

Sumário

1 ► VISÃO GERAL DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	21
ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	23
Frederick W. Taylor – Administração Científica	23
Henry Ford – Linha de montagem e produção em massa.....	27
Fayol – Teoria Clássica	28
ELTON MAYO – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	33
Experiência de Howthorne	33
TEORIA NEOCLÁSSICA.....	38
Administração por Objetivos – APO	40
ABORDAGEM ESTRUTURALISTA.....	42
Max Weber – Teoria da Burocracia.....	43
Teoria Estruturalista	47
ESCOLA COMPORTAMENTALISTA (TEORIA COMPORTAMENTAL)	49
Mudança Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional – T.D.O.....	50
ABORDAGEM SISTÉMICA	64
EMERY E TRIST – ABORDAGEM SOCIOCÉNICA.....	68
ABORDAGEM CONTINGENCIAL	69
NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO	72
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	74
2 ► MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	107
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	107
Elementos componentes do modelo	107
Fatores condicionantes do modelo.....	108
Evolução DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	108
Departamento Pessoal.....	108
Comportamento Humano	109
Gestão Estratégica de Pessoas.....	109
Gestão de Pessoas por competências.....	110
CINCO FASES EVOLUTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAL.....	114
Fase Contábil – Até 1930	114
Fase Legal – de 1930 a 1950.....	114
Fase Tecnicista – de 1950 a 1965	114

Fase Administrativa – de 1965 a 1985	115
Fase Estratégica – a partir de 1985	115
PREMISSAS CONCEITUAIS DE UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	115
NOVAS BASES PARA A CONSTRUÇÃO DE UM NOVO MODELO	117
Entrega	117
Padrões de Complexidade	118
Espaço Ocupacional	118
GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL.....	120
1. Primeira República (fase pré-jurídico-trabalhista) – até 1930	121
2. Estado Novo – de 1930 a 1945	121
3. Segunda República – 1945 a 1964.....	121
4. Após 1964.....	121
Comparação entre os modelos	122
POSSIBILIDADES E LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS	123
Gestão de Pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	123
Gestão de Pessoas no Setor Público	126
Convergências e divergências entre a administração pública e a privada.....	128
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	131
3 ▶ ORGANIZAÇÕES: PRINCIPAIS CONCEITOS	143
CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	143
Centralização versus Descentralização	144
Descentralização	145
Centralização.....	145
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	146
Componentes da estrutura organizacional	148
Condicionantes da estrutura organizacional	149
Formatação (especialização das organizações).....	150
Componentes e Configurações de Mintzberg	153
Tipos de departamentalização	156
PROCESSO ADMINISTRATIVO.....	166
1. Planejamento	167
2. Organização	172
3. Direção	172
4. Controle.....	172
PAPÉIS DO ADMINISTRADOR	176
TIPOS OU MODELOS DE ORGANIZAÇÃO (TAXONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES)	177
Tipologia de Weber com base na dominação.....	177
Tipologia de Etzioni com base no conhecimento	178
Tipologia de Blau e Scott com base no beneficiário	179
Tipologia de Burns e Stalker: Mecanicista versus Orgânica	180
A. Chandler Jr. – Estratégia e estrutura	181
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	181
4 ▶ GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS INICIAIS.....	223
CONCEITOS IMPORTANTES	223
Eficácia, eficiência e efetividade.....	223
Gestão de Pessoas e sua posição na empresa.....	225
OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	225

Competências essenciais dos profissionais de gestão de pessoas.....	226
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	227
Políticas ou subsistemas da área de Gestão de Pessoas	227
Características das Políticas de Gestão de Pessoas.....	230
TÉCNICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	231
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	233
5 ► RELAÇÃO INDIVÍDUO X ORGANIZAÇÃO.....	251
OBJETIVOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	251
Relações de intercâmbio	253
Comprometimento Organizacional.....	255
Contrato psicológico.....	256
Hierarquia dos objetivos da organização	257
Influências sobre os objetivos organizacionais	258
CONFLITOS ENTRE OBJETIVOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS	258
Teoria da Aceitação da Autoridade.....	259
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	261
6 ► GRUPOS E EQUIPES	267
GRUPOS.....	267
Classificação.....	268
Funcionamento do grupo.....	270
Fenômenos Grupais	270
EQUIPES	273
Tipos de equipes	274
Papéis na equipe.....	277
Aumento da eficácia das equipes	277
Habilidades para o trabalho em equipe.....	277
Desenvolvimento de equipes.....	278
Modelo de Equilíbrio Pontuado.....	280
TEORIA DA IDENTIDADE SOCIAL (TURNER, BROWN E TAJFEL)	281
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	283
7 ► MOTIVAÇÃO	299
TEORIAS DE PROCESSO	299
Modelo do comportamento	299
Modelo de expectância (Vroom)	300
Teoria do aprendizado social (Rotter).....	301
Behaviorismo (B. F. Skinner)	302
Teoria da equidade (J. S. Adams)	303
Teoria do Estabelecimento de Objetivos (ou fixação de objetivos) (Locke & Latham)	305
Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci & Ryan)	305
TEORIAS DE CONTEÚDO	306
Hierarquia das necessidades (Maslow)	306
Teoria dos dois fatores ou teoria bifatorial (F. Herzberg).....	309
Teoria X e Y (McGregor)	312
Teoria Z (Willian Ouchi)	313
Teoria da Motivação para a Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland & Atkinson)	317

Teoria ERC (C. Alderfer).....	319
CICLO MOTIVACIONAL	320
Teoria de Campo – Kurt Lewin	321
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	322
8 ▶ LIDERANÇA.....	349
CONCEITO	349
Graus de Influenciação	349
Perspectivas da liderança	350
Chefe ou líder?	351
ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE LIDERANÇA.....	353
Teoria dos Traços de Liderança.....	353
Teorias do Comportamento de Liderança (ou comportamentais)	354
TEORIAS CONTINGENCIAIS DA LIDERANÇA	363
Abordagens emergentes da liderança e teorias neocarismáticas.....	374
OUTROS CONCEITOS RELACIONADOS COM A LIDERANÇA	379
Inteligência emocional e liderança	379
Confiança e liderança.....	380
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	381
9 ▶ GESTÃO DE CONFLITOS	407
CONCEITO	407
Transições na conceituação (visões)	407
Classificações	408
CONDIÇÕES ANTECEDENTES DOS CONFLITOS.....	409
PROCESSO DE CONFLITO.....	409
ABORDAGENS QUANTO À GESTÃO DE CONFLITOS	410
EFEITOS DO CONFLITO	413
ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS	413
FORMAS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS	416
NEGOCIAÇÃO E BARGANHA.....	418
Estratégias de barganha	419
Processo de negociação	419
Estilos de negociadores.....	420
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	422
10 ▶ COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	437
CONCEITO	437
Funções da comunicação	438
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	438
Fluxos Comunicativos	441
TIPOLOGIAS	443
Comunicação formal e redes de comunicação.....	443
Comunicação informal.....	445
Comunicação organizacional	447
Comunicação verbal e não verbal.....	447

A COMUNICAÇÃO EFICAZ	449
Características da comunicação eficaz	450
Barreiras à comunicação eficaz (males à comunicação)	450
Melhoria da comunicação organizacional	452
MODELOS DE COMUNICAÇÃO	453
Modelo tradicional	454
Modelo interpretativo	454
Modelo crítico	454
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	454
11 ► TOMADA DE DECISÃO	467
TEORIA DAS DECISÕES.....	467
Elementos da decisão	468
Modelo racional de decisão (racionalidade ilimitada).....	469
Modelo (ou Teoria) da Racionalidade Limitada (H. Simon).....	470
Modelo do incrementalismo de Lindblom	472
Modelo de Decisão Vroom-Yetton-Jago	473
Tipologia das decisões	474
Ambientes de decisão	476
TOMADA DE DECISÃO EM GRUPO	477
Técnicas de decisão em grupo	478
TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL	479
Modelo dos estilos de decisão de Rowe.....	480
Estilos de Schein.....	481
Erros e vieses na tomada de decisão	484
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	484
12 ► CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	497
CULTURA ORGANIZACIONAL	497
Conceito	497
Características e classificação	501
Elementos ou componentes da cultura.....	508
Camadas (níveis) da cultura organizacional.....	509
Posturas empresariais	511
Indicadores (atributos) culturais	512
Pesquisa cultural (diagnóstico etnográfico da organização)	513
Disfunções da cultura organizacional	514
CLIMA ORGANIZACIONAL	515
Tipos de clima organizacional	516
Clima psicológico e clima organizacional	517
Pesquisa de clima organizacional.....	517
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	520
13 ► RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	551
MERCADOS DE TRABALHO E RECURSOS HUMANOS.....	551
RECRUTAMENTO DE PESSOAS	553
Planejamento de Recursos Humanos.....	554

Meios de recrutamento	556
Avaliação dos resultados do recrutamento	561
SELEÇÃO DE PESSOAS.....	562
Processos de seleção	562
Etapas da Seleção	565
Confiabilidade e validade dos critérios de seleção	575
Avaliação do processo seletivo.....	576
Benefícios associados ao processo seletivo	577
ABSENTEÍSMO (OU AUSENTISMO)	577
Cálculo do absenteísmo.....	577
ROTATIVIDADE DE PESSOAL (TURNOVER)	578
Cálculo da rotatividade	579
Causas da rotatividade.....	579
Custos da rotatividade	580
DESLIGAMENTO DE PESSOAL.....	580
Entrevista de Desligamento	580
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	581
14 ► CARGOS, REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	599
DESCRIPÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS.....	599
Descrição de cargos.....	599
Análise de cargos (especificação do cargo)	600
Abordagens quanto à descrição e à análise de cargos	600
Métodos de coleta de dados a respeito do cargo	601
Processo de análise de cargos	603
DESENHO DE CARGOS (JOB DESIGN)	604
Modelos de desenho de cargos	604
AVALIAÇÃO DE CARGOS (JOB EVALUATION)	605
Plano de cargos e salários	611
Plano de carreira.....	611
REMUNERAÇÃO.....	613
REMUNERAÇÃO INDIRETA	615
Remuneração estratégica.....	616
BENEFÍCIOS E SERVIÇOS	618
REMUNERAÇÃO DIRETA.....	620
Salário	620
Composto salarial e estruturas de remuneração	620
A administração de salários	621
Política salarial.....	622
Remuneração variável (ou flexível)	623
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	623
15 ► HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	641
HIGIENE DO TRABALHO	641
SAÚDE OCUPACIONAL.....	642
Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO	642
Estresse	643

Teoria de Hans Selye	643
Estresse ocupacional	644
Síndrome de Burnout.....	645
Prevenção e tratamento do estresse	646
Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT/LER.....	647
Estágios da LER/DORT	648
Ergonomia (ou Fatores Humanos)	648
Carga de trabalho.....	650
Custo Humano no Trabalho - CHT.....	650
SEGURANÇA NO TRABALHO	651
Prevenção de acidentes.....	652
Coeficiente de frequência e de gravidade	653
Causas dos acidentes de trabalho	655
Gestão de segurança e saúde ocupacional - GSSO	656
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO - QVT	658
Programas de QVT	660
Abordagens para QVT	661
Modelos de QVT	662
Indicadores de QVT	669
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	671
16 ► PODER ORGANIZACIONAL	681
CONCEITO DE PODER	681
Poder e Liderança	682
PODER ORGANIZACIONAL.....	682
Coalizões	683
Bases de Poder	684
Táticas de poder	686
Configurações de Poder	687
PODER GRUPAL	688
PODER INDIVIDUAL	688
Tipos de caráter	689
Jogos políticos	690
AMITAI ETZIONI E O PODER	691
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	693
17 ► GESTÃO DO DESEMPENHO.....	699
O CICLO DE DESEMPENHO (GESTÃO DE DESEMPENHO)	699
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	701
Desempenho humano.....	702
Objetivos da avaliação de desempenho	702
Campos influentes na avaliação de desempenho	705
Métodos de avaliação de desempenho	705
Critérios de avaliação	713
Perspectivas básicas de avaliação de desempenho com foco em competências.....	713
Erros de avaliação	714
O FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	716
COMPETÊNCIA E DESEMPENHO	717

EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	718
18 ▶ SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS.....	751
BANCO DE DADOS.....	751
Banco de dados de Gestão de Pessoas	752
Processamento de dados	753
SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	754
Sistema de Informações Gerenciais para a área de Gestão de Pessoas.....	754
Avaliação dos Sistemas de Informações Gerenciais	755
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA:	756
19 ▶ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	759
O QUE É GERIR POR COMPETÊNCIAS?.....	759
Competências	760
Descrição de competências	761
CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	762
Competências conforme o nível da organização	762
Competências humanas	763
Competências ao longo do tempo	764
Competências organizacionais.....	764
OBJETIVOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	765
CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	766
ETAPAS (FASES) DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	766
Etapa prévia: Sensibilização e conscientização	766
Etapa 1: Definição das competências organizacionais essenciais.....	767
Etapa 2: Desdobramento das competências ao nível individual.....	767
Etapa 3: Mapeamento das competências	767
Etapa 4: Programas de desenvolvimento de competências	770
Etapa 5: Avaliação e acompanhamento.....	773
GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E AÇÕES ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICAS	774
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	777
20 ▶ GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	805
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	805
Classificação da estratégia.....	806
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	807
Escolas do Planejamento Estratégico.....	809
INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	816
Processo de formulação estratégica.....	817
MAPEAMENTO AMBIENTAL E ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	817
Análise do ambiente externo	821
Análise do ambiente interno.....	823
AVALIAÇÃO E SÍNTESE ESTRATÉGICA.....	828
Matriz SWOT	828
Matriz BCG	831
Matriz GE / McKinsey	833
Modelo de Porter	834
METODOLOGIA BALANCED SCORECARD – BSC	838

Perspectiva financeira.....	841
Perspectiva do cliente	842
Perspectiva dos processos internos ou operações	842
Perspectiva de aprendizagem e crescimento	842
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	847
Características da Gestão Estratégica de Pessoas	847
Papéis da área de gestão de pessoas.....	849
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	850
21 ▶ TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	897
CONCEITO	897
EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE TD&E.....	898
Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.....	899
ETAPAS (FASES) DO SISTEMA DE CAPACITAÇÃO (TREINAMENTO)	900
FASE I: Levantamento (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento – LNT ou DNT.....	903
FASE II: Planejamento das atividades de treinamento.....	905
FASE III: Execução do treinamento	911
FASE IV: Avaliação do treinamento	912
RESULTADOS GERADOS PELO TREINAMENTO	924
DIRETRIZES PARA TREINAMENTO CONFORME NORMAS DE QUALIDADE – ISO 10015	925
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	926
22 ▶ EDUCAÇÃO CORPORATIVA, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	947
EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	947
Evolução da Educação Corporativa no Brasil	950
Conceito de Educação Corporativa	951
Objetivos e princípios da Educação Corporativa.....	952
Implantação da Educação Corporativa	954
O QUE SIGNIFICA APRENDIZAGEM?	956
Aprendizagem Organizacional versus Organizações de Aprendizagem.....	957
Disciplinas da organização que aprende.....	958
Pilares da organização que aprende	963
Aprendizagem organizacional.....	968
Aprendizagem individual (Aprendizagem de Jovens e Adultos – AJA).....	970
Domínios de aprendizagem individual	973
Ciclo de aprendizagem	974
Teoria da ação (Argyris e Schön, 1996)	975
SENSEMAKING	977
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD	978
Conceito de EaD.....	980
Princípios da EaD	981
Elementos da EaD	981
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	983
23 ▶ GESTÃO DO CONHECIMENTO	1003
CONCEITO DE CONHECIMENTO	1003
TEORIA DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO (NONAKA & TAKEUCHI, 1997)	1003

Conhecimento tácito	1004
Conhecimento explícito ou “codificado”	1004
Conhecimento cultural	1005
Dimensões da criação de conhecimento	1006
Conversão do conhecimento	1007
Gestão do conhecimento	1010
Empresa criadora de conhecimento	1013
Inteligência organizacional	1018
Organização em hipertexto	1019
Estratégias de combinação de disciplinas.....	1021
CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL.....	1022
Conceitos.....	1022
O capital humano.....	1024
Medidas do capital intelectual	1026
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	1030
24 ▶ TÓPICOS EM GESTÃO DE PESSOAS.....	1047
CIDADANIA ORGANIZACIONAL	1047
Outros conceitos relacionados ao de cidadania organizacional	1049
COACHING, MENTORING, COUNSELING E CONSULTORIA	1049
ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO.....	1051
Comportamentos de assédio moral.....	1052
Consequências do assédio moral.....	1053
REENGENHARIA ORGANIZACIONAL.....	1053
Características da reengenharia	1054
Componentes da reengenharia	1055
Objetivos da reengenharia	1055
Tipos de reengenharia	1055
Fases da reengenharia	1056
EMPOWERMENT	1056
Condições para o empowerment	1057
Cultura de empowerment.....	1057
Tipos de empowerment	1058
Implementação do empowerment	1059
BENCHMARKING	1060
Estágios do benchmarking.....	1061
STAKEHOLDER.....	1061
EXERCÍCIOS SOBRE O TEMA	1062
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	1073