformidade às rotinas e aos procedimentos (o funcionário só faz o que está escrito. Perde a iniciativa, a criatividade e a inovação. A organização perde a flexibilidade);

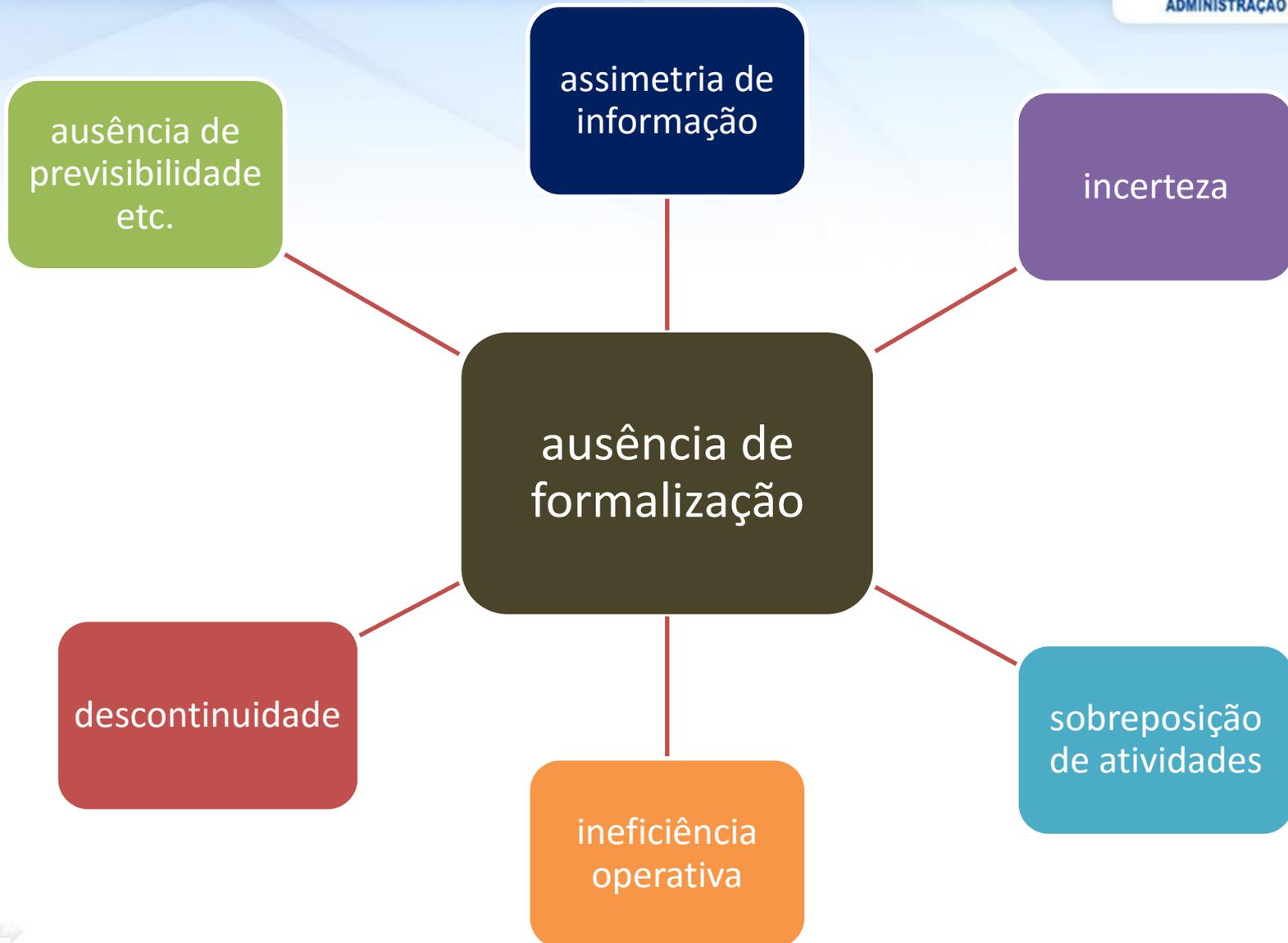
Exibição de sinais de autoridade

Hierarquização da tomada de decisão



**Isso significa que  
burocracia é algo ruim?**





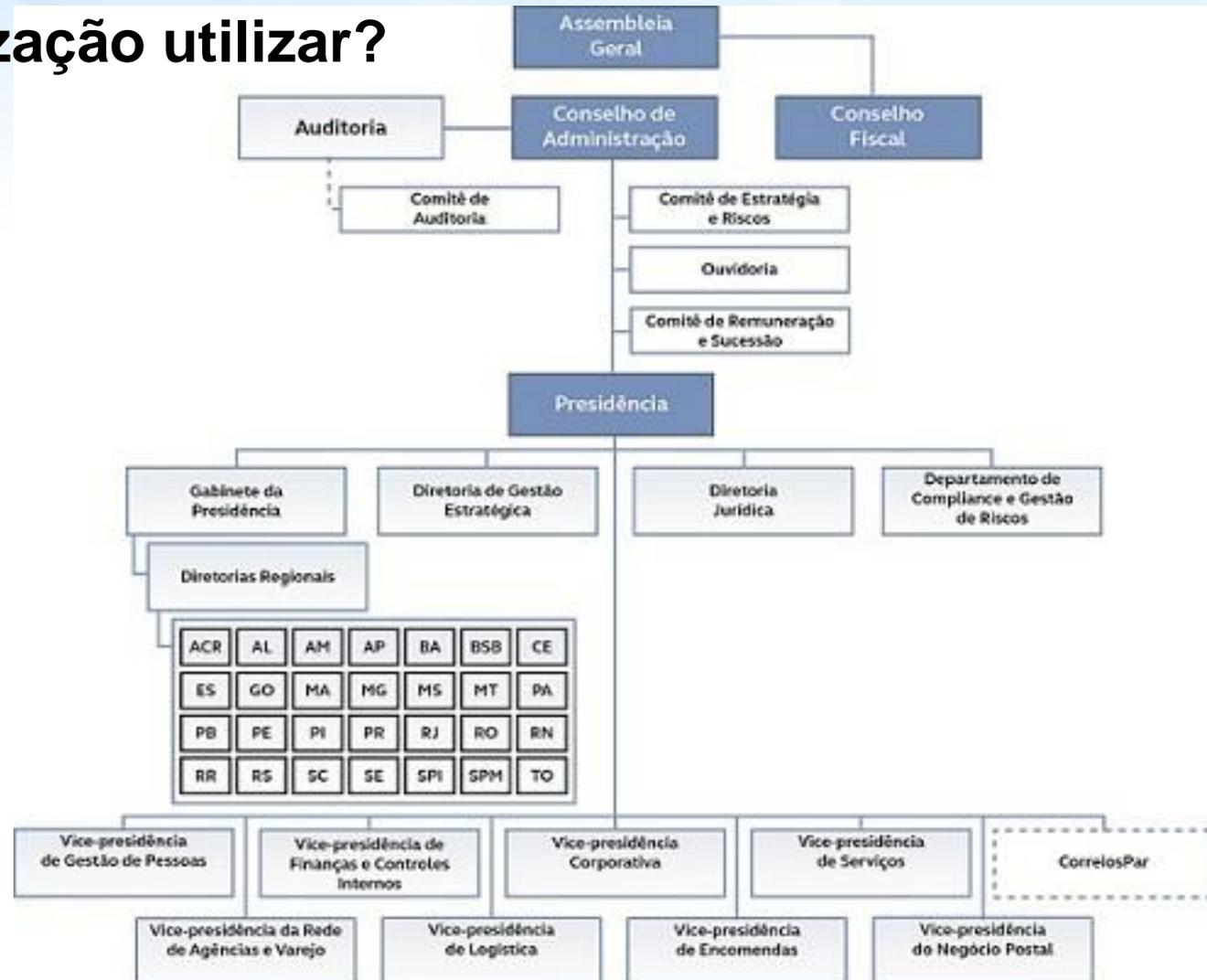


**Entre os desafios do gestor público, com intensas implicações em relação à dinâmica das interações humanas na organização, está a compatibilização do nível de formalização na Administração Pública com um grau ideal de flexibilidade organizacional.**





# Que critério de departamentalização utilizar?



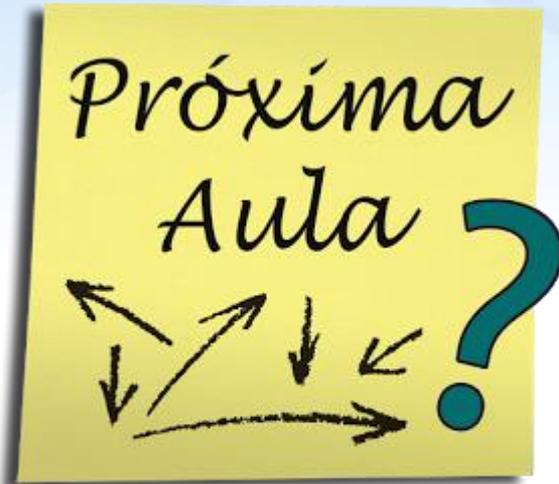
# Especialização em GESTÃO PÚBLICA



## Que critério de departamentalização utilizar?



\*As nomenclaturas das funções gerenciais poderão ser alteradas na segunda fase da reestruturação.



## **Elementos do Poder: Autoridade e Liderança em Organizações Públicas**



**Bons estudos e  
até a próxima aula!**





# Elementos do Poder: Autoridade e Liderança em Organizações Públicas





A **cadeia formal de comando** expressa as **relações de autoridade** entre os **níveis hierárquicos** da organização, evidenciando, fundamentalmente, as faixas de **subordinação** ou a definição clara acerca de a quem cada indivíduo deve reportar-se sob o ponto de vista formal.



A **segmentação de níveis de poder** tende a ser **mais intensa** em organizações **mais complexas** e de **maior porte**.

Tal **segmentação** culminará em uma maior ou menor **centralização do poder**.



A centralização de poder pode ser diagnosticada, em suma, como reação a uma situação percebida como potencialmente capaz de oferecer perigo à **segurança/posição/status quo**.

Autonomia limitada.

Menor flexibilidade de alocação de recursos ou atuação.

Menos possibilidade de promover inovações nos processos de trabalho.

Menor utilização de competências adquiridas, entre outros aspectos.



Os efeitos nocivos da centralização de poder são atenuados pelo exercício da delegação.



Delegar é transferir “autoridade” (poder) com a correspondente parcela de “responsabilidade” (intrínseca à relação) à outra pessoa para a execução de “determinada” atividade.

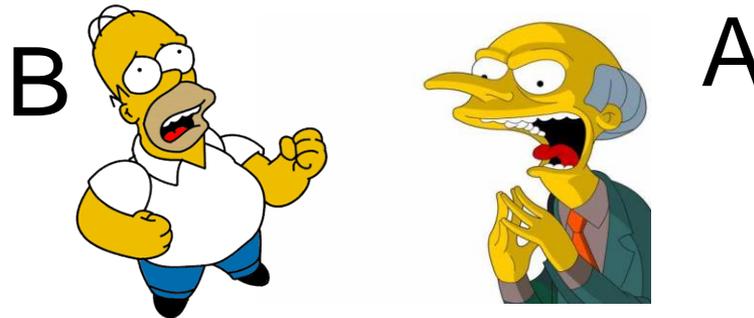


# Sobre poder, liderança e dependência





**PODER** diz respeito à capacidade que **A** tem de influenciar o comportamento de **B**, de maneira que **B** aja de acordo com a vontade de **A**.



**PODER** é uma capacidade ou potencial: a pessoa pode tê-lo, mas não usá-lo.



**Função de dependência:** relacionamento entre **B** e **A**, quando **A** possui algo que **B** deseja.



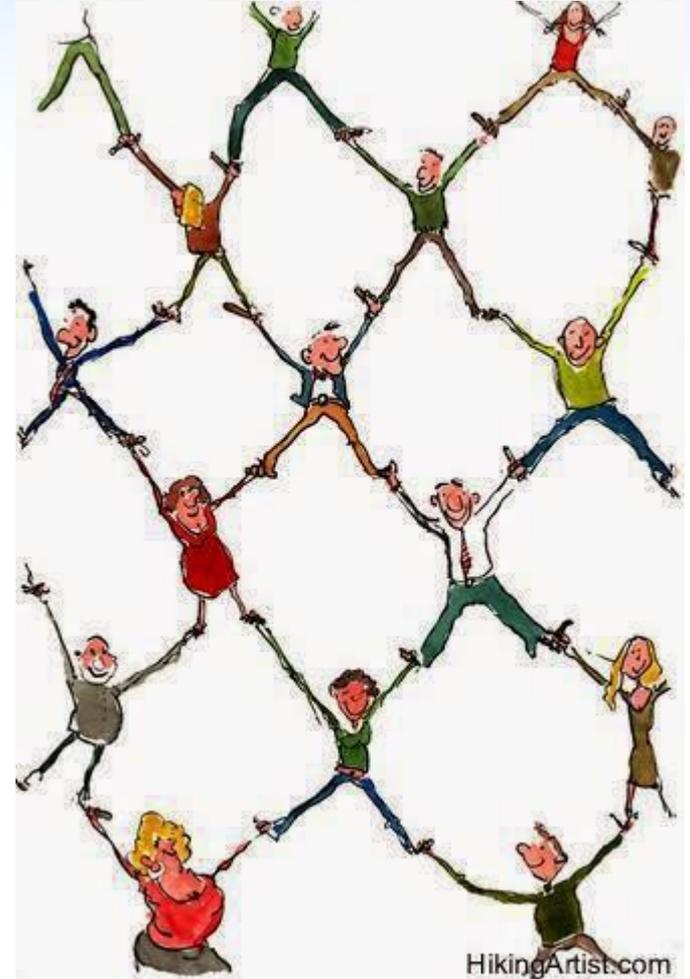
O poder de **A** sobre **B** só existe na medida que **A** controla algo que **B** deseja

Quanto maior a dependência de **B** em relação a **A**, maior o poder de **A**.



## O que cria a dependência?

*A dependência aumenta quando o recurso controlado é **importante**, **escasso** ou **não substituível**.*





**IMPORTÂNCIA: Se todos quiserem o que alguém possui, haverá criação de dependência.**



**ESCASSEZ: Se poucos possuem o que alguém possui, haverá criação de dependência.**



MENU



RIO GRANDE DO SUL



04/05/2016 08h41 - Atualizado em 04/05/2016 09h03

## Peritos prometem reter laudos contra parcelamento de salários no RS

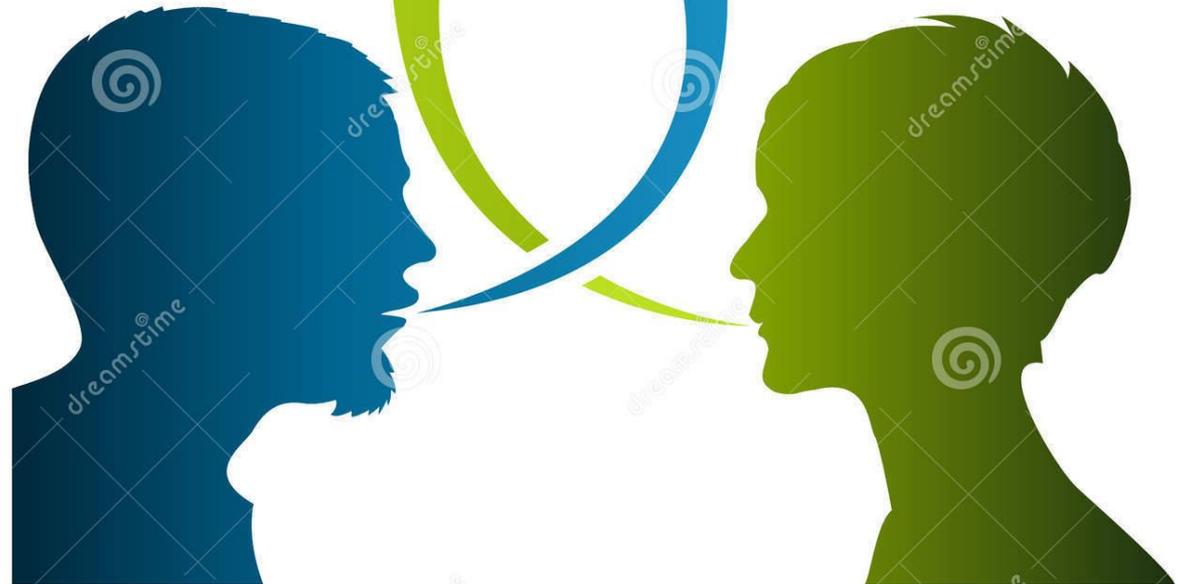
Laudos periciais terão entrega atrasada em um mês a partir de quinta-feira. Medida é em protesto contra parcelamento de salários e falta de pessoal.



**NÃO-SUBSTITUIÇÃO:** Quanto menos substitutos viáveis tem um recurso, maior o poder que seu controle proporciona.

A lei é clara... Na Contabilidade, um contador... Teremos que engolir... Já pode começar a mudar os móveis e preparar os funcionários... Ele está com a faca e o queijo na mão...

Temos Economista, Administrador, tem também aquele funcionário que foi braço-direito do último contador... Sabe tudo, mas não tem formação... Tem certeza que não dá para ser nenhum desses? Teremos que ceder às exigências daquele cara que ninguém gosta...





Os **líderes** são pessoas capazes de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.



Os **líderes** utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo.



## Bases/fontes do poder

**Poder formal**

**Poder pessoal**

Coercitivo

Legítimo

Competência /talento

Referência

Recompensa





**Leia o livro-texto!**  
**Faça as atividades!**  
**Participe do chat e da**  
**videoconferência!**  
**Bons estudos!**

