

# Sumário

*Prefácio à Oitava Edição, xv*

## **Parte I – Evolução do Estudo da Administração, 1**

### **1 Administração, 3**

- 1.1 Conceito, 3
- 1.2 Escola tradicionalista, 4
- 1.3 Revolução ideológica, 6
- 1.4 Escola behaviorista, 8
- 1.5 Comparação das escolas tradicionalista e behaviorista, 10
- 1.6 Movimento estruturalista, 11
- 1.7 Novas teorias administrativas – tônica da motivação. Modelos das ciências do comportamento, 11
- 1.8 Dinâmica de grupo de Lewin, 13
- 1.9 Teorias de Herzberg e de Maslow, 15
  - 1.9.1 Herzberg e os fatores de higiene e motivação, 15
  - 1.9.2 Maslow e a hierarquia de necessidades, 15
  - 1.9.3 Relações entre as teorias de Herzberg e de Maslow, 18
- 1.10 Teorias X e Y de Douglas McGregor, 18
  - 1.10.1 Teoria X: pressupostos envolvidos, 20
  - 1.10.2 Teoria Y: pressupostos envolvidos, 20
- 1.11 O *grid* gerencial de Blake e Mouton, 22
  - 1.11.1 Orientação para a produção, 23
  - 1.11.2 Orientação para pessoas, 23

- 1.12 Sistemas administrativos de Likert, 25
- 1.13 Desenvolvimento organizacional, 30
- 1.14 Abordagem contingencial, 39
- 1.15 Teorias de *design* universal e teorias de *design* contingencial, 44
  - 1.15.1 Pesquisa de Joan Woodward, 44
  - 1.15.2 Pesquisa de Lawrence & Lorsch, 49
  - 1.15.3 Teoria de Thompson, 54
  - 1.15.4 Teoria de Perrow, 58
  - 1.15.5 Conclusões, 61

## **2 Liderança, 63**

- 2.1 Conceito, 63
- 2.2 Liderança autoritária, democrática e liberal, 66
- 2.3 Estudos de liderança de Michigan, 68
- 2.4 Estudos de dinâmica de grupo, 69
- 2.5 Estudos da Universidade de Ohio, 69
- 2.6 *Grid* gerencial, 71

## **3 Processo decisório, 74**

- 3.1 Algumas considerações sobre a formulação de decisões, 74
- 3.2 Alguns tipos de decisões, 75
  - 3.2.1 Rotineiras ou inovadoras, 75
  - 3.2.2 Imediatas e mediatas, 76
  - 3.2.3 Premeditadas e improvisadas, 76
- 3.3 Modelo de Newman, 77
  - 3.3.1 Diagnóstico ou definição do problema, 77
  - 3.3.2 Planejamento de alternativas, 78
  - 3.3.3 Avaliação das consequências das várias alternativas, 78
  - 3.3.4 Opção por um curso de ação, 79
- 3.4 Modelo de Simon, 79
  - 3.4.1 Métodos tradicionais de decisão, 81
  - 3.4.2 Técnicas tradicionais de tomada de decisões não programadas, 82
  - 3.4.3 Novas técnicas de tomadas de decisões programadas, 83
  - 3.4.4 Pesquisa de operações, 83

- 3.4.5 Instrumentos matemáticos, 83
- 3.4.6 Computadores, 84
- 3.4.7 Solução heurística de problemas, 84

## **Parte II – Processos Organizacionais, 85**

### **4 Organização, 87**

- 4.1 Visão social, 87
- 4.2 Modelo de burocracia de Weber, 89
- 4.3 Burocratização e desburocratização, 91
- 4.4 Adhocracia, 95
- 4.5 Alguns conceitos de organização, 99
- 4.6 Organização formal e informal, 100
- 4.7 A organização e o enfoque sistêmico, 101
- 4.8 A função de organização e métodos (O & M): uma visão holística, 105
  - 4.8.1 Estruturação sistêmica das atividades adjetivas e estrutura do órgão de O & M, 108
  - 4.8.2 Um fator complicador: a complexidade das organizações contemporâneas, 112
  - 4.8.3 Cenários de atuação do analista de O & M, 120
  - 4.8.4 Carreira do analista de O & M, 123
  - 4.8.5 Formação do analista de O & M, 123
  - 4.8.6 Atividades de um órgão contemporâneo de O & M, 126
  - 4.8.7 Programa das disciplinas “Organização & Métodos” e organização de empresas, 127
- 4.9 Evolução das organizações, 134
  - 4.9.1 Organização tradicional, 134
  - 4.9.2 Organização moderna, 135
  - 4.9.3 Organização contemporânea, 137

### **5 Alcance do controle, 142**

- 5.1 Considerações iniciais, 142
- 5.2 Teoria de Graicunas, 143
- 5.3 Estruturas plana e alta, 148
- 5.4 Hierarquia, 151

## **6 Níveis administrativos, 153**

- 6.1 Limites e implicações, 153
- 6.2 Administração estratégica, 156
- 6.3 Administração de cúpula de produção ou administração setorial, 158
- 6.4 Administração funcional, 161
- 6.5 Administração de supervisão, 161
- 6.6 Guia para empresas de menor porte, 162

## **7 Departamentalização e descentralização, 164**

- 7.1 Introdução, 164
- 7.2 Fatores a considerar no processo de departamentalização, 166
  - 7.2.1 Fatores a considerar na área formal, 166
  - 7.2.2 Fatores a considerar na área informal, 167
- 7.3 Departamentalização por divisão do trabalho, 169
- 7.4 Departamentalização por grupamento de atividades homogêneas, 173
- 7.5 Princípios de organização de Urwick, 178
- 7.6 Teoria de departamentalização de Gulick, 181
  - 7.6.1 Departamentos horizontais e verticais, 183
- 7.7 Outros critérios de departamentalização, 185
- 7.8 Descentralização e delegação, 190

## **8 Estruturas organizacionais, 197**

- 8.1 Considerações gerais, 197
- 8.2 Modelo de análise de estrutura de Drucker, 198
- 8.3 Representações gráficas da estrutura, 199
  - 8.3.1 Organograma, 199
  - 8.3.2 Funcionograma, 201
- 8.4 Processo prático para projetar estruturas organizacionais, 201
- 8.5 Estratégias organizacionais em função dos estágios de evolução das empresas: estruturas correspondentes, 204
- 8.6 Estruturas tradicionais, 206
  - 8.6.1 Estrutura linear ou militar, 208
  - 8.6.2 Estrutura funcional, 209
  - 8.6.3 Estrutura *staff-and-line*, 212

- 8.6.4 Estrutura tipo comissão ou colegiada, 213
- 8.7 Concepções estruturais das organizações modernas e contemporâneas, 215
- 8.8 Estruturas modernas, 217
  - 8.8.1 Estrutura com base em função, 217
  - 8.8.2 Estrutura divisional, 220
- 8.9 Estruturas contemporâneas, 228
  - 8.9.1 Estrutura com base em projeto, 230
  - 8.9.2 Estrutura matricial, 235
- 8.10 Estruturas elementares: Unitária (U), Holding (H) e Multidivisional (M) e o governo central. A tese de Ouchi, 241
- 8.11 Um caso particular de estrutura divisional: Unidades Estratégicas de Negócios, 245
- 8.12 Estruturas das organizações de alto desempenho, 246
  - 8.12.1 Abordagem das equipes, 247
  - 8.12.2 Funções das equipes, 253
  - 8.12.3 Um sistema para equipes, 253
  - 8.12.4 Técnicas de solução de problemas em equipes, 254
  - 8.12.5 *Hot groups*, 255

### **Parte III – Métodos e processos, 257**

#### **9 Análise administrativa, 259**

- 9.1 Conceito, 259
- 9.2 Condições ótimas para a realização da análise administrativa, 261
- 9.3 Aplicações da análise administrativa, 261
- 9.4 Dificuldades básicas a serem superadas, 263
- 9.5 Cultura da organização, 264
- 9.6 Programa de trabalho para uma análise administrativa, 265
- 9.7 Levantamento, 266
- 9.8 Estratégia de levantamento, 269
- 9.9 Crítica do levantamento, 271
- 9.10 Planejamento da solução, 274
- 9.11 Crítica do planejamento, 275
- 9.12 Implantação, 276

- 9.13 Controle dos resultados, 278
- 9.14 Anteprojeto de análise administrativa, 278
  - 9.14.1 Problema, 279
  - 9.14.2 Anteprojeto de análise administrativa (um possível modelo), 279

## **10 Processos empresariais, 287**

- 10.1 Visão tradicional (= vertical) de uma organização, 292
- 10.2 Visão sistêmica (= horizontal) de uma organização, 295
- 10.3 Mapa de processos empresariais, 296
- 10.4 Árvore genealógica de processos, 299
- 10.5 Escolha dos processos, 300
- 10.6 Compreendendo os processos, 304
- 10.7 Uma estrutura para o redesenho de processos, 305
- 10.8 Estrutura da empresa organizada por processo, 308

## **11 Gráficos de processamento, 314**

- 11.1 Utilizações e vantagens, 314
- 11.2 Fluxogramas, 315
- 11.3 Vantagens dos fluxogramas, 315
- 11.4 Uma importante opinião sobre os fluxogramas, 315
- 11.5 Roteiro para a elaboração de fluxogramas, 316
- 11.6 Fluxograma vertical, 318
- 11.7 Fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho, 319
- 11.8 Instruções para a elaboração do fluxograma administrativo, 323
- 11.9 Fluxograma global ou de colunas, 325
- 11.10 Instruções para a elaboração de fluxograma global ou de colunas, 327
- 11.11 Exercícios sobre fluxogramas, 333

## **12 Formulários, 344**

- 12.1 Importância e conceituação, 344
- 12.2 Sequência de elaboração, 345
- 12.3 Natureza básica do problema de formulários, 346
- 12.4 Obstáculos ao controle dos formulários, 347
- 12.5 Objetivos do controle de formulários, 348

- 12.6 Processo de controle de formulários, 349
- 12.7 Regras de racionalização de Machline, 351
- 12.8 Características físicas, texto e disposição gráfica dos formulários, 353
  - 12.8.1 Formato do papel, 354
  - 12.8.2 Formatos especiais, 355
  - 12.8.3 Gramatura do papel, 357
  - 12.8.4 Tipo do papel, 358
  - 12.8.5 Cor do papel, 358
  - 12.8.6 Texto, 360
- 12.9 Técnicas de análise e delineamento de formulários, 361
  - 12.9.1 Disposição gráfica, 365

### **13 Layout, 368**

- 13.1 Conceituação, 368
- 13.2 Etapas de um projeto de *layout*, 368
- 13.3 *Layout* de escritório, 370
- 13.4 Instrumentos auxiliares para o *layout*, 372
- 13.5 *Layout* de fábricas, 374
- 13.6 *Layout* pelo processo, 375
- 13.7 *Layout* pelo produto, 376
- 13.8 Métodos dos elos, 377

### **14 Análise da distribuição do trabalho, 383**

- 14.1 Conceituação e finalidade, 383
- 14.2 Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT), 384
  - 14.2.1 Função, 384
  - 14.2.2 Atividade, 385
  - 14.2.3 Tarefa, 385
- 14.3 Análise do Quadro de Distribuição do Trabalho, 386
- 14.4 Considerações finais, 392

### **15 Manuais de organização, 398**

- 15.1 Conceituação de manuais, 398
- 15.2 Tipos de manuais de organização, 399

- 15.3 Modelo de um manual de organização, 401
- 15.4 Norma de Organização 102: estrutura orgânica da empresa, 404
- 15.5 Guia de Competências, 409
- 15.6 Guia de referência da organização, 411
- 15.7 Regimento interno, 422
- 15.8 Instrumentos executivos (IEX), 422
- 15.9 Elaboração de instrumentos executivos normativos (INS-ORG-201-01), 427
  - 15.9.1 Finalidade, 427
  - 15.9.2 Disposição do texto e numeração, 427
  - 15.9.3 Redação dos instrumentos normativos, 430
- 15.10 Padronização de instrumentos executivos normativos (INS-ORG-201-02), 431
  - 15.10.1 Finalidade, 431
  - 15.10.2 Composição, 431
  - 15.10.3 Edição, 432
  - 15.10.4 Folhas de revisão, 433
  - 15.10.5 Numeração das folhas, 434
- 15.11 Correspondência na empresa, 434
- 15.12 Siglas na empresa, 436

*Questionário final*, 439

*Notas bibliográficas*, 449

*Índice remissivo*, 465

- Apêndice A – Política de descentralização e de estrutura divisional (*acesso online*)
- Apêndice B – Questionário para a elaboração de um guia de competências para a empresa (*acesso online*)
- Apêndice C – Questionário sobre levantamento de clima, processos e métodos de trabalho (*acesso online*)
- Apêndice D – Questionário sobre o processo de desburocratização (*acesso online*)
- Apêndice E – Modelo de regimento interno (*acesso online*)
- Apêndice F – Problemas e exercícios (*acesso online*)