

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?	21
1.3. O que está no edital e onde acho no livro?	24
 CAPÍTULO 1	
VISÃO GERAL DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	31
1. Abordagem Clássica da Administração	32
1.1. Frederick W. Taylor – Administração Científica	32
1.2. Henry Ford – Linha de montagem e produção em massa	35
1.3. Fayol – Teoria Clássica	37
2. Elton Mayo – Teoria das Relações Humanas	41
2.1. Experiência de Hawthorne	42
3. Teoria Neoclássica	46
3.1. Administração por Objetivos – APO	49
4. Abordagem estruturalista	51
4.1. Max Weber – Teoria da Burocracia	52
4.2. Teoria Estruturalista	57
5. Escola Comportamentalista (Teoria Comportamental)	59
5.1. Mudança Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional – T.D.O.	61
6. Abordagem Sistêmica	76
6.1. Emery e Trist – Abordagem Sociotécnica	81
7. Abordagem Contingencial	82
8. Novas Abordagens da Administração	85
9. Exercícios sobre o tema	87
 CAPÍTULO 2	
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	99
1. Modelo de gestão de pessoas	99
1.1. Elementos componentes do modelo	99
1.2. Fatores condicionantes do modelo	100
2. Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas	100

2.1.	Departamento Pessoal.....	100
2.2.	Comportamento Humano	101
2.3.	Gestão Estratégica de Pessoas.....	102
2.4.	Gestão de Pessoas por competências.....	102
3.	Cinco fases evolutivas da gestão de pessoal.....	107
3.1.	Fase Contábil – Até 1930.....	107
3.2.	Fase Legal – de 1930 a 1950	107
3.3.	Fase Tecnista – de 1950 a 1965.....	107
3.4.	Fase Administrativa – de 1965 a 1985.....	107
3.5.	Fase Estratégica – a partir de 1985	108
4.	Premissas conceituais de um modelo de gestão de pessoas.....	108
5.	Gestão de Pessoas no Brasil	110
5.1.	Primeira República (fase pré-jurídico-trabalhista) – até 1930	110
5.2.	Estado Novo – de 1930 a 1945	110
5.3.	Segunda República – 1945 a 1964	110
5.4.	Após 1964	110
5.5.	Comparação entre os modelos.....	111
6.	Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas	112
6.1.	Gestão de Pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	112
6.2.	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	115
6.3.	Convergências e divergências entre a administração pública e a privada.....	118
7.	Exercícios sobre o tema.....	121

CAPÍTULO 3

ORGANIZAÇÕES: PRINCIPAIS CONCEITOS.....		123
1.	Conceito de Organização	123
2.	Centralização versus Descentralização	125
2.1.	Descentralização.....	125
2.2.	Centralização.....	126
3.	Estrutura Organizacional	126
3.1.	Componentes da estrutura organizacional.....	129
3.2.	Formatação (especialização das organizações)	131
3.3.	Componentes e Configurações de Mintzberg.....	133
3.4.	Tipos de departamentalização.....	136
4.	Processo Administrativo	148
4.1.	Planejamento	149
4.2.	Organização.....	153
4.3.	Direção	154

4.4. Controle	154
4.5. Papéis do Administrador	158
4.6. Tipologia de Burns e Stalker: Mecanicista versus Orgânica	160
4.7. A. Chandler Jr. – Estratégia e estrutura	161
5. Exercícios sobre o tema.....	162

CAPÍTULO 4

GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS INICIAIS.....	183
1. Conceitos importantes.....	184
1.1. Eficácia, eficiência e efetividade	184
1.2. Gestão de Pessoas e sua posição na empresa	185
2. Objetivos da Gestão de Pessoas.....	186
2.1. Competências essenciais dos profissionais de gestão de pessoas	187
3. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas.....	188
3.1. Políticas ou subsistemas da área de Gestão de Pessoas.....	188
3.2. Características das Políticas de Gestão de Pessoas	192
4. Técnicas de Gestão de Pessoas.....	193
5. Relação Indivíduo X Organização	195
6. Objetivos individuais e organizacionais	196
6.1. Relações de intercâmbio	197
6.2. Comprometimento Organizacional.....	199
6.3. Hierarquia dos objetivos da organização	200
6.4. Influências sobre os objetivos organizacionais	201
7. Conflitos entre objetivos pessoais e organizacionais.....	202
8. Exercícios sobre o tema.....	204

CAPÍTULO 5

GRUPOS E EQUIPES.....	209
1. Grupos.....	209
1.1. Classificação	210
1.2. Fenômenos Grupais.....	211
2. Equipes.....	215
2.1. Tipos de equipes	216
2.2. Desenvolvimento de equipes.....	220
2.3. Modelo de Equilíbrio Pontuado	222
3. Exercícios sobre o tema.....	224

CAPÍTULO 6

MOTIVAÇÃO	231
1. Teorias de processo.....	231

1.1.	Modelo do comportamento	231
1.2.	Modelo de expectância (Vromm).....	232
1.3.	Behaviorismo (B. F. Skinner)	234
1.4.	Teoria da Equidade (J. S. Adams).....	236
2.	Teorias de conteúdo	237
2.1.	Hierarquia das necessidades (Maslow)	237
2.2.	Teoria dos dois fatores ou Teoria bifatorial (F. Herzberg)	241
2.3.	Teoria X e Y (McGregor)	244
2.4.	Teoria da Motivação para a Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland & Atkinson)	246
2.5.	Teoria ERC (C. Alderfer)	248
3.	Ciclo Motivacional.....	250
4.	Exercícios sobre o tema.....	253

CAPÍTULO 7

LIDERANÇA E PODER ORGANIZACIONAL.....	271
1. Conceito	271
1.1. Graus de Influência.....	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.....	331
3.2.	Comunicação informal.....	333
3.3.	Comunicação organizacional	335
3.4.	Comunicação verbal e não verbal	335
4.	A comunicação eficaz.....	338
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	343
6.	Condições antecedentes dos conflitos.....	344
7.	Abordagens quanto à Gestão de Conflitos	345
8.	Efeitos do conflito	347
9.	Estilos de Gestão de Conflitos.....	347
10.	Exercícios sobre o tema.....	351

CAPÍTULO 9

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	359
1. Cultura Organizacional	359
1.1. Conceito.....	359
1.2. Características e classificação	362
1.3. Elementos ou componentes da cultura.....	366
1.4. Camadas (níveis) da cultura organizacional	368
1.5. Posturas empresariais	370
2. Clima organizacional	371
2.1. Tipos de clima organizacional	371
2.2. Clima psicológico e clima organizacional	372
2.3. Pesquisa de clima organizacional	373
3. Exercícios sobre o tema.....	376

CAPÍTULO 10

HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	385
1. Higiene do trabalho	385
2. Saúde ocupacional.....	386
2.1. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO	387
2.2. Estresse	387

2.3.	Teoria de Hans Selye	388
2.4.	Estresse ocupacional.....	388
2.5.	Síndrome de Burnout	389
2.6.	Prevenção e tratamento do estresse.....	391
2.7.	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT/LER.....	392
2.8.	Estágios da LER/DORT	393
2.9.	Ergonomia (ou Fatores Humanos).....	394
2.10.	Carga de trabalho.....	395
2.11.	Custo Humano no Trabalho – CHT.....	396
3.	Segurança no trabalho.....	397
3.1.	Prevenção de acidentes	398
3.2.	Coeficiente de frequência e de gravidade	399
3.3.	Causas dos acidentes de trabalho	402
3.4.	Gestão de segurança e saúde ocupacional – GSSO.....	403
3.5.	Riscos Ambientais (Agentes de Risco):.....	404
4.	Qualidade de vida no trabalho – QVT	405
4.1.	Programas de QVT	407
4.2.	Abordagens para QVT.....	409
4.3.	Modelos de QVT.....	409
4.4.	Indicadores de QVT.....	417
5.	Exercícios sobre o tema.....	420

CAPÍTULO 11

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	421
1. Recrutamento de pessoas.....	421
1.1. Planejamento de Recursos Humanos	423
1.2. Meios de recrutamento	425
2. Seleção de Pessoas.....	431
2.1. Processos de seleção.....	431
2.2. Etapas da Seleção	434
2.3. Confiabilidade e validade dos critérios de seleção	443
2.4. Avaliação do processo seletivo.....	445
2.5. Benefícios associados ao processo seletivo.....	445
3. Absenteísmo (ou ausentismo)	446
3.1. Cálculo do absenteísmo.....	446
4. Rotatividade de pessoal (turnover)	447
4.1. Cálculo da rotatividade.....	448
4.2. Causas da rotatividade	448
4.3. Custos da rotatividade.....	448

5.	Desligamento de pessoal	449
5.1.	Entrevista de Desligamento	449
6.	Exercícios sobre o tema.....	450

CAPÍTULO 12

CARGOS & REMUNERAÇÃO		455
1.	Descrição e análise de cargos	455
1.1.	Descrição de cargos	455
1.2.	Análise de cargos (especificação do cargo).....	456
1.3.	Abordagens quanto à descrição e à análise de cargos.....	456
1.4.	Métodos de coleta de dados a respeito do cargo	457
1.5.	Processo de análise de cargos	459
2.	Desenho de cargos (Job design).....	460
2.1.	Modelos de desenho de cargos	461
3.	Avaliação de cargos (Job Evaluation)	462
3.1.	Plano de cargos e salários.....	469
4.	Plano de carreira.....	469
5.	Remuneração.....	471
5.1.	Remuneração Indireta	473
5.1.1.	Benefícios e serviços.....	476
5.2.	Remuneração Direta.....	478
5.2.1.	Salário	478
5.2.2.	Remuneração variável (ou flexível).....	478
6.	Exercícios sobre o tema.....	479

CAPÍTULO 13

GESTÃO DO DESEMPENHO.....		483
1.	O ciclo de desempenho (gestão de desempenho).....	483
2.	Avaliação de Desempenho	486
2.1.	Desempenho humano	486
2.2.	Objetivos da avaliação de desempenho.....	487
2.3.	Campos influentes na avaliação de desempenho	490
2.4.	Métodos de avaliação de desempenho	490
2.5.	Crítérios de avaliação	500
2.6.	Erros de avaliação.....	501
3.	O feedback na avaliação de desempenho.....	503
4.	Competência e desempenho	504
5.	Exercícios sobre o tema.....	505

CAPÍTULO 14

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	515
1. O que é gerir por competências?	515
1.1. Competências	516
1.2. Descrição de competências.....	517
2. Classificação das competências.....	518
2.1. Competências conforme o nível da organização	518
2.2. Competências humanas.....	519
2.3. Competências ao longo do tempo.....	521
2.4. Competências organizacionais	521
3. Objetivos da Gestão por Competências	522
4. Características da Gestão por Competências	523
5. Etapas (fases) da Gestão por Competências.....	523
5.1. Etapa prévia: Sensibilização e conscientização	523
5.2. Etapa 1: Definição das competências organizacionais essenciais	523
5.3. Etapa 2: Desdobramento das competências ao nível individual.....	524
5.4. Etapa 3: Mapeamento das competências	524
5.5. Etapa 4: Programas de desenvolvimento de competências	528
5.6. Etapa 5: Avaliação e acompanhamento	531
6. Gestão de pessoas por competências e ações organizacionais estratégicas.....	532
7. Exercícios sobre o tema.....	536

CAPÍTULO 15

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	541
1. Estratégia organizacional.....	541
2. Planejamento Estratégico	542
3. Integração da estratégia de gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	544
3.1. Processo de formulação estratégica	544
4. Mapeamento ambiental e análise estratégica	545
4.1. Análise do ambiente externo	548
4.2. Análise do ambiente interno.....	550
5. Avaliação e síntese estratégica.....	555
5.1. Matriz SWOT	556
5.2. Matriz BCG	559
5.3. Matriz GE / McKinsey.....	561
5.4. Modelo de Porter.....	562
6. Metodologia Balanced Scorecard – BSC.....	567
6.1. Perspectiva financeira.....	570
6.2. Perspectiva do cliente.....	570

6.3.	Perspectiva dos processos internos ou operações	570
6.4.	Perspectiva de aprendizagem e crescimento	571
7.	Gestão Estratégica de Pessoas.....	575
7.1.	Características da Gestão Estratégica de Pessoas.....	575
7.2.	Papéis da área de gestão de pessoas.....	577
8.	Exercícios sobre o tema.....	579

CAPÍTULO 16

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO, EDUCAÇÃO CORPORATIVA, APRENDIZAGEM E EAD		597
1.	Treinamento & Desenvolvimento.....	597
1.1.	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	599
2.	Etapas (fases) do sistema de capacitação (treinamento).....	599
2.1.	FASE I: Levantamento (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento – LNT ou DNT	600
2.2.	FASE II: Planejamento das atividades de treinamento	604
2.3.	FASE III: Execução do treinamento.....	609
2.4.	FASE IV: Avaliação do treinamento	610
3.	Resultados gerados pelo treinamento.....	615
4.	Educação Corporativa.....	617
4.1.	Evolução da Educação Corporativa no Brasil	620
4.2.	Conceito de Educação Corporativa.....	621
4.3.	Objetivos e princípios da Educação Corporativa.....	622
5.	Aprendizagem.....	625
5.1.	Aprendizagem Organizacional versus Organizações de Aprendizagem	625
5.2.	Disciplinas da organização que aprende	626
5.3.	Aprendizagem organizacional	629
5.4.	Ciclo de aprendizagem	631
6.	Educação a Distância – EaD.....	633
6.1.	Conceito de EaD.....	635
6.2.	Princípios da EaD	636
6.3.	Elementos da EaD.....	636
7.	Exercícios sobre o tema.....	638

CAPÍTULO 17

GESTÃO DO CONHECIMENTO E TOMADA DE DECISÃO		645
1.	Conhecimento.....	645
2.	Teoria da Criação do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997).....	645
2.1.	Conhecimento tácito.....	646
2.2.	Conhecimento explícito ou “codificado”	646
2.3.	Conhecimento cultural	647

2.4.	Dimensões da criação de conhecimento	648
2.5.	Conversão do conhecimento.....	649
2.6.	Gestão do conhecimento	652
2.7.	Inteligência organizacional.....	656
2.8.	Organização em hipertexto.....	658
3.	<i>Benchmarking</i>	661
4.	Tomada de decisão.....	662
4.1.	Elementos da decisão.....	664
4.2.	Modelo racional de decisão (racionalidade ilimitada).....	665
4.3.	Modelo (ou Teoria) da Racionalidade Limitada (H. Simon).....	667
5.	Exercícios sobre o tema.....	669
 BIBLIOGRAFIA.....		 681