

# SUMÁRIO

## PARTE I ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### CAPÍTULO 1

EVOLUÇÃO DO ESTADO MODERNO: ASPECTOS SOCIAIS, ECONÔMICOS, POLÍTICOS E CULTURAIS QUE CONDICIONAM O ESTADO .....	29
1.1. Estado Monárquico – Absolutista .....	29
1.2. Estado Liberal .....	30
1.3. O Estado do Bem-estar Social e Intervencionista .....	31
1.4. Estado Neoliberal .....	33
1.5. Estado Neodesenvolvimentista .....	34

### CAPÍTULO 2

EVOLUÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO .....	37
2.1. Administração Colonial (até 1889) .....	40
2.2. República Velha (1889-1930) .....	41
2.3. Era Getúlio Vargas – 1º governo: 1ª reforma administrativa (1930 a 1945) ....	43
2.4. Governo Dutra (1946-1951) e 2º Governo de Vargas (1951-1954) .....	48
2.5. Juscelino Kubitschek – JK (1956 a 1961) – Modernização administrativa: administração paralela – Jânio Quadros (janeiro a agosto de 1961) e João Goulart – Jango (1961-1964) .....	49
2.6. Era Autoritária militar: administração para o desenvolvimento (1964-1985) ....	52
2.6.1. Crise do Modelo Nacional Desenvolvimentista .....	58
2.7. Governo Sarney e a democratização da Nova República (1985-1990) .....	59
2.8. Governo Collor (1990-1992) .....	63
2.9. O Governo Itamar (1992-1994) .....	64

2.10. Governo FHC: reforma do Estado (1995-2002) .....	64
2.11. Governo Lula e Dilma: revitalização do Estado (2003-2014) .....	66
2.12. Análise crítica das reformas administrativas .....	68

### CAPÍTULO 3

ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIAL, BUROCRÁTICA E GERENCIAL .....	73
3.1. Administração Pública Patrimonial .....	73
3.2. Administração Pública Burocrática – modelo racional-legal .....	75
3.3. Administração Pública Gerencial .....	82
3.3.1. Modelo Gerencialista Britânico .....	84
3.3.2. Movimento Reinventando o Governo – Empreendedorismo governamental estadunidense .....	87
3.3.3. Modelo Gerencial Brasileiro .....	89
3.3.3.1. Crise de Governança: crise do modelo burocrático e necessidade de reforma .....	90
3.3.3.2. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE .....	92
3.3.3.3. A Emenda Constitucional 19/98: reforma gerencial .....	100
3.3.3.4. Análise dos Modelos de Gestão Patrimonial, Burocrática e Gerencial .....	101
3.3.3.5. Evolução do Modelo Gerencial na Administração Pública Brasileira .....	103

### CAPÍTULO 4

CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE AS GESTÕES PÚBLICA E PRIVADA .....	105
---	-----

### CAPÍTULO 5

GOVERNO EMPREENDEDOR E A GESTÃO POR RESULTADOS .....	109
5.1. Empreendedorismo e as Novas Lideranças no Setor Público .....	111
5.2. O Paradigma do Cliente: qualidade e cidadania .....	113
5.3. Valor Público .....	113
5.4. A Contratualização de Resultados .....	114

### CAPÍTULO 6

O ESTADO ELETRÔNICO OU GOVERNO ELETRÔNICO .....	117
6.1. Transparência, Controle Social e Cidadania .....	120

**CAPÍTULO 7**

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL: OUTRA VERTENTE DE REFORMA .....	123
7.1. Fóruns Temáticos .....	124
7.2. Conselhos Gestores de Políticas Públicas .....	125
7.3. Orçamento Participativo – OP .....	126

**CAPÍTULO 8**

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA GESTÃO PÚBLICA .....	129
8.1. Governabilidade .....	129
8.2. Governança .....	131
8.2.1. Governança Corporativa no Setor Público .....	133
8.3. Accountability .....	134
8.4. Intermediação de Interesses .....	135
8.4.1. Clientelismo .....	135
8.4.2. Corporativismo .....	136
8.4.3. Neocorporativismo .....	136
8.4.4. Fisiologismo e <i>Rent Seeking</i> .....	137

**CAPÍTULO 9**

A ORGANIZAÇÃO DO ESTADO E OS NOVOS MODELOS INSTITUCIONAIS .....	139
9.1. Administração Pública .....	141
9.2. Organizações Sociais – OS .....	144
9.3. Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP .....	146
9.4. Agências Executivas .....	150
9.5. Estado Regulador – Agências Reguladoras .....	151

**QUESTÕES**

CAPÍTULOS 1 E 2 .....	155
CAPÍTULO 3 .....	159
CAPÍTULO 4 .....	164
CAPÍTULO 5 .....	167
CAPÍTULOS 6, 7, 8 E 9 .....	169

**PARTE II**  
**TENDÊNCIAS DE MODERNIZAÇÃO**  
**DA GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA**

**CAPÍTULO 10**

INDICADORES DE DESEMPENHO .....	173
10.1. Componentes de um Indicador .....	174
10.2. Critérios para classificação dos Indicadores .....	174
10.3. Critérios Centrais dos Indicadores .....	175
10.4. Propriedades dos Indicadores .....	175
10.5. Taxonomia de Indicadores .....	176
10.6. Relações entre Eficiência X Eficácia X Efetividade .....	182

**CAPÍTULO 11**

GESTÃO POR PROCESSOS .....	185
11.1. Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) .....	188
11.1.1. Conceitos importantes e fundamentais de BPM .....	190
11.1.2. Ciclo de Gerenciamento de Processos – Visão BPM CBOK V3.0 .....	193
11.1.3. Ciclo de Gerenciamento de Processos – Visão SDPS .....	197
11.2. Modelagem de Processos .....	198
11.3. Análise de Processos .....	200
11.4. Desenho de Processos .....	201
11.5. Gerenciamento de Desempenho de Processos .....	203
11.6. Transformação de Processos .....	205
11.7. Organização do Gerenciamento de Processos .....	206
11.8. Gerenciamento Corporativo de Processos .....	209
11.8.1. Maturidade de Processos – Visão do CBOK e SDPS .....	210
11.9. Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio .....	214
11.10. Simplificação Administrativa dos Processos na Administração Pública .....	214

**CAPÍTULO 12**

GESTÃO DA QUALIDADE E REENGENHARIA: MUDANÇAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO .....	221
--	-----

12.1. Gestão da Qualidade: Excelência da Gestão .....	221
12.1.1. Eras da Qualidade .....	222
12.1.2. Conceitos de Qualidade .....	223
12.1.3. Kaizen e a Melhoria Contínua .....	224
12.1.4. Pressupostos da Qualidade .....	225
12.1.5. Principais Pensadores – Gurus da qualidade .....	225
12.1.6. Normas ISO .....	227
12.1.7. Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) e o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) .....	232
12.1.7.1. Modelo de Excelência em Gestão (MEG) 20 <sup>a</sup> edição – 2013 .....	233
12.1.7.2. Modelo de Excelência em Gestão (MEG) 21 <sup>a</sup> edição – 2017 .....	235
12.1.7.3. Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ – Melhores em Gestão® .....	244
12.1.7.4. Programa de Excelência em Gestão (PEG) .....	244
12.1.8. Excelência na Gestão Pública: gestão da qualidade no serviço público .....	246
12.1.8.1. Evolução dos Programas de Qualidade na Administração Pública .....	246
12.1.8.2. Programa Gespública .....	248
12.2. Reengenharia .....	261
12.3. Qualidade X Reengenharia: semelhanças e diferenças .....	262

---

**CAPÍTULO 13**

MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO .....	265
13.1. Ciclo PDCA de Melhoria Contínua .....	265
13.2. Metodologia de Análise e Solução de Problemas – MASP .....	266
13.3. Diagrama de Causa e Efeito .....	268
13.4. Folha de Verificação ou Folha de Coleta de Dados .....	268
13.5. Histograma .....	269
13.6. Gráfico de Controle ou Carta de Controle .....	270
13.7. Fluxograma .....	270
13.8. Diagrama de Pareto .....	271
13.9. Diagrama de Dispersão .....	272

13.10. Diagrama de Linha de Tempo .....	273
13.11. Gráfico de Barras .....	274
13.12. Matriz GUT .....	274
13.13. Plano 5W2H .....	275
13.14. Método dos 5 Porquês .....	275
13.15. Diagrama da Árvore .....	276
13.16. Estratificação .....	277
13.17. Método 5S ou 10S .....	277
13.18. Método Seis Sigma .....	278
13.19. Ciclo DMAIC .....	279
13.20. Sistema Lean – Sistema Toyota de Produção .....	279
13.20.1. Método Just in Time (JIT) .....	280
13.20.2. Kanban .....	280
13.20.3. Poka Yoke .....	280
13.20.4. Jidoka .....	281
13.20.5. Círculos de Controle da Qualidade (CCQ) .....	281
13.21. Análise do Campo de Forças – Barreiras e Auxílios .....	281
13.22. Empowerment (empoderamento) .....	281
13.23. <i>Downsizing</i> .....	282
13.24. Outsourcing ou Terceirização .....	282
13.25. <i>Benchmarking</i> .....	282
13.26. Técnicas de Desenvolvimento da Criatividade .....	283
13.26.1. <i>Brainstorming</i> .....	284
13.26.2. <i>Brainwriting</i> .....	284
13.26.3. Grupo Nominal ou Reunião Eletrônica .....	285
13.26.4. Grupo Focal .....	285
13.26.5. Método Delphi (delfos) .....	285
13.26.6. Grupos de Interação .....	286
13.27. Técnicas de Previsão de Futuro .....	286
13.27. Abordagem Heurística .....	287
13.28. Método Cartesiano .....	287
13.29. Rede PERT / CPM .....	287

**CAPÍTULO 14**

GESTÃO DE PROJETOS .....	293
14.1. Elementos fundamentais .....	293
14.2. Contexto de Gerenciamento de Projetos .....	295
14.2.1. Gerenciamento de Projetos, Programas, Portfólios e Operações .....	296
14.3. Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP .....	298
14.4. Influências e Tipos de Estrutura Organizacional .....	299
14.5. Stakeholders .....	300
14.6. Componentes do Guia PMBOK .....	302
14.6.1. Ciclo de Vida do Projeto e do Desenvolvimento .....	303
14.6.2. Fase do Projeto .....	304
14.6.3. Processos de Gerenciamento de Projetos, Grupos de Processos e Áreas do Conhecimento .....	304
14.7. Tailoring .....	315
14.8. Documentos de Negócio do Gerenciamento de Projetos .....	316

**QUESTÕES**

CAPÍTULO 10 .....	319
CAPÍTULO 11 .....	321
CAPÍTULO 12 .....	324
CAPÍTULO 13 .....	328
CAPÍTULO 14 .....	330

---

**PARTE III**  
**ABORDAGENS, PRINCÍPIOS**  
**E MODELOS DA ADMINISTRAÇÃO****CAPÍTULO 15**

NATUREZA E EVOLUÇÃO DO CONHECIMENTO NA ADMINISTRAÇÃO .....	335
15.1. Abordagem Clássica .....	339
15.1.1. Administração Científica .....	340
15.1.1.1. Princípios da Administração Científica .....	341
15.1.1.2. Contribuições da Organização Racional do Trabalho – ORT .....	342
15.1.1.3. Henry Ford .....	343

15.1.2. Teoria Clássica ou Teoria da Gestão Administrativa .....	344
15.1.3. Críticas à Abordagem Clássica .....	345
15.2. Abordagem Humanística .....	347
15.3. Abordagem Neoclássica .....	350
15.3.1. Administração por Objetivos – APO .....	352
15.4. Teoria da Burocracia .....	354
15.5. Abordagem Estruturalista .....	356
15.6. Teoria Comportamental .....	358
15.7. Teoria do Desenvolvimento Organizacional – DO .....	359
15.7.1. Processo de DO .....	361
15.7.2. Técnicas de DO .....	362
15.8. Abordagem Quantitativa ou Teoria Matemática .....	363
15.9. Modelo Japonês de Administração – Sistema Toyota de Produção: Escola da Qualidade .....	365
15.10. Abordagem Sistêmica .....	367
15.10.1. Teoria e Gestão da Informação – o estudo da cibernetica .....	372
15.11. Abordagem Contingencial .....	374
15.12. Novas Abordagens e Tendências Organizacionais: efeitos da revolução tecnológica e seus impactos nas organizações .....	376
15.12.1. Responsabilidade Corporativa e Social .....	379

**QUESTÕES**

CAPÍTULO 15 .....	383
-------------------	-----

**PARTE IV**  
**PROCESSOS GERENCIAIS: RELAÇÕES COM OS**  
**FATORES HUMANOS, TECNOLÓGICOS E ECONÔMICOS**

**CAPÍTULO 16**

PROCESSO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE .....	389
16.1. Planejamento .....	390
16.1.1. Níveis de Planejamento: estratégico, tático e operacional .....	392
16.2. Organização .....	396
16.3. Execução .....	397

16.4. Direção .....	397
16.5. Controle e Avaliação .....	400
16.6. Comunicação .....	404
16.6.1. Processo de Comunicação Organizacional .....	407
16.6.2. Comunicação na Gestão Pública .....	416
16.7. Coordenação .....	418

**CAPÍTULO 17**

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS .....	421
17.1. Escolas do Planejamento Estratégico .....	424
17.2. Etapas de Elaboração do Planejamento Estratégico .....	425
17.3. Processo de Planejamento Estratégico .....	427
17.3.1. Visão Organizacional .....	428
17.3.2. Valores Organizacionais .....	429
17.3.3. Análise Externa .....	429
17.3.4. Análise Interna/Organizacional .....	436
17.3.4.1. Modelo Vrio .....	438
17.3.4.2. Outros componentes organizacionais relevantes .....	440
17.3.5. Missão e Negócio .....	441
17.3.6. Estruturação de Cenários .....	443
17.3.7. Definição dos Fatores Críticos de Sucesso .....	448
17.3.8. Posturas Estratégicas .....	448
17.3.9. Estabelecimento de Macropolíticas .....	449
17.3.10. Estabelecimento de Objetivos, Desafios e Metas .....	449
17.3.11. Formulação da Estratégia .....	450
17.3.11.1. Conceito de Estratégia .....	451
17.3.11.2. Conteúdo da Estratégia .....	452
17.3.11.3. Níveis de Decisão Estratégica .....	452
17.3.11.4. Tipos de Estratégias .....	453
17.3.12. Escolha de Estratégias .....	467
17.3.13. Estabelecimento de Projetos e Planos de Ação .....	467
17.3.14. Implantação da Estratégia .....	468
17.3.15. Controle e Avaliação das Estratégias .....	469

**CAPÍTULO 18**

BALANCED SCORECARD – BSC PAINEL DE INDICADORES BALANCEADOS .....	473
18.1. Metodologia para a Construção e Implantação do BSC .....	477
18.2. Componentes do BSC .....	480
18.3. Tipos de Indicadores do BSC .....	481
18.4. BSC na Administração Pública .....	481

**CAPÍTULO 19**

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS – TIPOS DE ESTRUTURA, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO .....	483
19.1. Componentes da Estrutura Formal .....	485
19.1.1. Cadeia de Comando .....	485
19.1.1.1. Tipos de Autoridade .....	486
19.1.2. Amplitude Administrativa/Controle .....	486
19.1.3. Centralização e Descentralização .....	488
19.1.3.1. Delegação .....	489
19.1.4. Especialização do Trabalho .....	490
19.1.5. Formalização .....	492
19.1.6. Departamentalização .....	492
19.2. Condicionantes da Estrutura Organizacional .....	500
19.2.1. Estratégia: estrutura segue a estratégia .....	501
19.2.2. Ambiente: estrutura se adapta ao ambiente .....	501
19.2.3. Tecnologia: estrutura depende da tecnologia .....	503
19.2.4. Tamanho: estrutura se ajusta ao tamanho e ao ciclo de vida .....	505
19.3. Mecanismo de Coordenação: necessidades e métodos .....	506
19.4. Modelos de gestão: tipos de estrutura, abordagens, novos desenhos e construções organizacionais .....	508
19.4.1. Estrutura Linear .....	510
19.4.2. Estrutura Funcional .....	510
19.4.3. Estrutura Linha-Staff .....	511
19.4.4. Estrutura tipo Comissão/Colegiada .....	512
19.4.5. Estrutura Divisional ou Unidades Estratégicas de Negócios – UEN ..	513
19.4.6. Estrutura Matricial .....	514
19.4.7. Estrutura em Rede/Networks ou Virtual .....	516

19.4.7.1. Gestão de Redes na Administração Pública .....	519
19.4.8. As Organizações em Cinco Partes .....	522
19.4.9. As Estruturas Vistas como Metáforas Organizacionais .....	526

**QUESTÕES**

CAPÍTULO 16 .....	529
CAPÍTULO 17 E 18 .....	533
CAPÍTULO 19 .....	541

**PARTE V**  
**CONCEITOS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO:**  
**AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES**

**CAPÍTULO 20**

RELAÇÕES PESSOAS <i>VERSUS</i> ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS FUNDAMENTAIS .....	549
20.1. Organizações: principais conceitos .....	549
20.2. Indivíduos: principais conceitos .....	556
20.3. Comportamento organizacional (CO): equilíbrio organizacional e relações de reciprocidade .....	557
20.4. Comprometimento organizacional .....	560

**CAPÍTULO 21**

GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS PRÁTICAS, MODELOS E ESTRATÉGIAS .....	563
21.1. Evolução dos Modelos de gestão de pessoas: fatores condicionantes .....	564
21.1.1. Premissas dos modelos de Gestão de Pessoas .....	569
21.1.2. Valores associados aos modelos de Gestão de Pessoas .....	569
21.2. Gestão Estratégica de Recursos Humanos: construção de um novo modelo ....	570
21.2.1. Responsabilidade de linha versus Função de staff: o papel da área de RH .....	572
21.2.2. Níveis de Atuação da Área de RH .....	573
21.2.3. Papéis Assumidos pelo Gestor de Recursos Humanos .....	573
21.2.4. Objetivos e Funções da Área de Recursos Humanos .....	574
21.3. Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas nas Organizações Modernas ..	576
21.4. Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas no Setor público .....	577

**CAPÍTULO 22**

MOTIVAÇÃO .....	581
22.1. Ciclo Motivacional .....	583
22.2. Teoria de Campo de Lewin: motivação e comportamento .....	584
22.3. Teorias de Motivação .....	585
22.3.1. Teorias do Conteúdo .....	586
22.3.1.1. Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow .....	586
22.3.1.2. Teoria de ERG (ou ERC)de Alderf .....	588
22.3.1.3. Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg .....	589
22.3.1.3.1. Comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg .....	591
22.3.1.3.2. Enriquecimento do cargo ou de tarefas .....	592
22.3.1.4. Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland & Atkinson .....	593
22.3.1.5. Teoria X e Y de Douglas McGregor e a teoria Z de Ouchi .....	594
22.3.2. Teorias de Processo .....	594
22.3.2.1. Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger .....	595
22.3.2.2. Teoria da Equidade ou do Equilíbrio de J. Stacy Adams ..	595
22.3.2.3. Teoria da Definição de Objetivos de Edwin Locke e Latham .....	596
22.3.2.4. Teoria da Expectativa – modelo contingencial de Vroom ..	597
22.3.2.5. Teoria da Atribuição Causal de Kelly .....	599
22.3.2.6. Teoria da Avaliação Cognitiva de Decy e Ryan .....	599
22.3.2.7. Teoria do Reforço ou Behaviorista de B. F. Skinner .....	599
22.4. A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) a Motivação .....	600

**CAPÍTULO 23**

LIDERANÇA .....	603
23.1. Liderança X Poder X Autoridade – teoria da atribuição .....	605
23.2. Papéis e habilidades gerenciais .....	606
23.3. Abordagens e Teorias de Liderança .....	608
23.3.1. Teoria de Liderança dos Traços de Personalidade .....	609
23.3.2. Teorias Comportamentais de liderança .....	609

23.3.2.1. Teoria X e Y de Douglas McGregor .....	610
23.3.2.2. Teoria dos estilos clássicos de liderança de White e Lippitt: Universidade de Iowa .....	611
23.3.2.3. Estudos de Stogdill e Coons da Universidade de Ohio ..	612
23.3.2.4. Estudos de Rensis Likert: Universidade de Michigan .....	612
23.3.2.5. Sistemas de Administração ou Gerenciais de Likert: Sistema 4 ou quatro estilos .....	613
23.3.2.6. Teoria do Grid Gerencial (managerial grid) de Blake e Mouton .....	615
23.3.2.7. Estudos Escandinavos .....	615
23.3.3. Teorias Contingenciais da Liderança .....	616
23.3.3.1. Teoria do Continuum de Liderança de Tannenbaum e Schmidt .....	616
23.3.3.2. Modelo de Fiedler .....	618
23.3.3.3. Teoria do Recurso Cognitivo de Fiedler e Garcia .....	619
22.3.3.4. Teoria da liderança Situacional de Hersey e Blanchard – curva da maturidade .....	619
22.3.3.5. Teoria da liderança em passos gradativos de House ou teoria do caminho-meta .....	621
22.3.3.6. A concepção de Reddin: a teoria 3D da Eficácia Gerencial .....	622
22.3.3.7. Teoria da Troca Líder-membro .....	624
22.3.4. Outros Estilos de Liderança – abordagens emergentes e neocarismáticas .....	624

---

**CAPÍTULO 24**

PROCESSO DECISÓRIO .....	629
24.1. Tipos de Decisões e de problemas .....	630
24.2. Modelos de tomada de decisões .....	633
24.2.1. Modelo Racional .....	633
24.2.2. Modelo Carnegie ou modelo de Racionalidade Limitada .....	633
24.2.3. Modelo Incrementalista .....	634
24.2.4. Modelo Mixed-scanning .....	635
24.2.5. Modelo Desestruturado .....	635
24.2.6. Modelo da Lata de lixo (garbage can) ou Anarquia organizada .....	635

24.3. Fatores psicológicos que afetam as decisões .....	636
24.4. Estilos utilizados na tomada de decisão .....	638
24.5. Tomada de decisão em grupo x individual: vantagens e desvantagens .....	639
24.6. Ferramentas que apoiam a tomada de decisão .....	641

## CAPÍTULO 25

---

GESTÃO DE CONFLITOS .....	645
25.1. Classificações do conflito .....	645
25.2. Abordagens para solução de conflito .....	646
25.3. Processo de conflito .....	647
25.4. Estilos, técnicas e formas de solução de conflito .....	649
25.4. Técnicas Utilizadas para estimular o conflito .....	651

## CAPÍTULO 26

---

GESTÃO DE GRUPOS E EQUIPES .....	655
26.1. Variáveis Estruturantes do Trabalho em Grupo .....	656
26.2. Perigos decorrentes do trabalho grupal .....	660
26.3. Vantagens e Desvantagens do Trabalho Grupal .....	660
26.5. Equipes .....	661
26.5.1. Tipos de equipes .....	662
26.5.2. Estágios do desenvolvimento de equipes .....	664

## QUESTÕES

---

CAPÍTULOS 20 E 21 .....	667
CAPÍTULO 22 .....	670
CAPÍTULO 23 .....	672
CAPÍTULO 24 .....	674
CAPÍTULO 25 .....	676
CAPÍTULO 26 .....	677
BIBLIOGRAFIA .....	679