

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?	26
 CAPÍTULO 1	
VISÃO GERAL DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	33
1. Abordagem Clássica da Administração	34
1.1. Frederick W. Taylor – Administração Científica	34
1.2. Henry Ford – Linha de montagem e produção em massa	37
1.3. Fayol – Teoria Clássica	39
2. Elton Mayo – Teoria das Relações Humanas	43
2.1. Experiência de Hawthorne	44
3. Teoria Neoclássica	48
3.1. Administração por Objetivos – APO	51
4. Abordagem estruturalista	53
4.1. Max Weber – Teoria da Burocracia	54
4.2. Teoria Estruturalista	59
5. Escola Comportamentalista (Teoria Comportamental)	61
5.1. Mudança Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional – T.D.O.	63
6. Abordagem Sistêmica	78
6.1. Emery e Trist – Abordagem Sociotécnica	83
7. Abordagem Contingencial	84
8. Novas Abordagens da Administração	87
9. Exercícios sobre o tema	89
 CAPÍTULO 2	
MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS	111
1. Modelo de gestão de pessoas	111
1.1. Elementos componentes do modelo	111
1.2. Fatores condicionantes do modelo	112
2. Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas	112
2.1. Departamento Pessoal	112

2.2.	Comportamento Humano	113
2.3.	Gestão Estratégica de Pessoas	114
2.4.	Gestão de Pessoas por competências.....	114
3.	Cinco fases evolutivas da gestão de pessoal.....	119
3.1.	Fase Contábil – Até 1930.....	119
3.2.	Fase Legal – de 1930 a 1950	119
3.3.	Fase Tecnicista – de 1950 a 1965.....	119
3.4.	Fase Administrativa – de 1965 a 1985.....	119
3.5.	Fase Estratégica – a partir de 1985	120
4.	Premissas conceituais de um modelo de gestão de pessoas	120
5.	Gestão de Pessoas no Brasil	122
5.1.	Primeira República (fase pré-jurídico-trabalhista) – até 1930	122
5.2.	Estado Novo – de 1930 a 1945	122
5.3.	Segunda República – 1945 a 1964	122
5.4.	Após 1964	122
5.5.	Comparação entre os modelos.....	123
6.	Possibilidades e Limites da Gestão de Pessoas	124
6.1.	Gestão de Pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	124
6.2.	Gestão de Pessoas no Setor Público.....	127
6.3.	Convergências e divergências entre a administração pública e a privada.....	130
7.	Exercícios sobre o tema.....	132

CAPÍTULO 3

ORGANIZAÇÕES: PRINCIPAIS CONCEITOS.....	139
1. Conceito de Organização	139
2. Centralização versus Descentralização	141
2.1. Descentralização	141
2.2. Centralização.....	142
3. Estrutura Organizacional	142
3.1. Componentes da estrutura organizacional.....	145
3.2. Formatação (especialização das organizações)	147
3.3. Componentes e Configurações de Mintzberg.....	149
3.4. Tipos de departamentalização.....	152
4. Processo Administrativo	164
4.1. Planejamento	165
4.2. Organização.....	169
4.3. Direção	170
4.4. Controle	170

4.5. Papéis do Administrador	175
4.6. Tipologia de Burns e Stalker: Mecanicista versus Orgânica	176
4.7. A. Chandler Jr. – Estratégia e estrutura	178
5. Exercícios sobre o tema.....	179

CAPÍTULO 4

GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS INICIAIS.....	217
1. Conceitos importantes.....	218
1.1. Eficácia, eficiência e efetividade	218
1.2. Gestão de Pessoas e sua posição na empresa	219
2. Objetivos da Gestão de Pessoas.....	220
2.1. Competências essenciais dos profissionais de gestão de pessoas	221
3. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas.....	222
3.1. Políticas ou subsistemas da área de Gestão de Pessoas.....	222
3.2. Características das Políticas de Gestão de Pessoas	226
4. Técnicas de Gestão de Pessoas.....	227
5. Relação Indivíduo X Organização	229
6. Objetivos individuais e organizacionais	230
6.1. Relações de intercâmbio	231
6.2. Comprometimento Organizacional.....	233
6.3. Hierarquia dos objetivos da organização	234
6.4. Influências sobre os objetivos organizacionais	235
7. Conflitos entre objetivos pessoais e organizacionais.....	236
8. Exercícios sobre o tema.....	238

CAPÍTULO 5

GRUPOS E EQUIPES.....	247
1. Grupos.....	247
1.1. Classificação	248
1.2. Fenômenos Grupais.....	249
2. Equipes.....	254
2.1. Tipos de equipes	255
2.2. Desenvolvimento de equipes.....	259
2.3. Modelo de Equilíbrio Pontuado	261
3. Exercícios sobre o tema.....	262

CAPÍTULO 6

MOTIVAÇÃO	271
1. Teorias de processo.....	271
1.1. Modelo do comportamento	271

1.2.	Modelo de expectativa (Vromm).....	272
1.3.	Behaviorismo (B. F. Skinner).....	274
1.4.	Teoria da Equidade (J. S. Adams).....	276
2.	Teorias de conteúdo.....	277
2.1.	Hierarquia das necessidades (Maslow).....	277
2.2.	Teoria dos dois fatores ou Teoria bifatorial (F. Herzberg).....	281
2.3.	Teoria X e Y (McGregor).....	284
2.4.	Teoria da Motivação para a Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland & Atkinson).....	286
2.5.	Teoria ERC (C. Alderfer).....	288
3.	Ciclo Motivacional.....	290
4.	Exercícios sobre o tema.....	293

CAPÍTULO 7

LIDERANÇA E PODER ORGANIZACIONAL.....	315
1. Conceito.....	315
1.1. Graus de Influenciação.....	315
1.2. Chefe ou líder?.....	316
2. Abordagens teóricas sobre liderança.....	318
2.1. Teoria dos Traços de Liderança.....	319
2.2. Teorias do Comportamento de Liderança (ou comportamentais).....	320
2.3. Teorias Contingenciais da Liderança.....	330
2.4. Estilos de liderança de Daniel Goleman.....	336
2.5. Abordagens emergentes da liderança e teorias neocarismáticas.....	338
3. Poder Organizacional.....	343
3.1. Poder e Liderança.....	344
3.2. Teorias do Poder Organizacional.....	344
3.3. Coalizões.....	345
3.4. Bases de Poder.....	346
3.5. Táticas de poder.....	348
3.6. Configurações de Poder.....	349
3.7. Jogos políticos.....	350
3.8. Amitai Etzioni e o Poder.....	351
4. Exercícios sobre o tema.....	353

CAPÍTULO 8

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE CONFLITOS.....	373
1. Conceito.....	373
1.1. Funções da comunicação.....	374
2. Processo de comunicação.....	374

2.1. Fluxos Comunicativos.....	378
3. Tipologias	380
3.1. Comunicação formal e redes de comunicação.....	381
3.2. Comunicação informal.....	383
3.3. Comunicação organizacional	385
3.4. Comunicação verbal e não verbal	385
4. A comunicação eficaz.....	388
4.1. Características da comunicação eficaz	388
4.2. Barreiras à comunicação eficaz (males à comunicação).....	388
4.3. Melhoria da comunicação organizacional.....	391
5. Conflitos	392
5.1. Transições na conceituação (visões)	392
5.2. Classificações	393
6. Condições antecedentes dos conflitos.....	394
7. Abordagens quanto à Gestão de Conflitos	395
8. Efeitos do conflito	397
9. Estilos de Gestão de Conflitos.....	397
10. Exercícios sobre o tema.....	401

CAPÍTULO 9

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	417
1. Cultura Organizacional	417
1.1. Conceito.....	417
1.2. Características e classificação	420
1.3. Elementos ou componentes da cultura.....	424
1.4. Camadas (níveis) da cultura organizacional	426
1.5. Posturas empresariais	428
2. Clima organizacional	429
2.1. Tipos de clima organizacional	429
2.2. Clima psicológico e clima organizacional	430
2.3. Pesquisa de clima organizacional	431
3. Exercícios sobre o tema.....	434

CAPÍTULO 10

HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	445
1. Higiene do trabalho	445
2. Saúde ocupacional	446
2.1. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO	447
2.2. Estresse	447
2.3. Teoria de Hans Selye	448

2.4.	Estresse ocupacional.....	448
2.5.	Síndrome de <i>Burnout</i>	449
2.6.	Prevenção e tratamento do estresse.....	451
2.7.	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT/LER.....	452
2.8.	Estágios da LER/DORT.....	453
2.9.	Ergonomia (ou Fatores Humanos).....	454
2.10.	Carga de trabalho.....	455
2.11.	Custo Humano no Trabalho – CHT.....	456
3.	Segurança no trabalho.....	457
3.1.	Prevenção de acidentes	458
3.2.	Coeficiente de frequência e de gravidade	459
3.3.	Causas dos acidentes de trabalho	462
3.4.	Gestão de segurança e saúde ocupacional – GSSO.....	463
3.5.	Riscos Ambientais (Agentes de Risco).....	464
4.	Qualidade de vida no trabalho – QVT	465
4.1.	Programas de QVT	467
4.2.	Abordagens para QVT.....	469
4.3.	Modelos de QVT.....	469
4.4.	Indicadores de QVT.....	477
5.	Exercícios sobre o tema.....	480

CAPÍTULO 11

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		483
1.	Recrutamento de pessoas.....	483
1.1.	Planejamento de Recursos Humanos	485
1.2.	Meios de recrutamento	487
2.	Seleção de Pessoas.....	493
2.1.	Processos de seleção.....	493
2.2.	Etapas da Seleção	496
2.3.	Confiabilidade e validade dos critérios de seleção	505
2.4.	Avaliação do processo seletivo.....	507
2.5.	Benefícios associados ao processo seletivo	507
3.	Absenteísmo (ou ausentismo)	508
3.1.	Cálculo do absenteísmo.....	508
4.	Rotatividade de pessoal (<i>turnover</i>).....	509
4.1.	Cálculo da rotatividade.....	510
4.2.	Causas da rotatividade	510
4.3.	Custos da rotatividade.....	510
5.	Desligamento de pessoal	511

5.1. Entrevista de Desligamento	511
6. Exercícios sobre o tema.....	512

CAPÍTULO 12

CARGOS & REMUNERAÇÃO	521
1. Descrição e análise de cargos	521
1.1. Descrição de cargos	521
1.2. Análise de cargos (especificação do cargo).....	522
1.3. Abordagens quanto à descrição e à análise de cargos.....	522
1.4. Métodos de coleta de dados a respeito do cargo	523
1.5. Processo de análise de cargos	525
2. Desenho de cargos (<i>Job design</i>).....	526
2.1. Modelos de desenho de cargos	527
3. Avaliação de cargos (<i>Job Evaluation</i>)	528
3.1. Plano de cargos e salários.....	535
4. Plano de carreira.....	535
5. Remuneração.....	537
5.1. Remuneração Indireta	539
5.1.1. Benefícios e serviços.....	542
5.2. Remuneração Direta.....	544
5.2.1. Salário	544
5.2.2. Remuneração variável (ou flexível).....	544
6. Exercícios sobre o tema.....	545

CAPÍTULO 13

GESTÃO DO DESEMPENHO.....	549
1. O ciclo de desempenho (gestão de desempenho).....	549
2. Avaliação de Desempenho.....	552
2.1. Desempenho humano	552
2.2. Objetivos da avaliação de desempenho	553
2.3. Campos influentes na avaliação de desempenho	556
2.4. Métodos de avaliação de desempenho	556
2.5. Critérios de avaliação	566
2.6. Erros de avaliação.....	567
3. O <i>feedback</i> na avaliação de desempenho.....	569
4. Competência e desempenho	570
5. Exercícios sobre o tema.....	571

CAPÍTULO 14

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	589
--------------------------------------	------------

1.	0 que é gerir por competências?	589
1.1.	Competências	590
1.2.	Descrição de competências	591
2.	Classificação das competências	592
2.1.	Competências conforme o nível da organização	592
2.2.	Competências humanas	593
2.3.	Competências ao longo do tempo	595
2.4.	Competências organizacionais	595
3.	Objetivos da Gestão por Competências	596
4.	Características da Gestão por Competências	597
5.	Etapas (fases) da Gestão por Competências	597
5.1.	Etapa prévia: Sensibilização e conscientização	597
5.2.	Etapa 1: Definição das competências organizacionais essenciais	597
5.3.	Etapa 2: Desdobramento das competências ao nível individual	598
5.4.	Etapa 3: Mapeamento das competências	598
5.5.	Etapa 4: Programas de desenvolvimento de competências	602
5.6.	Etapa 5: Avaliação e acompanhamento	605
6.	Gestão de pessoas por competências e ações organizacionais estratégicas.....	606
7.	Exercícios sobre o tema	610

CAPÍTULO 15

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	621
1. Estratégia organizacional.....	621
2. Planejamento Estratégico	622
3. Integração da estratégia de gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	624
3.1. Processo de formulação estratégica	624
4. Mapeamento ambiental e análise estratégica	625
4.1. Análise do ambiente externo	628
4.2. Análise do ambiente interno	631
5. Avaliação e síntese estratégica	636
5.1. Matriz SWOT	636
5.2. Matriz BCG	640
5.3. Matriz GE / McKinsey	642
5.4. Modelo de Porter	643
6. Metodologia Balanced Scorecard – BSC.....	648
6.1. Perspectiva financeira.....	652
6.2. Perspectiva do cliente.....	653
6.3. Perspectiva dos processos internos ou operações	653
6.4. Perspectiva de aprendizagem e crescimento	653

7.	Gestão Estratégica de Pessoas.....	658
7.1.	Características da Gestão Estratégica de Pessoas	658
7.2.	Papéis da área de gestão de pessoas.....	660
8.	Exercícios sobre o tema.....	662

CAPÍTULO 16

TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO, EDUCAÇÃO CORPORATIVA, APRENDIZAGEM E EAD 693

1.	Treinamento & Desenvolvimento.....	693
1.1.	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal	695
2.	Etapas (fases) do sistema de capacitação (treinamento).....	695
2.1.	FASE I: Levantamento (ou diagnóstico) de necessidades de treinamento – LNT ou DNT.....	696
2.2.	FASE II: Planejamento das atividades de treinamento.....	700
2.3.	FASE III: Execução do treinamento.....	705
2.4.	FASE IV: Avaliação do treinamento	706
3.	Resultados gerados pelo treinamento.....	711
4.	Educação Corporativa.....	713
4.1.	Evolução da Educação Corporativa no Brasil	716
4.2.	Conceito de Educação Corporativa.....	717
4.3.	Objetivos e princípios da Educação Corporativa.....	718
5.	Aprendizagem.....	721
5.1.	Aprendizagem Organizacional versus Organizações de Aprendizagem	721
5.2.	Disciplinas da organização que aprende	722
5.3.	Aprendizagem organizacional	725
5.4.	Ciclo de aprendizagem	727
6.	Educação a Distância – EaD.....	729
6.1.	Conceito de EaD.....	731
6.2.	Princípios da EaD	732
6.3.	Elementos da EaD.....	732
7.	Exercícios sobre o tema.....	734

CAPÍTULO 17

GESTÃO DO CONHECIMENTO E TOMADA DE DECISÃO 743

1.	Conhecimento	743
2.	Teoria da Criação do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1997)	743
2.1.	Conhecimento tácito	744
2.2.	Conhecimento explícito ou “codificado”	744
2.3.	Conhecimento cultural	745
2.4.	Dimensões da criação de conhecimento	746
2.5.	Conversão do conhecimento.....	747

2.6.	Gestão do conhecimento	750
2.7.	Inteligência organizacional.....	754
2.8.	Organização em hipertexto.....	756
3.	<i>Benchmarking</i>	759
4.	Tomada de decisão.....	760
4.1.	Elementos da decisão	762
4.2.	Modelo racional de decisão (racionalidade ilimitada).....	763
4.3.	Modelo (ou Teoria) da Racionalidade Limitada (H. Simon).....	765
5.	Exercícios sobre o tema.....	767
BIBLIOGRAFIA.....		789