

Sumário

Capítulo 1 – Introdução à Administração	1
1.1. Ambiente organizacional	1
1.2. Processo organizacional.....	3
1.3. Níveis organizacionais	5
1.4. Papéis dos administradores.....	6
1.5. Habilidades administrativas de Katz.....	8
Bibliografia.....	11
Capítulo 2 – Evolução das Teorias Administrativas	13
2.1. A administração científica	13
2.1.1. Críticas à administração científica.....	15
2.2. A teoria clássica	16
2.3. Burocracia.....	19
2.3.1. Disfunções da burocracia.....	22
2.4. Teoria das relações humanas.....	24
2.5. Teoria neoclássica.....	26
2.6. Teoria estruturalista	28
2.7. Teoria dos sistemas	29
2.8. Teoria contingencial	31
2.8.1. Críticas à teoria contingencial	32
2.8.2. Consequências no mundo atual.....	33
Bibliografia	34
Capítulo 3 – Planejamento das Organizações	37
3.1. Fases ou etapas do planejamento estratégico	39
3.2. Níveis do planejamento	40
3.3. Planejamento estratégico.....	43
3.4. Missão e visão, valores e negócio	44

3.5.	Análise SWOT	48
3.6.	Matriz GUT.....	51
3.7.	Ferramenta 5W2H.....	52
3.8.	Planejamento: sob certeza e sob incerteza – Planejamento por cenários	54
3.9.	Métodos para a construção de cenários	55
3.10.	Objetivos, metas e planos	56
3.11.	Escolas do planejamento.....	57
3.12.	<i>Balanced Scorecard</i> e os mapas estratégicos	61
	3.12.1. <i>Balanced Scorecard</i>	61
	3.12.1.1. Mapa estratégico	64
3.13.	Planejamento Estratégico Situacional (PES)	67
	Bibliografia	70

Capítulo 4 – Estratégia **73**

4.1.	Estratégias deliberadas e emergentes	75
4.2.	Condições necessárias para se desenvolver a estratégia.....	77
4.3.	Transformação estratégica	77
4.4.	Estratégia como posicionamento.....	77
	4.4.1. Modelo de cinco forças de Porter	78
	4.4.2. Estratégias genéricas de Porter.....	80
	4.4.3. Matriz Ansoff.....	82
	4.4.4. Matriz BCG	84
	4.4.5. Matriz GE/McKinsey	85
	4.4.6. Estratégias de Miles e Snow	85
4.5.	Estratégia como movimento	87
4.6.	Tipos de estratégia	87
	4.6.1. Estratégia de sobrevivência	88
	4.6.2. Estratégia de manutenção	88
	4.6.3. Estratégia de crescimento	88
	4.6.4. Estratégia de desenvolvimento	89
4.7.	Planejamento e estratégia.....	91
	4.7.1. Controle estratégico.....	92
	Bibliografia	92

Capítulo 5 – Estrutura Organizacional – O Processo Administrativo: Organização **93**

5.1.	Divisão do trabalho ou especialização	93
5.2.	Níveis organizacionais	94

5.3.	Organograma.....	95
5.4.	Estruturas formais e informais	96
5.5.	Cadeia de comando.....	98
5.6.	Amplitude de controle	100
5.7.	Centralização e descentralização.....	101
5.8.	Posições de linha e <i>staff</i>	104
5.9.	Modelos organizacionais	105
5.10.	Departamentalização.....	107
5.10.1.	Departamentalização funcional	108
5.10.2.	Departamentalização por produto.....	109
5.10.3.	Departamentalização por cliente.....	110
5.10.4.	Departamentalização geográfica	110
5.10.5.	Departamentalização por processo	111
5.10.6.	Departamentalização por projetos	112
5.11.	Determinantes da estrutura organizacional	114
5.12.	Desenho estrutural das organizações – Estruturas organizacionais tradicionais e contemporâneas	114
5.12.1.	Estrutura linear.....	115
5.12.2.	Estrutura funcional	115
5.12.3.	Estrutura divisional.....	116
5.12.4.	Estrutura matricial.....	118
5.12.5.	Estrutura em rede	120
5.12.6.	Organização virtual e sem fronteiras	122
	Bibliografia	123

Capítulo 6 – Motivação **125**

6.1.	Motivação e desempenho.....	126
6.2.	Ciclo motivacional.....	127
6.3.	Teorias de processo e teorias de conteúdo.....	128
6.3.1.	Teoria das necessidades de Maslow.....	129
6.3.2.	Teoria X e Y de McGregor	130
6.3.2.1.	Teoria Z de William Ouchi	132
6.3.3.	Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	132
6.3.4.	Teoria do reforço	134
6.3.5.	Teoria ERC (ou ERG) – Alderfer	135
6.3.6.	Teoria da expectância de Vroom	136
6.3.7.	Teoria das necessidades adquiridas, de McClelland.....	138
6.3.8.	Teoria da equidade.....	140
6.3.9.	Teoria do estabelecimento de objetivos (autoeficácia)	140
6.3.10.	Teoria da avaliação cognitiva.....	142

6.4.	Motivação e o contrato psicológico.....	143
6.5.	Empoderamento ou <i>empowerment</i>	144
6.6.	Comprometimento	147
	Bibliografia	148

Capítulo 7 – Liderança **151**

7.1.	Liderança <i>versus</i> chefia	152
7.2.	Tipos e fontes de poder	154
7.3.	Abordagens de liderança.....	155
7.4.	Teoria dos traços de liderança.....	155
7.5.	Teorias comportamentais	157
7.5.1.	Os estilos de liderança.....	157
7.5.2.	Estudos da Universidade de Ohio	159
7.5.3.	Os estilos de liderança de Likert	160
7.5.4.	<i>Continuum</i> da liderança.....	161
7.5.5.	<i>Grid</i> gerencial de Blake e Mouton	162
7.6.	Abordagens situacionais/contingenciais	164
7.7.	Teoria da contingência de Fiedler	165
7.8.	Teoria caminho-meta	165
7.9.	Teoria situacional	167
7.10.	Liderança transacional <i>versus</i> transformacional.....	170
7.11.	Liderança carismática.....	172
7.12.	Liderança visionária	173
	Bibliografia	174

Capítulo 8 – Controle **175**

8.1.	Tipos de controle	177
8.1.1.	Momento do controle	177
8.1.2.	Controle estratégico, tático e operacional.....	179
8.1.3.	Outras classificações de controle	180
8.2.	Conceitos de eficiência, eficácia e efetividade aplicados à Administração Pública	181
8.2.1.	Uso de controles e indicadores de produtividade	182
8.2.2.	Tipologia de indicadores de Graças Rua.....	188
8.2.3.	Variáveis dos indicadores	189
8.2.4.	Qualidade dos indicadores.....	190
8.2.5.	Outros conceitos utilizados.....	191
8.2.5.1.	Objetivos, metas e planos	191
8.2.5.2.	Público-alvo	192

8.3.	Avaliação de programas e projetos governamentais.....	193
8.3.1.	Controle censitário e por amostragem	196
8.3.2.	Métodos quantitativos e qualitativos.....	197
8.3.3.	Tipos de avaliação: análise custo-benefício e análise custo-efetividade.....	197
8.3.4.	Coleta, análise e interpretação de informações quantitativas e qualitativas para avaliação de programas governamentais ...	198
8.3.4.1.	Métodos de coleta de dados	198
8.3.5.	Técnicas de coleta dos dados	200
8.3.5.1.	Questionários.....	200
8.3.5.2.	Entrevistas	200
8.3.5.3.	Observação direta	200
8.3.5.4.	Utilização de dados existentes	201
8.3.6.	Método de análise dos dados.....	201
8.3.6.1.	Tabulação de frequências.....	201
8.3.6.2.	Análise gráfica.....	201
8.3.6.3.	Análise qualitativa	202
8.3.6.4.	Análise envoltória de dados	202
8.4.	O fator humano no processo de controle.....	203
8.4.1.	Efeitos comportamentais no processo de controle.....	203
8.4.2.	Abordagens estratégicas ao controle comportamental.....	204
8.4.3.	Técnicas de controle comportamental	205
	Bibliografia	206

Capítulo 9 – Coordenação **209**

9.1.	Coordenação administrativa	209
9.1.1.	Estratégias de coordenação	209
9.1.1.1.	Ajuste mútuo.....	210
9.1.1.2.	Supervisão direta.....	210
9.1.1.3.	Padronização dos processos de trabalho	211
9.1.1.4.	Padronização dos resultados.....	211
9.1.1.5.	Padronização de habilidades	211
9.2.	Conflitos na coordenação.....	211
	Bibliografia	212

Capítulo 10 – Clima e Cultura Organizacional **213**

10.1.	Cultura organizacional.....	213
10.2.	Níveis da cultura.....	215
10.3.	Cultura dominante e subculturas	217

10.4.	Cultura forte e cultura fraca	218
10.5.	Elementos da cultura	219
10.6.	Disfunções da cultura.....	221
10.7.	Ritos nas organizações	222
10.8.	Clima organizacional.....	223
10.9.	Métodos e técnicas de pesquisa organizacional.....	224
	Bibliografia	226

Capítulo 11 – Comunicação **227**

11.1.	Canais de comunicação.....	229
11.2.	Comunicação oral (ou verbal) e escrita	231
11.3.	Comunicação eficiente e efetiva (ou eficaz)	232
11.4.	Comunicação formal e informal.....	233
11.5.	Fluxos da comunicação	234
11.6.	Comunicação integrada.....	235
11.7.	Comunicação pública e comunicação estatal.....	236
11.8.	Barreiras à comunicação	237
11.9.	Redes de comunicação.....	239
	Bibliografia	240

Capítulo 12 – Gestão da Mudança Organizacional **243**

12.1.	Agentes de mudança	244
12.2.	Dimensões estratégicas de mudança	246
12.3.	Tipos de mudança	247
12.4.	Modelos de mudança	247
	12.4.1. Mudança de cima para baixo	247
	12.4.2. Mudança de baixo para cima	248
	12.4.3. Mudança integrada	248
12.5.	Resistências às mudanças	248
12.6.	Mudanças planejadas	251
12.7.	Criatividade e inovação organizacional	253
	12.7.1. Criatividade	253
	12.7.2. Inovação.....	254
	12.7.3. Inovação incremental e radical	255
	Bibliografia	256

Capítulo 13 – Gestão de Conflitos **257**

13.1.	Mudanças nas visões sobre os conflitos.....	257
13.2.	Conflitos funcionais e disfuncionais	258

13.3.	Conflitos substantivos e emocionais.....	259
13.4.	Tipos de conflitos.....	260
13.5.	Causas dos conflitos	261
13.6.	Gravidade dos conflitos.....	262
13.7.	Estilos de gestão de conflitos.....	263
13.8.	Abordagens na resolução de conflitos	265
	13.8.1. Abordagem estrutural	265
	13.8.2. Abordagem de processo	266
	13.8.3. Abordagem mista	266
13.9.	Efeitos do conflito	267
	Bibliografia.....	268

Capítulo 14 – Organização, Sistemas e Métodos **269**

14.1.	Manualização	269
14.2.	Gerenciamento por processos.....	271
	14.2.1. Gestão funcional <i>versus</i> gestão por processos.....	273
	14.2.2. Gestor de processos.....	277
	14.2.3. Cadeia de valor	277
	14.2.4. Tipos de processos	278
	14.2.4.1. Processos transversais	281
	14.2.5. Níveis de detalhamento dos processos	282
	14.2.6. Ciclo de gerenciamento de processos	283
	14.2.6.1. Ciclo do CBOK.....	283
	14.2.6.2. Ciclo da SDPS.....	285
	14.2.7. Projeto de mapeamento e modelagem de processos	286
	14.2.7.1. Técnicas de mapeamento de processos.....	289
	14.2.7.2. Técnicas de coleta de dados.....	290
	14.2.8. Nível de maturidade em processos	290
	14.2.8.1. Visão do CBOK	291
	14.2.8.2. Visão da SDPS.....	292
	14.2.9. Processos e certificação ISO 9000:2000	293
	14.2.10. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos	295
	14.2.10.1. População e amostra.....	295
	14.2.10.2. Média e variabilidade.....	296
	14.2.10.3. Melhoria dos processos	297
	14.2.11. <i>Lean Management</i>	298
	14.2.12. Reengenharia	299
	14.2.13. Tecnologia da informação e automação	300

14.2.14. Cultura organizacional e a gestão por processo.....	301
14.2.15. Integração para a frente e para trás.....	302
Bibliografia	302

Capítulo 15 – Gestão da Qualidade **305**

15.1. Abordagens da qualidade.....	306
15.2. Eras da gestão da qualidade.....	307
15.2.1. Era da Inspeção da Qualidade.....	307
15.2.2. Era do Controle Estatístico da Qualidade	308
15.2.3. Era da Garantia da Qualidade	308
15.2.4. Era da Gestão da Qualidade Total	308
15.3. Principais autores ou “gurus” da qualidade	311
15.3.1. Walter Shewart.....	311
15.3.2. Ciclo Deming ou PDCA	311
15.3.3. Deming	313
15.3.4. Juran	314
15.3.5. Feigenbaum	315
15.3.6. Crosby	315
15.3.7. Ishikawa	316
15.4. Ferramentas de gestão da qualidade.....	317
15.4.1. Diagrama de causa e efeito	317
15.4.2. Folha de verificação.....	318
15.4.3. Histograma.....	319
15.4.4. Gráfico de Pareto.....	319
15.4.5. Diagrama de correlação ou dispersão.....	321
15.4.6. Fluxograma.....	322
15.4.7. Gráfico de controle	322
15.5. Programa 5S	324
15.6. Six Sigma.....	325
15.7. Kaizen.....	327
15.8. <i>Benchmarking</i>	329
15.9. Gerenciamento pelas diretrizes.....	331
15.9.1. Auditoria interna de qualidade.....	332
15.10. Modelo da Fundação Nacional da Qualidade	332
15.11. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública	334
15.11.1 Critérios de avaliação do Gespública.....	338
15.11.2. Ciclo PDCL.....	342
Bibliografia	342

Capítulo 16 – Gestão do Conhecimento 345

16.1.	Conceitos de dados, informação e conhecimento	345
16.2.	Gestão do conhecimento	346
16.2.1.	Conhecimento tácito e explícito	350
16.2.2.	Aprendizagem organizacional	352
16.2.3.	Aquisição interna e externa.....	355
16.3.	Organizações de aprendizagem	357
16.4.	Espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi	358
16.5.	Capital intelectual.....	361
	Bibliografia.....	364

Capítulo 17 – Processo Decisório 365

17.1.	Estrutura das decisões empresariais.....	365
17.1.1.	Tipos de decisões	366
17.1.2.	Tipos de decisão por nível hierárquico	368
17.1.3.	Racionalidade e racionalidade limitada.....	369
17.1.4.	Certeza, risco e incerteza.....	372
17.1.5.	Processo linear e sistêmico.....	374
17.2.	Heurísticas – Processo de julgamento e tomada de decisão.....	374
17.3.	Técnicas de análise e solução de problemas	376
17.4.	Ferramentas de diagnóstico.....	377
17.4.1.	Princípio de Pareto	377
17.4.2.	Diagrama de Ishikawa	377
17.4.3.	Diagrama de dispersão	378
17.5.	Ferramentas de desenvolvimento de alternativas	380
17.5.1.	<i>Brainstorming</i> e <i>Brainwriting</i>	380
17.5.2.	Análise do campo de forças	381
17.5.3.	Diagrama de árvore de decisão	381
17.5.4.	Método cartesiano	382
	Bibliografia.....	382

Capítulo 18 – Trabalho em Equipe 383

18.1.	Formação dos grupos	383
18.2.	Grupos <i>versus</i> indivíduos	385
18.3.	Estrutura dos grupos	387
18.3.1.	Liderança formal.....	387
18.3.2.	Papéis	387
18.3.3.	Desempenho de papel.....	387
18.3.4.	Normas.....	388

18.3.5.	Status do grupo	388
18.3.6.	Tamanho do grupo	388
18.3.7.	Composição do grupo.....	388
18.3.8.	Grau de coesão	389
18.4.	Equipes.....	389
18.4.1.	Tipos de equipe	391
18.5.	Criando equipes eficazes	394
18.5.1.	Fatores de contexto	394
18.5.2.	Fatores de composição	395
18.5.3.	Fatores de processo.....	396
18.5.4.	Fatores do projeto de trabalho	396
18.6.	Competência interpessoal	398
	Bibliografia	401

Capítulo 19 – Gestão de Pessoas **403**

19.1.	Atribuições básicas e objetivos	403
19.2.	A função do órgão de gestão de pessoas.....	404
19.3.	Gestão estratégica de pessoas.....	406
19.4.	Evolução dos modelos de gestão de pessoas.....	407
19.4.1.	Evolução de acordo com Fischer.....	409
19.4.2.	Modelo instrumental, político e estratégico de gestão de pessoas	411
19.5.	Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público	412
19.6.	Processos de gestão de pessoas	412
19.7.	Modelos de planejamento de Recursos Humanos.....	414
19.7.1.	Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço	414
19.7.2.	Modelo baseado em segmentos de cargos	414
19.7.3.	Modelo de substituição de postos-chave	414
19.7.4.	Modelo baseado no fluxo de pessoal.....	414
19.7.5.	Modelo de planejamento integrado.....	415
19.8.	Relações indivíduo-organização	415
19.9.	Equilíbrio organizacional	416
19.10.	Gestão do pessoal terceirizado.....	417
	Bibliografia	419

Capítulo 20 – Gestão por Competências **421**

20.1.	Conceito de competências.....	421
20.2.	Competências humanas e organizacionais.....	425
20.3.	Fatores-chave de sucesso	427

20.4.	Modelo de gestão.....	428
20.5.	Etapas da gestão por competências.....	429
20.6.	Plano de desenvolvimento individual	432
20.7.	Gestão <i>de</i> competências <i>versus</i> gestão <i>por</i> competências	432
20.8.	Reflexos dos modelos de gestão por competências nos processos de gestão de pessoas	433
	Bibliografia	435

Capítulo 21 – Recrutamento e Seleção de Pessoas no Serviço Público 437

21.1.	Recrutamento	437
21.1.1.	Fontes do recrutamento	437
21.1.2.	Recrutamento interno, externo e misto.....	438
21.1.3.	Movimentação	441
21.2.	Seleção de pessoas	442
21.2.1.	Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos	442
21.2.2.	Estágios de seleção.....	443
21.2.3.	Perfil profissiográfico	444
21.2.4.	Técnicas de seleção	445
21.2.4.1.	Provas ou testes de conhecimentos	445
21.2.4.2.	Testes psicológicos ou psicométricos	446
21.2.4.3.	Técnicas de simulação	447
21.2.4.4.	Testes de personalidade.....	447
21.2.4.5.	Entrevistas	448
21.3.	Características do recrutamento e seleção nos órgãos públicos	449
	Bibliografia	451

Capítulo 22 – Gestão do Desempenho 453

22.1.	Avaliação do desempenho.....	454
22.2.	Desvantagens do processo de avaliação	456
22.3.	Quem pode avaliar?.....	457
22.3.1.	Autoavaliação	457
22.3.2.	Gerente	457
22.3.3.	Equipe de trabalho	457
22.3.4.	Avaliação 360°	457
22.3.5.	Avaliação Participativa por Objetivos (APPO).....	458
22.3.6.	Comissão de avaliação	458
22.3.7.	Avaliação de baixo para cima	458
22.4.	Técnicas para avaliação do desempenho	459
22.4.1.	Método das escalas gráficas.....	459

22.4.2.	Listas de verificação	460
22.4.3.	Método da escolha forçada	460
22.4.4.	Método dos incidentes críticos	461
22.4.5.	Método comparativo ou comparação binária.....	462
22.4.6.	Método da pesquisa de campo	463
22.5.	Problemas em sistema de avaliação	465
22.5.1.	Atitudes conscientes.....	466
22.5.2.	Atitudes inconscientes.....	466
	Bibliografia	467

Capítulo 23 – Treinamento e Desenvolvimento **469**

23.1.	Treinamento	470
23.1.1.	Conteúdo dos treinamentos.....	471
23.1.2.	Diagnóstico – Levantamento de necessidades.....	472
23.1.3.	Programação	474
23.1.4.	Execução do treinamento – Métodos de treinamento	475
23.1.5.	Avaliação	476
23.2.	Desenvolvimento de pessoas	479
23.3.	Classificação das técnicas de treinamento e desenvolvimento	479
23.3.1.	Técnicas de treinamento quanto à finalidade ou ao uso.....	479
23.3.2.	Técnicas de treinamento quanto ao tempo	480
23.3.3.	Técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação	480
23.4.	<i>Coaching</i> e <i>mentoring</i>	481
23.5.	Educação corporativa	482
23.6.	Diferença entre educação corporativa e universidade corporativa	485
23.7.	Planejamento, desenvolvimento e objetivos do ensino	486
23.8.	Avaliação.....	486
23.9.	Pedagogia, Andragogia e Heutagogia.....	487
23.10.	Educação à distância	488
	Bibliografia	490

Capítulo 24 – Gerência de Projetos **491**

24.1.	Projetos, desenvolvimento, implantação e documentação de sistemas	491
24.2.	Conceitos iniciais	492
24.3.	Projetos <i>versus</i> operações.....	492
24.4.	Partes interessadas – <i>Stakeholders</i>	494
24.5.	Grupos de processos dos projetos	496
24.5.1.	Iniciação.....	498
24.5.2.	Planejamento	498

24.5.3.	Execução	499
24.5.4.	Monitoramento e controle	499
24.5.5.	Encerramento	500
24.6.	Áreas do conhecimento	500
24.7.	Portfólios, programas, projetos e subprojetos	506
24.8.	O gerente de projetos e o gerente de portfólios	507
24.8.1.	Escritório de projetos	508
24.9.	Ciclos de vida dos projetos	509
24.9.1.	Ciclos de vida preditivos, adaptativos e híbridos	509
24.9.2.	Ciclos de vida preditivos (previsíveis, predeterminados, previstos ou inteiramente planejados)	509
24.9.3.	Ciclos de vida adaptativos (orientados à mudança ou ágeis) .	510
24.9.4.	Ciclos de vida híbridos	510
24.10.	Ciclo de vida de um projeto <i>versus</i> ciclo de vida de um produto	511
24.11.	Custos e riscos no ciclo de projetos	512
24.12.	PERT-CPM	515
24.13.	Restrições aos projetos	517
24.13.1.	Técnicas para mudar as restrições	518
24.14.	Gestão de riscos	518
24.14.1.	Planejar o gerenciamento dos riscos	519
24.14.2.	Identificação dos riscos	521
24.14.3.	Análises quantitativas e qualitativas	521
24.14.4.	Respostas aos riscos	522
	Bibliografia	524