

SUMÁRIO

EDITAL SISTEMATIZADO	19
1. Compreendendo o edital do concurso	19
1.1. O que faz um servidor público que passa para esse concurso?	19
1.2. Como estudo esta disciplina?	22
1.3. O que está no edital e onde acho no livro?	27
CAPÍTULO 1	
VISÃO GERAL DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	39
1. Abordagem Clássica da Administração	40
1.1. Frederick W. Taylor – Administração Científica	40
1.2. Henry Ford – Linha de montagem e produção em massa	43
1.3. Fayol – Teoria Clássica	45
2. Elton Mayo – Teoria das Relações Humanas	49
2.1. Experiência de Hawthorne	50
3. Teoria Neoclássica	54
3.1. Administração por Objetivos – APO	57
4. Abordagem estruturalista	59
4.1. Max Weber – Teoria da Burocracia	60
4.2. Teoria Estruturalista	65
5. Escola Comportamentalista (Teoria Comportamental)	67
5.1. Mudança Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional – T.D.O.	69
6. Abordagem Sistêmica	83
6.1. Emery e Trist – Abordagem Sociotécnica	88
7. Abordagem Contingencial	89
8. Novas Abordagens da Administração	92
9. Exercícios sobre o tema	94
CAPÍTULO 2	
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	109
1. Modelo de gestão de pessoas	109
1.1. Elementos componentes do modelo	109
1.2. Fatores condicionantes do modelo	110
2. Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas	110
2.1. Departamento Pessoal	110

2.2.	Comportamento Humano	111
2.3.	Gestão Estratégica de Pessoas.....	112
2.4.	Gestão de Pessoas por competências.....	112
3.	Cinco fases evolutivas da gestão de pessoal.....	117
3.1.	Fase Contábil – Até 1930.....	117
3.2.	Fase Legal – de 1930 a 1950.....	117
3.3.	Fase Tecnicista – de 1950 a 1965.....	117
3.4.	Fase Administrativa – de 1965 a 1985.....	117
3.5.	Fase Estratégica – a partir de 1985	118
4.	Premissas conceituais de um modelo de gestão de pessoas.....	118
5.	Gestão de Pessoas no Brasil	120
5.1.	Primeira República (fase pré-jurídico-trabalhista) – até 1930	120
5.2.	Estado Novo – de 1930 a 1945	120
5.3.	Segunda República – 1945 a 1964	120
5.4.	Após 1964	120
5.5.	Comparação entre os modelos.....	121
6.	Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas	122
6.1.	Gestão de Pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	122
6.2.	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	125
6.3.	Convergências e divergências entre a administração pública e a privada.....	128
7.	Exercícios sobre o tema.....	131

CAPÍTULO 3

ORGANIZAÇÕES: PRINCIPAIS CONCEITOS.....	137	
1.	Conceito de Organização	137
2.	Centralização versus Descentralização	139
2.1.	Descentralização.....	139
2.2.	Centralização.....	140
3.	Estrutura Organizacional.....	140
3.1.	Componentes da estrutura organizacional.....	143
3.2.	Formatação (especialização das organizações).....	145
3.3.	Componentes e Configurações de Mintzberg.....	147
3.4.	Tipos de departamentalização.....	150
4.	Processo Administrativo	161
4.1.	Planejamento	162
4.2.	Organização.....	166
4.3.	Direção	167
4.4.	Controle	167

4.5. Papéis do Administrador	171
4.6. Tipologia de Burns e Stalker: Mecanicista versus Orgânica	172
4.7. A. Chandler Jr. – Estratégia e estrutura	174
5. Exercícios sobre o tema.....	175

CAPÍTULO 4

GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS INICIAIS.....	195
1. Conceitos importantes.....	196
1.1. Eficácia, eficiência e efetividade	196
1.2. Gestão de Pessoas e sua posição na empresa	197
2. Objetivos da Gestão de Pessoas.....	198
2.1. Competências essenciais dos profissionais de gestão de pessoas	199
3. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas.....	200
3.1. Políticas ou subsistemas da área de Gestão de Pessoas.....	200
3.2. Características das Políticas de Gestão de Pessoas	204
4. Técnicas de Gestão de Pessoas.....	205
5. Relação Indivíduo X Organização	207
6. Objetivos individuais e organizacionais	208
6.1. Relações de intercâmbio	209
6.2. Comprometimento Organizacional.....	211
6.3. Hierarquia dos objetivos da organização	212
6.4. Influências sobre os objetivos organizacionais	213
7. Conflitos entre objetivos pessoais e organizacionais.....	214
8. Exercícios sobre o tema.....	216

CAPÍTULO 5

GRUPOS E EQUIPES.....	223
1. Grupos.....	223
1.1. Classificação	224
1.2. Fenômenos Grupais.....	225
2. Equipes.....	229
2.1. Tipos de equipes	230
2.2. Desenvolvimento de equipes.....	233
2.3. Modelo de Equilíbrio Pontuado	236
3. Exercícios sobre o tema.....	237

CAPÍTULO 6

MOTIVAÇÃO	241
1. Teorias de processo.....	241
1.1. Modelo do comportamento	241

1.2.	Modelo de expectativa (Vromm).....	242
1.3.	Behaviorismo (B. F. Skinner).....	243
2.	Teorias de conteúdo	245
2.1.	Hierarquia das necessidades (Maslow).....	245
2.2.	Teoria dos dois fatores ou Teoria bifatorial (F. Herzberg).....	249
2.3.	Teoria X e Y (McGregor)	252
2.4.	Teoria da Motivação para a Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland & Atkinson)	254
2.5.	Teoria ERC (C. Alderfer)	256
3.	Ciclo Motivacional.....	258
4.	Exercícios sobre o tema.....	261

CAPÍTULO 7

LIDERANÇA E PODER ORGANIZACIONAL.....	271
1. Conceito	271
1.1. Graus de Influenciação.....	271
1.2. Chefe ou líder?.....	272
2. Abordagens teóricas sobre liderança	274
2.1. Teoria dos Traços de Liderança.....	275
2.2. Teorias do Comportamento de Liderança (ou comportamentais)	276
2.3. Teorias Contingenciais da Liderança	286
2.4. Estilos de liderança de Daniel Goleman.....	292
2.5. Abordagens emergentes da liderança e teorias neocarismáticas	294
3. Poder Organizacional	299
3.1. Poder e Liderança	300
3.2. Teorias do Poder Organizacional.....	300
3.3. Coalizões	301
3.4. Bases de Poder.....	302
3.5. Táticas de poder.....	304
3.6. Configurações de Poder.....	305
3.7. Jogos políticos	306
3.8. Amitai Etzioni e o Poder.....	307
4. Exercícios sobre o tema.....	309

CAPÍTULO 8

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CONFLITOS.....	323
1. Conceito	323
1.1. Funções da comunicação.....	324
2. Processo de comunicação	324
2.1. Fluxos Comunicativos.....	328

3.	Tipologias	330
3.1.	Comunicação formal e redes de comunicação.....	330
3.2.	Comunicação informal.....	332
3.3.	Comunicação organizacional	334
3.4.	Comunicação verbal e não verbal	335
4.	A comunicação eficaz.....	337
4.1.	Características da comunicação eficaz	338
4.2.	Barreiras à comunicação eficaz (males à comunicação).....	338
4.3.	Melhoria da comunicação organizacional.....	341
5.	Conflitos	342
5.1.	Transições na conceituação (visões)	342
5.2.	Classificações	342
6.	Condições antecedentes dos conflitos.....	344
7.	Abordagens quanto à Gestão de Conflitos	345
8.	Efeitos do conflito	346
9.	Estilos de Gestão de Conflitos.....	347
10.	Exercícios sobre o tema.....	350

CAPÍTULO 9

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	357
1. Cultura Organizacional	357
1.1. Conceito.....	357
1.2. Características e classificação	360
1.3. Elementos ou componentes da cultura.....	364
1.4. Camadas (níveis) da cultura organizacional	366
1.5. Posturas empresariais	368
2. Clima organizacional	369
2.1. Tipos de clima organizacional	369
2.2. Clima psicológico e clima organizacional	370
2.3. Pesquisa de clima organizacional	371
3. Exercícios sobre o tema.....	374

CAPÍTULO 10

HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	389
1. Higiene do trabalho	389
2. Saúde ocupacional	390
2.1. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO	391
2.2. Estresse	391

2.3.	Teoria de Hans Selye	392
2.4.	Estresse ocupacional.....	392
2.5.	Síndrome de Burnout	393
2.6.	Prevenção e tratamento do estresse.....	395
2.7.	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT/LER.....	396
2.8.	Estágios da LER/DORT	397
2.9.	Ergonomia (ou Fatores Humanos).....	398
2.10.	Carga de trabalho.....	399
2.11.	Custo Humano no Trabalho – CHT	400
3.	segurança no trabalho.....	401
3.1.	Prevenção de acidentes	402
3.2.	Coeficiente de frequência e de gravidade	403
3.3.	Causas dos acidentes de trabalho	406
3.4.	Gestão de segurança e saúde ocupacional – GSSO.....	407
3.5.	Riscos Ambientais (Agentes de Risco).....	408
4.	Qualidade de Vida no Trabalho – QVT.....	409
4.1.	Programas de QVT	411
4.2.	Abordagens para QVT.....	413
4.3.	Modelos de QVT.....	413
4.4.	Indicadores de QVT.....	421
5.	Exercícios sobre o tema.....	424

CAPÍTULO 11

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	425	
1.	Recrutamento de pessoas.....	425
1.1.	Planejamento de Recursos Humanos	426
1.2.	Meios de recrutamento	428
2.	Seleção de Pessoas.....	434
2.1.	Processos de seleção.....	435
2.2.	Etapas da Seleção	438
2.3.	Confiabilidade e validade dos critérios de seleção	447
2.4.	Avaliação do processo seletivo.....	448
2.5.	Benefícios associados ao processo seletivo	449
3.	Absenteísmo (ou ausentismo)	449
3.1.	Cálculo do absenteísmo.....	450
4.	Rotatividade de pessoal (<i>turnover</i>).....	451
4.1.	Cálculo da rotatividade.....	451
4.2.	Causas da rotatividade	452

4.3. Custos da rotatividade.....	452
5. Desligamento de pessoal	453
5.1. Entrevista de Desligamento	453
6. Exercícios sobre o tema.....	454

CAPÍTULO 12

CARGOS & REMUNERAÇÃO 459

1. Descrição e análise de cargos	459
1.1. Descrição de cargos	459
1.2. Análise de cargos (especificação do cargo).....	460
1.3. Abordagens quanto à descrição e à análise de cargos.....	460
1.4. Métodos de coleta de dados a respeito do cargo	461
1.5. Processo de análise de cargos	463
2. Desenho de cargos (<i>Job design</i>)	464
2.1. Modelos de desenho de cargos	465
3. Avaliação de cargos (<i>Job Evaluation</i>)	466
3.1. Plano de cargos e salários.....	473
4. Plano de carreira.....	473
5. Remuneração.....	475
5.1. Remuneração Indireta	477
5.1.1. Benefícios e serviços.....	480
5.2. Remuneração Direta.....	482
5.2.1. Salário	482
5.2.2. Remuneração variável (ou flexível).....	482
6. Exercícios sobre o tema.....	483

CAPÍTULO 13

GESTÃO DO DESEMPENHO..... 487

1. O ciclo de desempenho (gestão de desempenho).....	487
2. Avaliação de Desempenho.....	490
2.1. Desempenho humano	490
2.2. Objetivos da avaliação de desempenho.....	491
2.3. Campos influentes na avaliação de desempenho	494
2.4. Métodos de avaliação de desempenho	494
2.5. Critérios de avaliação	503
2.6. Erros de avaliação.....	505
3. O <i>feedback</i> na avaliação de desempenho.....	507
4. Competência e desempenho	508
5. Exercícios sobre o tema.....	509

CAPÍTULO 14

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	523
1. O que é gerir por competências?	523
1.1. Competências	524
1.2. Descrição de competências.....	525
2. Classificação das competências.....	526
2.1. Competências conforme o nível da organização	526
2.2. Competências humanas.....	527
2.3. Competências ao longo do tempo.....	529
2.4. Competências organizacionais	529
3. Objetivos da Gestão por Competências	530
4. Características da Gestão por Competências	531
5. Etapas (fases) da Gestão por Competências.....	531
5.1. Etapa prévia: Sensibilização e conscientização	531
5.2. Etapa 1: Definição das competências organizacionais essenciais	531
5.3. Etapa 2: Desdobramento das competências ao nível individual.....	532
5.4. Etapa 3: Mapeamento das competências	532
5.5. Etapa 4: Programas de desenvolvimento de competências	536
5.6. Etapa 5: Avaliação e acompanhamento	539
6. Gestão de pessoas por competências e ações organizacionais estratégicas.....	540
7. Exercícios sobre o tema.....	544

CAPÍTULO 15

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	557
1. Estratégia organizacional.....	557
2. Planejamento Estratégico	558
3. Integração da estratégia de gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	559
3.1. Processo de formulação estratégica	560
4. Mapeamento ambiental e análise estratégica	560
4.1. Análise do ambiente externo	564
4.2. Análise do ambiente interno.....	566
5. Avaliação e síntese estratégica.....	571
5.1. Matriz SWOT	572
5.2. Matriz BCG	575
5.3. Matriz GE / McKinsey.....	577
5.4. Modelo de Porter.....	578
6. Metodologia Balanced Scorecard – BSC.....	583
6.1. Perspectiva financeira.....	586
6.2. Perspectiva do cliente.....	586

6.3.	Perspectiva dos processos internos ou operações	586
6.4.	Perspectiva de aprendizagem e crescimento	587
7.	Gestão Estratégica de Pessoas.....	591
7.1.	Características da Gestão Estratégica de Pessoas	591
7.2.	Papéis da área de gestão de pessoas.....	593
8.	Exercícios sobre o tema.....	595

CAPÍTULO 16

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO, EDUCAÇÃO CORPORATIVA, APRENDIZAGEM E EAD 625

1.	Treinamento & Desenvolvimento	625
1.1.	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	627
2.	Etapas (fases) do sistema de capacitação (treinamento).....	627
2.1.	FASE I: Levantamento (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento – LNT ou DNT	628
2.2.	FASE II: Planejamento das atividades de treinamento	632
2.3.	FASE III: Execução do treinamento.....	637
2.4.	FASE IV: Avaliação do treinamento	638
3.	Resultados gerados pelo treinamento.....	643
4.	Educação Corporativa	645
4.1.	Evolução da Educação Corporativa no Brasil	648
4.2.	Conceito de Educação Corporativa.....	649
4.3.	Objetivos e princípios da Educação Corporativa.....	650
5.	Aprendizagem.....	653
5.1.	Aprendizagem Organizacional versus Organizações de Aprendizagem	653
5.2.	Disciplinas da organização que aprende	654
5.3.	Aprendizagem organizacional	657
5.4.	Ciclo de aprendizagem	659
6.	Educação a Distância – EaD.....	661
6.1.	Conceito de EaD.....	663
6.2.	Princípios da EaD.....	664
6.3.	Elementos da EaD.....	664
7.	Exercícios sobre o tema.....	666

CAPÍTULO 17

GESTÃO DO CONHECIMENTO E TOMADA DE DECISÃO 673

1.	Conhecimento	673
2.	Teoria da Criação do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997)	673
2.1.	Conhecimento tácito.....	674
2.2.	Conhecimento explícito ou “codificado”	674
2.3.	Conhecimento cultural	675

2.4.	Dimensões da criação de conhecimento	676
2.5.	Conversão do conhecimento.....	677
2.6.	Gestão do conhecimento	680
2.7.	Inteligência organizacional.....	684
2.8.	Organização em hipertexto.....	686
3.	Benchmarking.....	689
4.	Tomada de decisão.....	690
4.1.	Elementos da decisão	691
4.2.	Modelo racional de decisão (racionalidade ilimitada).....	692
4.3.	Modelo (ou Teoria) da Racionalidade Limitada (H. Simon).....	694
5.	Exercícios sobre o tema.....	696
BIBLIOGRAFIA.....		705