



CÓD: OP-075FV-24  
7908403549207

# **BAHIAGÁS**

**COMPANHIA DE GÁS DA BAHIA**

Técnico de Processos Organizacionais – Especialidade  
Organizacional

**EDITAL Nº 01/2024**

## ***Língua Portuguesa***

1. Ortografia e acentuação. ....	7
2. Emprego do sinal indicativo de crase. ....	16
3. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. ....	17
4. Relação do texto com seu contexto histórico. ....	17
5. Denotação e conotação. ....	17
6. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre. ....	17
7. Intertextualidade. ....	19
8. Figuras de linguagem. ....	20
9. Morfossintaxe. ....	23
10. Elementos estruturais e processos de formação de palavras. ....	26
11. Sinonímia e antonímia. ....	27
12. Pontuação. ....	27
13. Pronomes. ....	30
14. Concordância nominal e concordância verbal. ....	31
15. Flexão nominal e flexão verbal. ....	34
16. Vozes do verbo. Correlação de tempos e modos verbais. ....	39
17. Regência nominal e regência verbal. ....	42
18. Coordenação e subordinação. ....	43
19. Conectivos. ....	48
20. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas; organização e reorganização de orações e períodos; equivalência e transformação de estruturas). ....	49

## ***Raciocínio Lógico-Matemático***

1. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas. ....	49
2. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); expressões numéricas; múltiplos e divisores de números naturais; problemas. Frações e operações com frações. ....	71
3. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais. ....	80
4. Regra de três. Problemas envolvendo regra de três simples. ....	81
5. Porcentagem. Cálculos de porcentagem. Acréscimos e descontos. ....	82
6. Noções de Estatística: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão). ....	83
7. Leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas. ....	85

---

## ***Noções de Gás Natural e Biometano***

1. Gás Natural: definição, origem, composição, características, cadeia, produção, transporte e comercialização. Sistema de distribuição. Principais usos (industrial, comercial, residencial, automotivo, geração e cogeração de energia). Benefícios ambientais e operacionais .....	89
2. Regulação do mercado Brasileiro: Movimentação de gás natural .....	97
3. O papel da ANP e das Agências Reguladoras Estaduais .....	99
4. Lei nº 14.134, de 8 de abril de 2021. ....	100
5. Programa “Gás para Crescer”; .....	109
6. Programa “Novo mercado de gás natural” .....	111
7. Biometano: definição, origem, composição, produção e aplicações .....	114
8. Resolução ANP Nº 886, de 29 de setembro de 2022 .....	116
9. Resolução ANP Nº 906, de 18 de novembro de 2022 .....	118

## ***Noções de Legislação***

1. Noções de Direito Administrativo .....	125
2. Lei nº 13.303/2016 .....	174
3. Lei do Estado da Bahia nº 12.949/2014 .....	193
4. Regulamento de Licitações e Contratos da Bahiagás (REV-1) .....	194
5. Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) .....	268

## ***Noções de Informática***

1. Noções de sistema operacional (Windows 10 ou superior) .....	285
2. email .....	288
3. Edição de textos, planilhas, agenda e apresentações (google workspace), compartilhamento de arquivos (google workspace) .....	290
4. Redes de computadores: Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e Intranet; Programas de navegação (Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox e Google Chrome); Sítios de busca e pesquisa na Internet; Grupos de discussão; Redes sociais .....	297
5. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas. ....	306
6. Segurança da informação: Procedimentos de segurança; Noções de vírus, worms e outras pragas virtuais; Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.) .....	309

## ***Conhecimentos Específicos***

### ***Técnico de Processos Organizacionais – Especialidade Organizacional***

1. Processos administrativos: principais escolas; características básicas e contribuições. Planejamento Estratégico: conceitos; princípios; etapas; níveis e métodos. departamentalização: conceitos, tipos e princípios .....	313
2. Delegação de poderes: centralização e descentralização .....	326
3. Recursos Humanos: Recrutamento e seleção, plano de cargos e carreira .....	329

---

## ÍNDICE

---

4. Treinamento, Desenvolvimento e Educação; .....	336
5. Gerenciamento de Desempenho .....	340
6. Gestão de Competências .....	345
7. Relações de Trabalho e Benefícios .....	348
8. Sistema de Gestão Integrado .....	350
9. Administração Patrimonial: manutenções preventiva, corretiva e preditiva .....	351
10. Gestão de Indicadores: Acompanhamento de indicadores .....	355
11. Análise de indicadores e gestão da qualidade .....	359
12. Gestão de Compras: Modalidades de compras e orçamento .....	361
13. Gestão de Contratos .....	363
14. Comunicação Empresarial: Modelos de Comunicação .....	365
15. Comunicações Organizacionais: definições e conceito da comunicação empresarial, eficiência e eficácia, comunicação interna e externa, identidade e imagem da organização .....	365
16. Comunicação Interpessoal: barreiras, uso construtivo, comunicação formal e informal .....	366
17. trabalho em equipe .....	372
18. Matemática Financeira: Descontos, Juros Simples, Juros Compostos e Porcentagem, Fluxo de caixa .....	373
19. Registros contábeis .....	381
20. Noções de Logística: Modalidades de transporte .....	382
21. Noções de Gestão, Planejamento, Previsão e Controle de Estoques.....	390
22. Noções de Armazenagem. ....	394
23. Atendimento ao cliente: registro, manuseio, tratamento e transmissão de informações .....	398
24. Cultura e Clima Organizacional: conceitos e elementos .....	400
25. Motivação .....	404
26. Gestão de Conflitos.....	406

---

- **Armazenagem Temporária:** tem como função conseguir uma forma de arrumação fácil de material, como por exemplo a colocação de estrados para uma armazenagem direta entre outros.

- **Armazenagem Permanente:** tem um local pré-definido para o depósito de materiais, assim o fluxo do material determina a disposição do armazém, onde os acessórios do armazém ficarão, assim, garantindo a organização do mesmo.

**Na definição do local adequado para o armazenamento deve-se considerar:**

- Volume das mercadorias / espaço disponível;
- Resistência / tipo das mercadorias (itens de fino acabamento);
- Número de itens; -Temperatura, umidade, incidência de sol, chuva, etc;
- Manutenção das embalagens originais / tipos de embalagens;
- Velocidade necessária no atendimento.

**Critérios e Técnicas de Armazenagem**

Segundo Viana<sup>73</sup>, a armazenagem por ser categorizada em dois grupos, que são a armazenagem simples, e a complexa.

- **Armazenagem Simples:** envolve os materiais que por suas características físicas ou químicas, não demandam cuidados adicionais, do gestor de almoxarifados.

- **Armazenagem Complexa:** ao contrário da anterior, essa armazenagem é inerente a materiais que carecem de medidas especiais em sua guarda. Os aspectos físicos ou químicos dos materiais que justificam uma armazenagem complexa podem ser assim listados:

Materiais de Armazenagem Complexa	
ASPECTOS FÍSICOS	ASPECTOS QUÍMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fragilidade</li> <li>- Volume</li> <li>- Peso</li> <li>- Forma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflamabilidade ou Combustibilidade</li> <li>- Explosividade</li> <li>- Volatilização</li> <li>- Oxidação</li> <li>- Potencial de intoxicação</li> <li>- Radiação</li> <li>- Perecibilidade</li> </ul>

Alguns outros critérios e técnicas de armazenagem são:

- **Armazenagem por agrupamento:** materiais de características semelhantes são juntamente agrupados.

- **Armazenagem por tamanho/peso/volume:** materiais com tamanhos/pesos/volumes significativos são armazenados próximos uns dos outros.

- **Armazenagem por frequência:** materiais mais solicitados, isto é, aqueles que têm uma maior frequência de movimento, são agrupados.

- **Armazenagem Especial:** critério que diz respeito à natureza especial do material, armazenagem complexa, e aos cuidados necessários no seu armazenamento e manuseio.

**Recomendações para a armazenagem, quanto à organização e o local de armazenamento:**

- Deve estar sempre limpo;

- Estabelecer um esquema de armazenamento;
- Proteger os materiais do calor excessivo e da luz do sol;
- Os materiais devem estar sempre organizados por grupo;
- Os materiais não podem ficar em contato direto com o chão;
- Os Materiais em pó devem ser acomodados em cima dos materiais em líquido;
- Os Materiais mais pesados devem ser acomodados na parte inferior da prateleira;
- Isolado de agentes físicos e químicos, que possam prejudicar os produtos armazenados;
- Isolado de locais onde se conservem ou consumam alimentos, bebidas, medicamentos, etc;
- É necessário evitar que pessoas não autorizadas, e especialmente crianças, tenham acesso. Para entrar no almoxarifado, toda e qualquer pessoa, funcionário ou visitante, deve estar devidamente identificado.

**Princípios das Técnicas de Armazenagem**

As técnicas de armazenagem são compostas por 3 princípios:

**1º Princípio de economia de escala na movimentação:** é o princípio que se baseia no trabalho com o uso do palete (material de madeira usado para armazenar as mercadorias);

**2º Princípio da continuidade do movimento:** aquele operador com ou sem equipamento, mas, que quem começou o movimento termina. Não se trabalha o movimento em divisão com outra pessoa, pois ocorre perda de tempo e risco maior de acidentes;

**3º Princípio de redução do esforço:** cargas com maior peso, maior volume ou maior rotatividade, devem ficar armazenados sempre na parte inferior.

**Deveres do Responsável**

- Manter os rótulos existentes nas embalagens sempre voltados para o lado de fora da pilha, para uma fácil identificação;

- Manter um afastamento de, entre 30 e 50 cm, entre as paredes laterais e as pilhas de produtos (além de funcionar como área de ventilação, permite localizar e identificar vazamentos);

- Manter uma área de circulação. Esta deve, pelo menos, ter um corredor central orientado para a porta principal do armazém, e corredores secundários, separando as diversas áreas;

- Promover o manuseio seguro dos produtos, atuando da entrada e saída destes do armazém;

**Em caso de derrames ou vazamentos:**

- Absorver o produto derramado ou que tenha vazado, com material absorvente/neutralizante, conforme conste da ficha de segurança. Em caso de dúvida, contatar o fabricante do produto;

- Isolar a área contaminada;

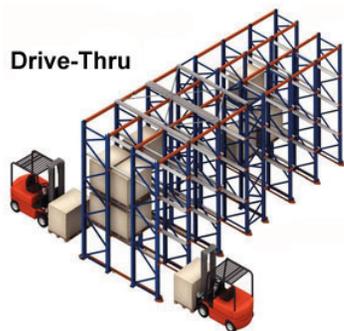
- Não utilizar água para lavagem e/ou limpeza;

- No caso de produto sólido, varrer com cuidado, procurando gerar o mínimo possível de poeira.

- Suspender todas as operações.

<sup>73</sup> VIANA, J. J. *Administração de Materiais: um enfoque prático*. São Paulo: Atlas, 2000.

Assim, diferente do drive in que a empilhadeira entra e sai pelo mesmo lado, no drive Through a empilhadeira tem acesso pelos dois lados, sendo dois corredores um de entrada e outro de saída.



Nos dois sistemas de Drive, quando os corredores de armazenagem são muito longos, a velocidade de movimentação diminui bastante, pois além de aumentar o espaço a ser percorrido pela empilhadeira, obriga o operador a voltar de ré (este último transtorno pode ser minimizado com a colocação de trilhos de guia junto ao solo).

O Drive-in ou o Drive-Through é o tipo de estrutura á ideal para as operações que necessitam de alta densidade de armazenagem e baixa seletividade de produtos, justificado pelo reduzido número de corredores operacionais, sendo comuns em armazéns frigorificados.

**Estrutura dinâmica:** A principal característica é a rotação automática de estoques, permitindo a utilização do sistema FIFO pois, pela sua configuração, o palete é colocado em uma das extremidades do túnel e desliza até a outra por uma pista de roletes com redutores de velocidade, para manter o palete em uma velocidade constante. Permite grande concentração de carga, pois necessita de somente dois corredores, um para abastecimento e outro para retirada do palete.

É empregada, principalmente, para estocagem de produtos alimentícios, com controle de validade, e cargas paletizadas. Neste sistema, o palete é colocado pela empilhadeira num trilho inclinado com roletes e desliza até a outra extremidade, onde existe um “stop” para contenção do mesmo. Sem dúvida, é uma das mais caras, mas muito utilizada na indústria de alimentos, para atender aos prazos de validade dos produtos perecíveis.

**Estrutura tipo Cantilever:** Permite boa seletividade e velocidade de armazenagem. Sistema perfeito para armazenagem de peças de grande comprimento. É destinada às cargas armazenadas, pela lateral, preferencialmente por empilhadeiras, como: madeiras, barras, tubos, trefilados, pranchas, etc. De preço elevado é composta por colunas centrais e braços em balanço para suporte das cargas, formando um tipo de árvore metálica.

Em alguns casos, pode ser substituída por estrutura com cantoneiras perfuradas, montadas no sentido vertical e horizontal, formando quadros de casulos e possibilitando armazenar os mais variados tipos de perfis pela parte frontal. Esse outro tipo de estrutura é extremamente mais barato, porém exige carregamento e descarregamento manual, tornando a movimentação mais morosa que a da estrutura tipo Cantilever, onde se movimenta vários perfis de uma só vez.

**Estrutura tipo Push-Back:** Sistema utilizado para armazenagem de paletes semelhante ao drive-in, porém, com inúmeras vantagens, principalmente relacionadas à operação, permitindo uma seletividade maior em função de permitir o acesso a qualquer nível de armazenagem. Neste sistema, a empilhadeira “empurra” cada paleta sobre um trilho com vários níveis, permitindo a armazenagem de até quatro paletes na profundidade. Também conhecida por Glide In - Gravity feed, Push Back – alimentado por gravidade, empurra e volta), é insuperável em produtividade de movimentação, densidade de armazenagem e economia total de armazenagem de cargas diferentes.

Esta é uma opção para o aumento da densidade de armazenagem sem a necessidade de investimentos em equipamentos de movimentação, pois os paletes ficam sempre posicionados nos corredores com fácil acesso, isto é, qualquer nível é completamente acessado sem a necessidade de descarregar o nível inferior.

A utilização dos perfis de aço laminados estruturais é absolutamente necessária para garantir o perfeito funcionamento de trilhos, carros e rodízios dos sistemas. Com o aumento da ocupação volumétrica da fábrica (relação entre o volume total do armazém e o volume da carga estocada), podem-se listar como benefícios a obtenção de maior produtividade operacional (itens movimentados por homem-hora), maior agilidade no fluxo de materiais, maior organização dos estoques, maior produtividade nas operações de inventário e a utilização do LIFO (Last i - First out) nas operações de transferências entre Centro de Distribuição e lojas ou depósitos.

**Estrutura tipo Flow-rack:** Sistema indicado para pequenos volumes e grande rotatividade, onde se faz necessário o picking, facilitando a separação de materiais e permitindo naturalmente o princípio FIFO Neste sistema, o produto é colocado num plano inclinado com trilhos que possuem pequenos rodízios deslizando, assim, por gravidade, até a outra extremidade, onde existe um “stop” para sua contenção do mesmo. É usada com movimentações manuais e mantém, sempre, uma caixa à disposição do usuário, facilitando, assim, o picking, ou seja, a montagem de um pedido, como se fosse um supermercado.

Como elas precisam ser de pouca altura, pois são usadas manualmente, é bastante comum montá-las na parte inferior de uma estrutura porta-paletes convencional, no intuito de usar a parte superior para estocagem do mesmo produto, em paletes, simulando, assim, um atacado na parte superior e um varejo na parte inferior.

**Estante:** Sistema estático para a estocagem de itens de pequeno tamanho que podem ter acessórios, como divisores, retentores, gavetas e painéis laterais e de fundo.

Possibilita a montagem de mais de um nível, com pisos intermediários. São adequadas para armazenar itens leves, manuseáveis sem a ajuda de qualquer equipamento e com volume máximo de 0,5 m<sup>3</sup>.

**Estante de grande comprimento:** Utilizada, basicamente, para cargas leves que possuem um tamanho relativamente grande para ser colocado nas estantes convencionais. É um produto intermediário entre as estantes e os porta-paletes.

**4 – Mantenha a comunicação S.C.O.T.**

S.C.O.T. significa Segurança, Clareza, Objetividade e Transparência. No momento do atendimento é fundamental expor as informações de forma clara e direta. Perceba se sua locução foi bem compreendida. É importante que a informação seja transmitida de forma que não confunda o cliente. Nem sempre falar mais significa passar mais informação. O cliente não espera buscar ajuda com alguém cheio de dúvidas e incertezas. Nem sempre temos a resposta, mas enrolar ou inventar uma solução não é o caminho. Se precisar, peça um tempo para retornar depois com a resposta. O atendimento é o reflexo de sua empresa, e caso não haja segurança na mensagem passada, a imagem da sua equipe acaba sendo prejudicada.

**5 – Não abandone seu cliente**

Acompanhe o cliente até que o problema seja resolvido. A palavra cliente teve sua origem na Roma antiga, e representava um plebeu que se encontrava sobre a proteção de um patrício (nobre). Assim como naquela época, sua empresa deve proteger o cliente de ter ainda mais problemas. Pode ser que sua empresa não perca clientes por causa dos concorrentes, mas sim por causa do mal atendimento prestado a eles.

Dica:

Mantener um contato contínuo com o cliente ajuda até a melhorar no recebimento de suas contas.

**6 – Fale a língua do bom atendimento**

Um bom atendimento é pautado pelo tratamento profissional empreendido ao cliente. No entanto, não confunda profissionalismo com “robotismo”. Fuja das respostas padrões e dos processos engessados, tão comuns nessa área. A linguagem empregada deve ser adequada ao cliente, com um vocabulário simples e claro. Não utilize palavras difíceis ou termos técnicos para pessoas com menor grau de conhecimento sobre o assunto em questão. Na pronúncia não mutile as palavras, pois isto pode gerar dúvidas com relação ao entendimento. Evite as expressões que transmitam incerteza, o tratamento íntimo, os diminutivos, os gerúndios, as expressões regionais e as gírias.<sup>74</sup>

**CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ELEMENTOS**

**— Clima organizacional**

Talvez seja difícil conceituar clima organizacional, pois não se trata de algo físico, concreto, mas, com certeza você sente e percebe com facilidade o clima que predomina nos ambientes que frequenta<sup>75</sup>.

Nesta perspectiva, Chiavenato afirma que Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho.

<sup>74</sup> Fonte: [www.blogdaqualidade.com.br/www.webartigos.com/www.udesc.br](http://www.blogdaqualidade.com.br/www.webartigos.com/www.udesc.br)

<sup>75</sup> Silva, Liliane de Souza Vieira da. *Gestão de conflitos e técnicas de negociação.* / Liliane de Souza Vieira da Silva. – Indaial: UNIASSELVI, 2019.

O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente.

Há profissionais que optam por trabalhar em uma empresa ainda que o salário não seja dos melhores, pelo fato do clima organizacional ser bom, agradável. O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa.

**Diferença entre clima e cultura organizacional**

É muito comum profissionais confundirem esses dois termos ou usá-los como sinônimos, mas há diferenças fundamentais entre esses termos.

O clima de uma organização está intimamente ligado à sua cultura, o clima é na verdade, o reflexo direto da cultura que rege a organização, a cultura por sua vez, dificilmente é alterada, pois, se trata da personalidade da empresa, já o clima pode ser modificado, visto que, o sentimento e humor das pessoas variam constantemente.

A diferença entre cultura e clima organizacional pode ser resumida no quadro a seguir.

**Clima organizacional x Cultura organizacional**

Clima	Cultura
Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros.	Ligado ao grau de motivação e comprometimento.
Perspectiva temporal curto e médio prazo.	Perspectiva temporal de médio e longo prazo.

<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=38054>

O clima organizacional é o espelho da cultura na organização, seja ele positivo ou negativo, ou seja, reflete o universo da empresa, que é influenciado pela forma como as pessoas se comportam dentro da organização, sua satisfação e seu desempenho laboral. Para se ter ideia do clima e, portanto, do grau de satisfação dos funcionários com ambiente organizacional é realizado uma pesquisa denominada “Pesquisa de Clima”.

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento de gestão voltado para análise do ambiente interno. Possui o objetivo de mapear os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos colaboradores da empresa.

De acordo com Chiavenato, as pesquisas de clima organizacional procuram coligar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto. Para realização da pesquisa de clima, geralmente, uma empresa terceirizada especialista no assunto é contratada.

A pesquisa e gestão do clima organizacional apresentam seis etapas: investigação, diagnóstico, intervenção, comunicação, implementação e monitoramento.

– **Investigação:** escolher qual instrumento será utilizado para coletar os dados da empresa;

O termo Cultura possui inúmeros significados, todos derivados de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo. Em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura.

Bastante discutido nos últimos anos, a cultura organizacional tornou-se tema de análise de vários estudiosos que se dedicam ao estudo da cultura, seus elementos e os fatores que influenciam na cultura organizacional, entre eles, alguns afirmam ser a cultura um conjunto de valores e crenças compartilhados de maneira homogênea em toda a organização.

A cultura pode ser construída e controlada pelos líderes, mediante um sistema de regras formais e informais aplicados a todos os membros da empresa. Toda empresa, em qualquer ramo de atividade ou negócio, possui uma cultura que evidencia seu ambiente e as relações sociais.

A cultura pode ser entendida como o conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina a sua identidade. A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas. E inclui a forma como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho.

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização: suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como seus funcionários se veste e se portam no ambiente de trabalho, seu padrão arquitetônico, sua propaganda, e assim por diante.

Mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. A cultura possui três características:

- Ela não é inata, e sim aprendida;
- Suas distintas facetas estão inter-relacionadas;
- Ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos.

A cultura é o meio de comunicação do homem. Ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Define-se cultura organizacional como um conjunto de valores pré-concebidos, premissas subjacentes, memórias coletivas e definições presentes em uma organização. Reflete a ideologia dominante que as pessoas carregam em suas mentes.

Nesse contexto, o sucesso na implantação da mudança numa organização vai depender do grau de aceitação ou resistência de seus integrantes, que poderá ser maior ou menor conforme a compatibilidade com os seus valores, crenças ou interesses. Por sua vez, essa compatibilidade será o resultado da influência da cultura e dependências de poder da organização, e das práticas por ela adotadas para a implantação da mudança.

Para alcançar mudanças duradouras, não se tenta transformar diretamente as pessoas, mas sim as restrições organizacionais que atuam sobre elas, os chamados pressupostos que compõem a cultura, a saber: normas, valores, recompensas e poder. Conforme expresso no quadro a seguir.

**Pressupostos da Cultura Organizacional**

<b>Normas</b>	<p>São padrões ou regras de conduta, nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bom ou mau.</p> <p>As normas são explícitas no momento em que as pessoas se adaptam a elas de forma consciente. As regras são implícitas (subentendidas) quando as pessoas se conformam, sem ter consciência.</p>
<b>Valores</b>	<p>Representam o conjunto de atributos que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização. As normas e valores se inter-relacionam, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles.</p> <p>As normas de uma organização podem refletir certos valores organizacionais.</p>
<b>Recompensa</b>	<p>O comportamento das pessoas é influenciado pelas recompensas que recebem pelo trabalho desenvolvido. Os gerentes devem identificar estratégias de recompensas para estimular as pessoas a obter um rendimento maior.</p>
<b>Poder</b>	<p>A fonte central de poder de uma organização pode refletir padrões culturais e, estes, por sua vez, podem influenciar o comportamento das pessoas dessa organização.</p>

<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=38054>

Há três níveis de cultura, a saber: artefatos, valores de suporte e pressuposições básicas de suporte. Observe a figura a seguir.