

SUMÁRIO

Apresentação, xix

Parte I – Fundamentos da Administração, 1

1 Entendendo a Administração, 3

- 1 Definição de administração, 5
 - 1.1 Administração como pessoas e grupos, 6
 - 1.2 Administração como disciplina, 6
 - 1.3 Administração como arte, 7
 - 1.4 Administração como profissão, 7
- 2 Administração e organizações, 8
- 3 Eficiência e eficácia, 9
- 4 Conhecimento e teorias da administração, 10
- 5 Em que mundo você vive?, 12
 - 5.1 Escola clássica, 14
 - 5.2 Evolução da escola clássica, 14
 - 5.3 Enfoque comportamental, 16
 - 5.4 Pensamento sistêmico, 17
- 6 Qual ideia é melhor?, 17

7	Linha do tempo da administração, 18
8	Administração no presente, 20
	<i>Exercícios</i> , 21
2	Da revolução urbana à revolução industrial, 25
1	Revolução urbana, 26
2	Egito, 28
3	Grécia, 29
3.1	Democracia e ética, 30
3.2	Método, 31
3.3	Qualidade, 31
3.4	Estratégia, 32
4	Roma, 32
4.1	Construção e administração do Império, 33
4.2	Administração financeira, 34
4.3	Forças armadas, 35
4.4	Período medieval, 35
5	Renascimento, 35
5.1	Homem do Renascimento, 36
5.2	Capitalismo mercantil, 37
5.3	Veneza, 38
5.4	Maquiavel, 39
6	Revolução industrial, 40
6.1	Sistema de fabricação para fora, 41
6.2	Sistema fabril, 41
6.3	Condições de trabalho e sindicatos, 41
7	Um embrião de teoria administrativa, 42
7.1	Eficiência, 42
7.2	Fundição Soho, 43
7.3	Charles Babbage, 43
	<i>Exercícios</i> , 45
	<i>Estudo de caso: conselhos de Jetro</i> , 45
	<i>Questões</i> , 46
	Parte II – Escola Clássica, 49
3	Taylor, Ford e a eficiência, 51
1	Taylor e o movimento da administração científica, 52
1.1	Início do movimento da administração científica, 54
1.2	Segunda fase da administração científica, 55
1.3	Terceira fase da administração científica, 56

- 2 Integrantes do movimento, 57
 - 2.1 Frank e Lillian Gilbreth e o estudo de movimentos, 58
 - 2.2 Henry Laurence Gantt, 59
 - 2.3 Hugo Munsterberg, 60
- 3 Críticas à administração científica, 60
- 4 Expansão do movimento, 61
- 5 Produção em massa e linha de montagem, 62
 - 5.1 Princípios da produção em massa, 63
 - 5.2 A linha de montagem de Henry Ford, 64
 - 5.3 Inovações de Ford, 64
 - 5.4 Expansão do modelo Ford, 65
- 6 Taylor e Ford no terceiro milênio, 66
- Exercícios, 67*
- Estudo de caso: Taylor resolve um problema, 69*
- Questões, 70*
- Referências, 70*
- 4 Henri Fayol e o processo administrativo, 73**
 - 1 Henri Fayol, 74
 - 1.1 Fayol, a guerra e o governo, 75
 - 1.2 Principais contribuições de Fayol, 76
 - 2 Administração como função distinta das demais funções da empresa, 78
 - 3 Princípios de administração, 79
 - 4 Elementos de administração, 83
 - 5 Expansão do Fayolismo, 86
 - 5.1 Charles de Fréminville, 86
 - 5.2 Joseph Carlioz, 86
 - 5.3 Lyndall Urwick, 87
 - 5.4 Luther Gulick, 87
 - 6 Triunfo de Fayol, 89
- Exercícios, 89*
- Referências, 90*
- 5 Max Weber e as organizações, 93**
 - 1 Max Weber e a burocracia, 94
 - 1.1 Formalidade, 96
 - 1.2 Impessoalidade, 97
 - 1.3 Profissionalismo, 97
 - 2 Amitai Etzioni e o poder, 98
 - 2.1 Organizações coercitivas, 99
 - 2.2 Organizações utilitárias, 99

- 2.3 Organizações normativas, 100
- 2.4 Estrutura dupla de obediência, 100
- 3 Modelo de Peter Blau e Richard Scott, 101
 - 3.1 Membros da organização, 101
 - 3.2 Proprietários ou dirigentes, 102
 - 3.3 Clientes da organização, 102
 - 3.4 Público em geral, 102
- 4 Disfunções da burocracia, 102
 - 4.1 Disfunções segundo Perrow, 103
 - 4.2 Disfunções segundo Roth, 105
 - 4.3 Disfunções segundo Merton, 106
- 5 Modelos de organização: a perspectiva contingencial, 107
 - 5.1 Tipo mecanicista, 108
 - 5.2 Tipo orgânico, 108

Exercícios, 109

Estudo de caso: Autonomia versus regulamentação, 110

Questões, 110

Referências, 111

Parte III – Da Escola Clássica ao Modelo Japonês, 113

6 Os organizadores, 115

- 1 Daniel McCallum, 118
 - 1.1 Problemas de administração, 118
 - 1.2 Estrutura e princípios de organização, 119
- 2 Harrington Emerson, 120
 - 2.1 Influência de von Moltke e Taylor, 121
 - 2.2 O trabalho de Emerson, 122
- 3 Pierre du Pont, 124
 - 3.1 Planejamento estratégico e estrutura, 125
 - 3.2 Descentralização, 126
- 4 Alfred Sloan, 126
 - 4.1 Princípios de organização, 127
 - 4.2 Implantação da estrutura, 127
 - 4.3 Política de produtos, 128
 - 4.4 Reformulação, 128

Exercícios, 130

Estudo de caso: McCallum e Swift, 130

Questões, 133

Referências, 133

7 Papel dos gerentes, 135

- 1 Chester Barnard e as funções do executivo, 136
- 2 Herbert Simon e o processo decisório, 138
- 3 Henry Mintzberg e os papéis gerenciais, 140
 - 3.1 Papéis interpessoais, 141
 - 3.2 Papéis de informação, 142
 - 3.3 Papéis de decisão, 142
- 4 Princípios de Andrew Grove, 144
- 5 Rosemary Stewart e as escolhas gerenciais, 145
- 6 Habilidades gerenciais, 147
 - 6.1 Habilidades segundo Barnard, 147
 - 6.2 Habilidades segundo Katz, 148
 - 6.3 Habilidades segundo Mintzberg, 149
 - 6.4 Eficácia e sucesso segundo Luthans, 151

Exercícios, 152

Referências, 153

8 Administração da qualidade, 155

- 1 Como definir qualidade?, 156
 - 1.1 Excelência, 157
 - 1.2 Especificações, 157
 - 1.3 Conformidade com especificações, 157
 - 1.4 Adequação ao uso, 158
- 2 Administração da qualidade: definição, 159
 - 2.1 Processos da administração da qualidade, 159
 - 2.2 Evolução da administração da qualidade, 160
- 3 Controle estatístico da qualidade, 162
- 4 Qualidade total, 163
 - 4.1 Qualidade total de Feigenbaum, 164
 - 4.2 Qualidade total de Ishikawa, 165
 - 4.3 Sistema de gestão da qualidade, 166
 - 4.4 Garantia da qualidade, 166
- 5 Administração estratégica da qualidade, 167
 - 5.1 Deming, 168
 - 5.2 Juran, 169
 - 5.3 Modelos de excelência, 171

Exercícios, 173

Referências, 174

9 Modelo japonês de administração, 177

- 1 Toyota, 178

- 2 Origens do sistema Toyota de produção, 179
- 3 Estrutura do sistema Toyota, 180
 - 3.1 *Jidoka* (autonomação), 181
 - 3.1.1 *Andon* (administração visual), 182
 - 3.1.2 *Genchi genbutsu* (ir e ver), 182
 - 3.1.3 *Poka-yoke* (à prova de erros), 183
 - 3.2 *Just in time* (na hora certa), 184
 - 3.2.1 *Heijunka* (nivelamento da produção), 185
 - 3.2.2 Eliminação do desperdício, 186
 - 3.2.3 *Takt time* (ritmo cardíaco da produção), 188
 - 3.2.4 *Kanban* (cartão de sinalização), 188
 - 3.3 *Kaizen* (aprimoramento contínuo), 189
 - 3.3.1 Cinco porquês, 190
 - 3.3.2 5S ou Cinco Ss, 191
- 4 Universalização do modelo japonês, 192
 - Exercícios*, 193
 - Referências*, 193

Parte IV – Enfoque Comportamental, 195

10 Comportamento organizacional, 197

- 1 Origens do enfoque comportamental, 198
 - 1.1 O movimento pelo bem-estar dos trabalhadores, 199
 - 1.2 O estudo do fator humano no papel dos gerentes, 201
 - 1.3 Psicologia industrial, 202
 - 1.4 Dinâmica de grupo e liderança, 203
- 2 Escola das relações humanas, 203
- 3 Ciências do comportamento, 206
- 4 Características individuais, 208
- 5 Comportamento coletivo, 209
 - Exercícios*, 212
 - Referências*, 212

11 Pessoas e diferenças individuais, 215

- 1 Percepção, 216
 - 1.1 Estímulo, 217
 - 1.2 Observador, 218
 - 1.2.1 Contraste, 218
 - 1.2.2 Estereótipos e preconceitos, 218
 - 1.2.3 Efeito auréola, 219
 - 1.2.4 Projeção, 219
 - 1.3 Situação, 219

- 2 Inteligência, 220
 - 2.1 Teoria do fator geral, 221
 - 2.2 Teoria triárquica da inteligência, 222
 - 2.3 Teoria das inteligências múltiplas, 224
- 3 Emoções e inteligência emocional, 225
 - 3.1 Emoção, 225
 - 3.2 Ingredientes da inteligência emocional, 226
- 4 Atitudes, 228
 - 4.1 Opiniões, valores e motivações, 228
 - 4.2 Papel das atitudes, 229
- 5 Personalidade, 230
 - 5.1 Atitudes e funções do pensamento, 231
 - 5.2 Tipos psicológicos, 233

Exercícios, 235

Referências, 236

12 Motivação, 239

- 1 Significado da motivação, 239
- 2 Modelo do comportamento, 241
- 3 Teoria da expectativa, 242
 - 3.1 Valor dos resultados, 243
 - 3.2 Desempenho e resultado, 244
 - 3.3 Esforço e desempenho, 244
- 4 Behaviorismo, 245
- 5 Teoria da equidade, 247
- 6 Teorias sobre o conteúdo da motivação, 248
- 7 Teorias das necessidades, 249
 - 7.1 Hierarquia de Maslow, 249
 - 7.2 Teoria ERG, 251
 - 7.3 Teoria de McClelland, 252
 - 7.4 Frustração, 253
- 8 Teoria dos dois fatores, 253
 - 8.1 Satisfação e motivação, 254
 - 8.2 Enriquecimento do trabalho, 256
- 9 Impacto dos cargos sobre o desempenho, 257
 - 9.1 Dimensões básicas dos cargos, 258
 - 9.2 Estados psicológicos influenciados pelas dimensões básicas, 260
 - 9.3 Resultados para as pessoas e seu trabalho, 260
 - 9.4 Necessidade individual de desenvolvimento, 260

Exercícios, 261

Referências, 262

13 Liderança, 265

- 1 Compreendendo a liderança, 266
- 2 O complexo da liderança, 267
 - 2.1 Motivações e características do líder, 268
 - 2.2 Motivações e competências dos liderados, 268
 - 2.3 Características da missão ou tarefa, 269
 - 2.4 Conjuntura, 270
- 3 Teoria dos traços, 271
- 4 Teorias dos estilos de liderança, 272
 - 4.1 Autocracia e democracia, 272
 - 4.2 A “régua” dos estilos, 274
 - 4.3 Liderança bidimensional, 275
- 5 Teorias da liderança situacional, 277
 - 5.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt, 277
 - 5.2 Modelo de Fiedler, 278
 - 5.3 Modelo de Hersey e Blanchard, 279
- 6 Liderança carismática e liderança transacional, 281
 - 6.1 Liderança transacional, 281
 - 6.2 Liderança transformacional, 282
- 7 Liderança servidora, 283
- 8 Teoria da substituição da liderança, 283

Exercícios, 284

Referências, 286

Parte V – Evolução do Processo Administrativo, 287

14 Pensamento sistêmico, 289

- 1 Definições de complexidade, 290
- 2 Situações complexas, 291
 - 2.1 Problemas complexos da sociedade moderna, 292
 - 2.2 Organizações envolvidas em problemas complexos, 292
 - 2.3 Soluções complexas para problemas complexos, 293
- 3 A ideia de sistema, 293
- 4 Estrutura dos sistemas, 294
 - 4.1 Entradas, 295
 - 4.2 Processo, 296
 - 4.3 Saídas, 296
 - 4.4 *Feedback*, 297

- 5 Teoria geral dos sistemas, 297
- 6 Organizações como sistemas, 299
- 7 Análise e planejamento de sistemas, 300
 - 7.1 Ambiente, 301
 - 7.2 Objetivos, 301
 - 7.3 Componentes, 302
 - 7.4 Processo, 302
 - 7.5 Administração e controle, 303
- Exercícios*, 304
- Estudo de caso: Rodovia Elétrica*, 305
- Questões*, 306
- Referências*, 306
- 15 Estratégia, 309**
 - 1 Estratégia: significado atual, 311
 - 2 Estratégia empresarial: origem e evolução, 311
 - 2.1 Sloan, 312
 - 2.2 Ansoff, 312
 - 3 Paradigma do mercado, 313
 - 4 Visão baseada em recursos, 315
 - 5 Modelo de negócios, 317
 - 5.1 Negócio, proposição de valor, missão, 317
 - 5.2 Clientes e mercados, 318
 - 6 Perspectiva da administração estratégica, 320
 - 6.1 Processo de planejamento estratégico, 321
 - 6.2 Formulação de estratégias, 322
 - 6.2.1 Estratégias segundo Ansoff, 323
 - 6.2.2 Estratégias segundo Porter, 324
 - 6.2.3 Estratégias segundo Miles e Snow, 325
 - 6.2.4 Estratégias segundo Certo, 326
 - 6.3 Objetivos estratégicos, 327
 - 6.4 Vantagens competitivas, 328
 - 7 Implementação da estratégia, 329
 - 7.1 Implementação por meio do *balanced scorecard*, 329
 - 7.2 Implementação por meio das áreas funcionais, 330
 - 7.3 Implementação por meio de políticas e planos operacionais, 331
 - 7.3.1 Políticas, 331
 - 7.3.2 Planos operacionais, 332
 - 7.4 Implementação por meio de projetos, 332
 - 7.5 Implementação por meio de estrutura organizacional, 333

8 Monitoramento da estratégia e reinício do ciclo, 333

Exercícios, 334

Referências, 337

Parte VI – Organização no Terceiro Milênio, 339

16 Novos modelos de organização, 341

- 1 As organizações segundo Mintzberg, 342
 - 1.1 Organização empresarial, 343
 - 1.2 Organização máquina, 344
 - 1.3 Organização profissional, 344
 - 1.4 Organização diversificada, 345
 - 1.5 Organização inovadora, 346
 - 1.6 Organização missionária, 346
 - 1.7 Organização política, 347
- 2 As organizações segundo Handy, 347
 - 2.1 Zeus, 348
 - 2.2 Apolo, 348
 - 2.3 Athena, 349
 - 2.4 Dioniso, 349
- 3 As organizações segundo Morgan, 350
 - 3.1 Máquina, 350
 - 3.2 Organismo vivo, 351
 - 3.3 Cérebro, 351
 - 3.4 Cultura, 352
 - 3.5 Sistema político, 352
 - 3.6 Prisão psíquica, 352
 - 3.7 Sistema em fluxo e transformação, 353
 - 3.8 Instrumento de dominação, 353
- 4 Aprendizagem organizacional, 353
 - 4.1 Cyert e March, 354
 - 4.2 Argyris e Schon, 355
 - 4.3 Peter Senge, 357

Exercícios, 358

Referências, 360

17 Ética e responsabilidade das organizações, 363

- 1 Abrangência da ética na administração, 364
 - 1.1 Nível social da ética, 365
 - 1.2 Nível do *stakeholder*, 365
 - 1.3 Ética na administração e política internas, 366
 - 1.4 Ética no nível individual, 366

- 2 Criação de sistemas de valores, 367
 - 2.1 Confúcio, 368
 - 2.2 Aristóteles, 368
 - 2.3 Kant, 369
- 3 Evolução ética, 370
- 4 Ética relativa e absoluta, 371
 - 4.1 Ética relativa, 371
 - 4.2 Ética absoluta, 372
- 5 Estágios de desenvolvimento moral, 372
 - 5.1 Estágio pré-convencional de desenvolvimento moral, 373
 - 5.2 Estágio convencional de desenvolvimento moral, 374
 - 5.3 Estágio pós-convencional de desenvolvimento moral, 375
- 6 Responsabilidade social, 376
 - 6.1 Doutrina da responsabilidade social, 376
 - 6.2 Doutrina do interesse do acionista, 377
- 7 Códigos de ética, 377
- 8 As empresas e o ambiente, 378
 - 8.1 Desenvolvimento sustentável, 379
 - 8.2 Legislação ambiental no Brasil, 379
 - 8.3 Auditoria ambiental, 381

Exercícios, 382

Referências, 383

18 Cultura organizacional, 385

- 1 Cultura organizacional, 386
 - 1.1 Artefatos, 387
 - 1.2 Tecnologia, 389
 - 1.3 Símbolos, 389
 - 1.4 Valores, 390
- 2 Funções da cultura organizacional, 391
 - 2.1 Convivência interna, 391
 - 2.2 Regras de conduta nas relações com o mundo exterior, 391
- 3 Disfunções da cultura organizacional, 392
- 4 Socialização organizacional, 392
 - 4.1 Mecanismos da socialização, 393
 - 4.2 Estágios da socialização, 393
- 5 Singularidade e diversidade cultural, 394
 - 5.1 Diversidade, 395
 - 5.2 Singularidade, 395

- 6 Indicadores de culturas, 396
 - 6.1 Orientação para o futuro, 396
 - 6.2 Distância do poder, 397
 - 6.3 Estruturação das atividades no tempo, 397
 - 6.4 Pensamento concreto e pensamento abstrato, 398
 - 6.5 Base das decisões, 399
 - 6.6 Linguagem, 399
 - 6.7 Individualismo em contraposição a coletivismo, 399
 - 6.8 Universalismo em contraposição a particularismo, 399
 - 6.9 Orientação para o ambiente, 400
 - 6.10 Propensão ao risco, 400
- Exercícios*, 401
- Referências*, 403
- 19 Administração de processos na era digital, 405**
 - 1 Processos organizacionais, 406
 - 2 Administração por processos, 406
 - 2.1 Tipos de processos, 407
 - 2.1.1 Processos centrais, 407
 - 2.1.2 Processos de apoio, 408
 - 2.2 Organização dos processos, 408
 - 3 Aprimoramento de processos, 409
 - 3.1 Reengenharia, 410
 - 3.1.1 Críticas à reengenharia, 410
 - 3.1.2 Procedimento para o redesenho de processos, 411
 - 3.2 Seis Sigmas, 411
 - 3.2.1 Profissionais de Seis Sigmas, 412
 - 3.2.2 Modelo DMAIC, 414
 - 3.2.3 DFSS, 415
 - 4 Tecnologia da informação e aprimoramento de processos, 415
 - 5 *Benchmarking*: copiando as melhores práticas, 418
- Exercícios*, 420
- Referências*, 422
- 20 Empreendedorismo, 425**
 - 1 Empreendedorismo, 426
 - 1.1 Visão dos economistas, 426
 - 1.2 Perfil do empreendedor, 428
 - 2 Que é uma empresa, 429
 - 2.1 Partes interessadas, 430

- 2.2 Satisfação do cliente, 431
- 2.3 Lucro, 431
- 3 Ideias de negócios, 433
 - 3.1 Novo negócio com base em novo conceito, 433
 - 3.2 Novo negócio com base em conceito existente, 433
 - 3.3 Necessidade dos consumidores, 434
 - 3.4 Aperfeiçoamento do negócio, 434
 - 3.5 Exploração de *hobbies*, 435
 - 3.6 Derivação de ocupação, 435
 - 3.7 Observação de tendências, 435
- 4 Avaliação de ideias de produtos, 436
 - 4.1 Viabilidade de mercado, 436
 - 4.2 Concorrência, 437
 - 4.3 Viabilidade de produção, 437
 - 4.4 Controle governamental, 438
 - 4.5 Investimento inicial e retorno, 438
- 5 Principais elementos do plano de negócios, 438
 - 5.1 Clientes (*customers*), 439
 - 5.1.1 Mercado consumidor e mercado industrial, 439
 - 5.1.2 Mercado de massa e nichos, 440
 - 5.1.3 Segmentação de mercado, 440
 - 5.1.4 Mercados multilaterais, 441
 - 5.2 Proposição de valor, 441
 - 5.3 Operações e recursos, 441
 - 5.4 Canais de distribuição, 442
 - 5.4.1 Distribuição direta, 443
 - 5.4.2 Distribuição indireta, 443
 - 5.5 Geração de receitas, 444
 - 5.6 Finanças, 445
 - 5.7 Análise do mercado e do ambiente, 446
 - 5.8 Estratégia, 447
 - 5.9 Modelo de gestão e governança, 447
 - 5.10 Outros componentes, 448
- Exercícios*, 448
- Referências*, 450

Bibliografia, 451