

Apresentação, xxiii

PARTE I CONCEITOS BÁSICOS, 1

CAPÍTULO 1 ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÕES, 3

OBJETIVOS, 3

INTRODUÇÃO, 3

- 1 DEFINIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO, 4
 - 1.1 Administração como trabalho de pessoas, 5
 - 1.2 Administração como disciplina, 5
 - 1.3 Administração como arte, 5
 - 1.4 Administração como profissão, 6
- 2 ORGANIZAÇÕES, 6
- 3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA, 7
- 4 CONHECIMENTO E TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 9
- 5 EM QUE MUNDO VOCÊ VIVE?, 10
- 6 MAPA DA SELVA DAS TEORIAS, 10
- 7 ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO, 11
- 8 RELAÇÕES HUMANAS E ENFOQUE COMPORTAMENTAL, 12
- 9 ESTRUTURALISMO, 13
- 10 PENSAMENTO SISTÊMICO, 14
- 11 ENFOQUE CONTINGENCIAL, 14
- 12 EVOLUÇÃO DA ESCOLA CLÁSSICA, 15
- 13 LINHA DO TEMPO DA ADMINISTRAÇÃO, 15
- 14 ADMINISTRAÇÃO NO PRESENTE, 17

EXERCÍCIOS, 17

CAPÍTULO 2 DA REVOLUÇÃO URBANA À IDADE MÉDIA, 19

OBJETIVOS, 19

INTRODUÇÃO, 19

- 1 REVOLUÇÃO URBANA, 20
 - 1.1 Primeiras organizações e seus administradores, 21
 - 1.2 Egito, 21
 - 1.2.1 Pirâmides, 22
 - 1.2.2 Administração: o vizir, 22
 - 1.3 Babilônia e Assíria, 24
- 2 GRÉCIA, 25
 - 2.1 Democracia e ética, 25
 - 2.2 Método, 26
 - 2.3 Qualidade, 27
 - 2.4 Planejamento e estratégia, 27
 - 2.5 Platão, 28
- 3 ÍNDIA, 29
- 4 ROMA, 29
 - 4.1 Magistrados romanos, 30
 - 4.1.1 O rei, 30
 - 4.1.2 Magistrados no período republicano, 31
 - 4.1.3 Magistrados no regime imperial, 32
 - 4.2 Senado romano, 33

- 4.2.1 Senado no período da realeza, 33
- 4.2.2 Senado no período republicano, 34
- 4.2.3 Senado no período imperial, 34
- 4.3 Forças armadas, 35
- 5 PERÍODO MEDIEVAL, 36
 - 5.1 A Regra de São Bento, 36
 - 5.2 Sistema feudal, 37
 - 5.3 Organização do trabalho, 37

EXERCÍCIOS, 38

QUESTÕES, 40

CAPÍTULO 3 DO RENASCIMENTO À REVOLUÇÃO DIGITAL, 41

OBJETIVOS, 41

INTRODUÇÃO, 41

- 1 RENASCIMENTO, 42
 - 1.1 Homem do Renascimento, 42
 - 1.2 Capitalismo mercantil, 42
 - 1.3 Veneza, 43
 - 1.4 Contabilidade, 44
 - 1.5 Maquiavel, 45
 - 1.6 Reforma, 46
- 2 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL, 46
 - 2.1 Máquina a vapor, 47
 - 2.2 Sistema de fabricação para fora, 47
 - 2.3 Sistema fabril, 47
 - 2.4 Problemas de gestão do sistema fabril, 48
 - 2.5 Surgimento dos gerentes intermediários, 48
 - 2.6 Condições de trabalho e sindicatos, 49
- 3 CRÍTICAS À SOCIEDADE INDUSTRIAL, 49
- 4 UM EMBRIÃO DE TEORIA ADMINISTRATIVA, 50
 - 4.1 Eficiência, 50
 - 4.2 Fundação Soho, 51
 - 4.3 Robert Owen e New Lanark, 51
 - 4.4 Charles Babbage, 52
- 5 REVOLUÇÃO DIGITAL, 53
 - 5.1 Tecnologia da informação, 53
 - 5.2 Trabalho virtual, 54
 - 5.3 Tecnologia da informação para a gestão, 55
- 6 NOVAMENTE: EM QUE MUNDO VOCÊ VIVE?, 56

EXERCÍCIOS, 56

PARTE II ESCOLA CLÁSSICA, 59

CAPÍTULO 4 TAYLOR, FORD E A EFICIÊNCIA, 61

OBJETIVOS, 61

INTRODUÇÃO, 61

- 1 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 62
- 2 TAYLOR E O MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 62
- 3 INÍCIO DO MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 64

- 3.1 O problema dos salários, 64
 - 3.2 O plano de Taylor, 65
 - 4 SEGUNDA FASE DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 66
 - 5 TERCEIRA FASE DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 67
 - 6 INTEGRANTES DO MOVIMENTO, 68
 - 6.1 Frank e Lillian Gilbreth e o estudo de movimentos, 69
 - 6.2 Henry Gantt, 71
 - 6.3 Hugo Münsterberg, 72
 - 7 CRÍTICAS À ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, 73
 - 8 EXPANSÃO DO MOVIMENTO, 74
 - 9 PRODUÇÃO EM MASSA E LINHA DE MONTAGEM, 75
 - 9.1 Princípios da produção em massa, 76
 - 9.2 A linha de montagem de Henry Ford, 77
 - 9.3 A linha de montagem móvel, 78
 - 9.4 Inovações de Ford, 78
 - 9.5 Expansão do modelo Ford, 78
 - 10 FORD NO TERCEIRO MILÊNIO, 79
- EXERCÍCIOS, 80*
QUESTÕES, 81

CAPÍTULO 5 HENRI FAYOL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO, 83

OBJETIVOS, 83

INTRODUÇÃO, 83

- 1 HENRI FAYOL, 84
 - 1.1 Fayol, a guerra e o governo, 85
 - 1.2 Principais contribuições de Fayol, 86
- 2 ADMINISTRAÇÃO COMO FUNÇÃO DISTINTA DAS DEMAIS FUNÇÕES DA EMPRESA, 87
- 3 PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 88
- 4 ELEMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO, 90
- 5 EXPANSÃO DO FAYOLISMO, 92
 - 5.1 Charles de Fréminville, 92
 - 5.2 Joseph Carlioz, 92
 - 5.3 Lyndall Urwick, 93
 - 5.4 Luther Gulick, 93
- 6 TRIUNFO DE FAYOL, 94

EXERCÍCIOS, 95

CAPÍTULO 6 MAX WEBER E AS ORGANIZAÇÕES, 97

OBJETIVOS, 97

INTRODUÇÃO, 97

- 1 MAX WEBER E A BUROCRACIA, 98
 - 1.1 Formalidade, 99
 - 1.2 Impessoalidade, 100
 - 1.3 Profissionalismo, 100
- 2 AMITAI ETZIONI E O PODER, 100
 - 2.1 Organizações coercitivas, 101
 - 2.2 Organizações utilitárias, 102

- 2.3 Organizações normativas, 102
- 2.4 Estrutura dupla de obediência, 102
- 3 MODELO DE PETER BLAU E RICHARD SCOTT, 102
 - 3.1 Membros da organização, 103
 - 3.2 Proprietários ou dirigentes, 103
 - 3.3 Clientes da organização, 103
 - 3.4 Público em geral, 104
- 4 DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA, 104
 - 4.1 Disfunções segundo Perrow, 104
 - 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, 108

QUESTÕES, 109

PARTE III DA ESCOLA CLÁSSICA AO MODELO JAPONÊS, 111

CAPÍTULO 7 CRIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MODERNA, 113

OBJETIVOS, 113

INTRODUÇÃO, 113

- 1 GRANDES ESTRUTURAS, 114
- 2 DANIEL McCALLUM, 117
 - 2.1 Problemas de administração, 117
 - 2.2 Estrutura e princípios de organização, 117
- 3 HARRINGTON EMERSON, 118
 - 3.1 Influência de von Moltke e Taylor, 119
 - 3.2 O trabalho de Emerson, 120
- 4 PIERRE DU PONT, 121
 - 4.1 Planejamento estratégico e estrutura, 122
 - 4.2 Descentralização, 122
- 5 ALFRED SLOAN, 122
 - 5.1 Princípios de organização, 123
 - 5.2 Implantação da estrutura, 123
 - 5.3 Política de produtos, 123
 - 5.4 Reformulação, 124
- 6 PÓS-MODERNISMO, 125

EXERCÍCIOS, 126

QUESTÕES, 128

CAPÍTULO 8 PAPEL DOS GERENTES, 129

OBJETIVOS, 129

INTRODUÇÃO, 129

- 1 NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO, 130
 - 1.1 Alta administração, 130
 - 1.2 Supervisores de primeira linha, 131
 - 1.3 Gerência intermediária, 131
- 2 CHESTER BARNARD E AS FUNÇÕES DO EXECUTIVO, 132

- 3 HERBERT SIMON E O PROCESSO DECISÓRIO, 133
- 4 HENRY MINTZBERG E OS PAPÉIS GERENCIAIS, 134
 - 4.1 Papéis interpessoais, 136
 - 4.2 Papéis de informação, 136
 - 4.3 Papéis de decisão, 137
- 5 PRINCÍPIOS DE ANDREW GROVE, 137
- 6 ROSEMARY STEWART E AS ESCOLHAS GERENCIAIS, 138
- 7 FRED LUTHANS E O DESEMPENHO DOS GERENTES, 140
- 8 HABILIDADES GERENCIAIS, 140
 - 8.1 Habilidades segundo Barnard, 141
 - 8.2 Habilidades segundo Katz, 141
 - 8.3 Habilidades segundo Mintzberg, 141

EXERCÍCIOS, 143

CAPÍTULO 9 ESCOLA DA QUALIDADE, 145

OBJETIVOS, 145

INTRODUÇÃO, 145

- 1 COMO DEFINIR QUALIDADE?, 147
 - 1.1 Excelência, 147
 - 1.2 Especificações, 148
 - 1.3 Conformidade com especificações, 148
 - 1.4 Adequação ao uso, 149
- 2 PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE, 151
 - 2.1 Planejamento da qualidade, 151
 - 2.2 Controle da qualidade, 152
 - 2.3 Aprimoramento da qualidade, 152
- 3 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE, 153
 - 3.1 Ênfase no controle do produto, 154
 - 3.2 Ênfase no controle do processo, 154
 - 3.3 Ênfase na qualidade total, 154
 - 3.3.1 Qualidade total de Feigenbaum, 155
 - 3.3.2 Qualidade total de Ishikawa, 155
 - 3.4 Ênfase na estratégia, 157
 - 3.4.1 Deming, 157
 - 3.4.2 Juran, 158
- 4 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE, 159
- 5 MODELOS DE EXCELÊNCIA, 161
 - 5.1 História dos principais modelos de excelência, 161
 - 5.2 Modelo e critérios do Prêmio Deming, 162
 - 5.3 Modelo e critérios do Prêmio Baldrige, 163
 - 5.4 Modelo e critérios do Prêmio Europeu da Qualidade, 165
- 6 MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL DA FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 167

EXERCÍCIOS, 169

CAPÍTULO 10 MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO, 171

OBJETIVOS, 171

INTRODUÇÃO, 171

- 1 TOYOTA, 174
- 2 ORIGENS DO SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO, 175
- 3 ESTRUTURA DO SISTEMA TOYOTA, 176
 - 3.1 Jidoka (autonomação), 176
 - 3.1.1 Andon (administração visual), 177
 - 3.1.2 *Genshi genbutsu* (ir e ver), 178
 - 3.1.3 *Poka-yoke* (à prova de erros), 178
 - 3.2 *Just-in-time* (na hora certa), 179
 - 3.2.1 *Heijunka* (nivelamento da produção), 180
 - 3.2.2 Eliminação do desperdício, 180
 - 3.2.3 *Takt time* (ritmo cardíaco da produção), 181
 - 3.2.4 *Kanban* (cartão de sinalização), 181
 - 3.3 *Kaizen* (aprimoramento contínuo), 182
 - 3.3.1 Cinco porquês?, 183
 - 3.3.2 5S ou Cinco Ss, 184
- 4 UNIVERSALIZAÇÃO DO MODELO JAPONÊS, 184

EXERCÍCIOS, 185

PARTE IV ENFOQUE DO COMPORTAMENTO HUMANO, 187

CAPÍTULO 11 ENFOQUE COMPORTAMENTAL, 189

OBJETIVOS, 189

INTRODUÇÃO, 189

- 1 HUMANISMO: DE QUE SE TRATA?, 191
- 2 ORIGENS DO ENFOQUE COMPORTAMENTAL, 191
 - 2.1 O movimento pelo bem-estar dos trabalhadores, 192
 - 2.2 O estudo do fator humano no papel dos gerentes, 193
 - 2.3 Psicologia industrial, 194
 - 2.4 Dinâmica de grupo e liderança, 194
- 3 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS, 195
- 4 CIÊNCIAS DO COMPORTAMENTO, 197
- 5 CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS, 198
- 6 COMPORTAMENTO COLETIVO, 199

EXERCÍCIOS, 200

CAPÍTULO 12 PESSOAS E DIFERENÇAS INDIVIDUAIS, 201

OBJETIVOS, 201

INTRODUÇÃO, 201

- 1 SE TODOS FOSSEM IGUAIS A VOCÊ..., 202
- 2 PERCEPÇÃO, 203
 - 2.1 Fenômenos básicos da percepção, 204
 - 2.1.1 Percepção seletiva, 204
 - 2.1.2 Adaptação sensitiva, 205
 - 2.2 Fatores que influenciam as diferenças na percepção, 205
 - 2.2.1 Observador, 205
 - 2.2.2 Estímulo, 206
 - 2.2.3 Situação, 207
 - 2.3 Percepção de pessoas, 208
 - 2.3.1 Contraste, 209

	2.3.2	Estereótipos, 209
	2.3.3	Efeito auréola, 210
	2.4	Autopercepção, 210
3		ATITUDES, 211
	3.1	Atitudes, opiniões e valores, 211
	3.2	Papel das atitudes, 212
	3.3	Dissonância cognitiva, 212
4		APTIDÕES, 213
	4.1	A distribuição normal, 213
	4.2	Tipos de aptidões, 214
5		INTELIGÊNCIA, 214
	5.1	Teoria do fator geral, 215
	5.2	Teoria triárquica da inteligência, 216
	5.3	Teoria das inteligências múltiplas, 217
6		EMOÇÕES E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, 218
	6.1	O teste do <i>marshmallow</i> , 218
	6.2	Emoção, 219
	6.3	Ingredientes da inteligência emocional, 220
7		PERSONALIDADE, 221
	7.1	Atitudes e funções do pensamento, 221
	7.2	Tipos psicológicos, 223
8		BIOGRAFIA, 226
		EXERCÍCIOS, 227

CAPÍTULO 13 **COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM, 229**

OBJETIVOS, 229

INTRODUÇÃO, 229

1		QUE SÃO COMPETÊNCIAS?, 230
2		TIPOS DE COMPETÊNCIAS, 232
	2.1	Domínios da aprendizagem, 232
	2.2	Habilidades gerenciais, 233
	2.3	A escola francesa dos saberes, 233
3		GRADUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS, 234
4		MODELOS DE COMPETÊNCIAS, 236
5		EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS, 237
6		APRENDIZAGEM, 239
7		PERSPECTIVAS SOBRE APRENDIZAGEM, 239
	7.1	Cognitivismo, 240
	7.2	Perspectiva da aprendizagem social, 240
	7.3	Construtivismo, 241
8		ESTILOS DE APRENDIZAGEM, 241
	8.1	Modelo VAK, 242
	8.1.1	Auditivos, 242
	8.1.2	Visuais, 242
	8.1.3	Cinéticos, 243
	8.2	Modelo da aprendizagem experiencial de Kolb, 244
	8.2.1	Divergente (<i>diverging</i> , concreto, reflexivo), 246
	8.2.2	Assimilador (<i>assimilating</i> , abstrato, reflexivo), 246

- 8.2.3 Convergente (*converging*, abstrato, ativo), 246
- 8.2.4 Adaptativo (*accommodating*, concreto, ativo), 247

EXERCÍCIOS, 247

CAPÍTULO 14 MOTIVAÇÃO, 249

OBJETIVOS, 249

INTRODUÇÃO, 249

- 1 SIGNIFICADO DA MOTIVAÇÃO, 250
- 2 MODELO DO COMPORTAMENTO, 251
- 3 TEORIA DA EXPECTATIVA, 252
 - 3.1 Valor dos resultados, 253
 - 3.2 Desempenho e resultado, 253
 - 3.3 Esforço e desempenho, 253
- 4 BEHAVIORISMO, 254
- 5 TEORIA DA EQUIDADE, 255
- 6 TEORIAS SOBRE O CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO, 256
- 7 TEORIAS DAS NECESSIDADES, 257
 - 7.1 Hierarquia de Maslow, 257
 - 7.2 Teoria ERG, 258
 - 7.3 Teoria de McClelland, 259
 - 7.4 Frustração, 260
- 8 TEORIA DOS DOIS FATORES, 260
 - 8.1 Satisfação e motivação, 260
 - 8.2 Enriquecimento do trabalho, 263
- 9 IMPACTO DOS CARGOS SOBRE O DESEMPENHO, 263
 - 9.1 Dimensões básicas dos cargos, 263
 - 9.2 Estados psicológicos influenciados pelas dimensões básicas, 265
 - 9.3 Resultados para as pessoas e seu trabalho, 266
 - 9.4 Necessidade individual de desenvolvimento, 266

EXERCÍCIOS, 266

CAPÍTULO 15 LIDERANÇA, 269

OBJETIVOS, 269

INTRODUÇÃO, 269

- 1 COMPREENDENDO A LIDERANÇA, 270
- 2 AUTORIDADE FORMAL, 270
- 3 O COMPLEXO DA LIDERANÇA, 271
 - 3.1 Motivações e características do líder, 272
 - 3.2 Motivações e competências dos liderados, 272
 - 3.3 Características da missão ou tarefa, 273
 - 3.4 Conjuntura, 274
- 4 TEORIA DOS TRAÇOS, 274
- 5 TEORIAS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA, 275
 - 5.1 Autocracia e democracia, 275
 - 5.2 A “régua” dos estilos, 277
 - 5.3 Liderança bidimensional, 277
- 6 TEORIAS DA LIDERANÇA SITUACIONAL, 278
 - 6.1 Modelo de Tannenbaum e Schmidt, 279

- 6.2 Modelo de Fiedler, 279
 - 6.3 Modelo de Hersey-Blanchard, 280
 - 7 LIDERANÇA CARISMÁTICA E LIDERANÇA TRANSACIONAL, 281
 - 7.1 Liderança transacional, 281
 - 7.2 Liderança transformacional, 282
 - 8 LIDERANÇA SERVIDORA, 282
 - 9 TEORIA DA SUBSTITUIÇÃO DA LIDERANÇA, 283
- EXERCÍCIOS, 283*

CAPÍTULO 16 PENSAMENTO SISTÊMICO, 285

OBJETIVOS, 285

INTRODUÇÃO, 285

- 1 DEFINIÇÕES DE COMPLEXIDADE, 286
- 2 SITUAÇÕES COMPLEXAS, 287
 - 2.1 Problemas complexos da sociedade moderna, 288
 - 2.2 Organizações envolvidas em problemas complexos, 288
 - 2.3 Soluções complexas para problemas complexos, 289
- 3 A IDEIA DE SISTEMA, 289
- 4 ESTRUTURA DOS SISTEMAS, 290
 - 4.1 Entradas, 290
 - 4.2 Processo, 291
 - 4.3 Saídas, 291
 - 4.4 *Feedback*, 292
- 5 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS, 292
- 6 ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS, 293
- 7 ANÁLISE E PLANEJAMENTO DE SISTEMAS, 294
 - 7.1 Ambiente, 294
 - 7.2 Objetivos, 295
 - 7.3 Componentes, 295
 - 7.4 Processo, 295
 - 7.5 Administração e controle, 296

EXERCÍCIOS, 297

QUESTÕES, 298

PARTE V ADMINISTRAÇÃO AVANÇADA, 299

CAPÍTULO 17 REPRESENTAÇÕES COMPLEXAS DAS ORGANIZAÇÕES, 301

OBJETIVOS, 301

INTRODUÇÃO, 301

- 1 ORGANIZAÇÕES SEGUNDO MINTZBERG, 302
 - 1.1 Organização empresarial, 303
 - 1.2 Organização máquina, 303
 - 1.3 Organização profissional, 304
 - 1.4 Organização diversificada, 304
 - 1.5 Organização inovadora, 305
 - 1.6 Organização missionária, 305
 - 1.7 Organização política, 305
- 2 ORGANIZAÇÕES SEGUNDO HANDY, 306
 - 2.1 Zeus, 306

- 2.2 Apolo, 306
- 2.3 Athena, 307
- 2.4 Dioniso, 307
- 3 AS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO MORGAN, 307
 - 3.1 Máquina, 308
 - 3.2 Organismo vivo, 308
 - 3.3 Cérebro, 309
 - 3.4 Cultura, 309
 - 3.5 Sistema político, 309
 - 3.6 Prisão psíquica, 309
 - 3.7 Sistema em fluxo e transformação, 309
 - 3.8 Instrumento de dominação, 310
- 4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, 310
 - 4.1 Argyris & Schön, 310
 - 4.1.1 Aprendizagem de circuito simples, 311
 - 4.1.2 Aprendizagem de circuito duplo, 311
 - 4.1.3 Deutero-aprendizagem, 311
 - 4.2 Peter Senge, 312
- 5 CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES, 314

EXERCÍCIOS, 314

CAPÍTULO 18 ESTRATÉGIA, 317

OBJETIVOS, 317

INTRODUÇÃO, 317

- 1 ESTRATÉGIA: SIGNIFICADO ATUAL, 318
- 2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ORIGEM E EVOLUÇÃO, 319
 - 2.1 Sloan, 319
 - 2.2 Ansoff, 320
- 3 PERSPECTIVAS NO ESTUDO DA ESTRATÉGIA, 320
- 4 PARADIGMA DO MERCADO, 320
- 5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS, 322
- 6 MODELO DE NEGÓCIOS, 323
 - 6.1 Negócio, proposição de valor, missão, 324
 - 6.2 Clientes e mercados, 324
- 7 PERSPECTIVA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA, 325
 - 7.1 Processo de planejamento estratégico, 326
 - 7.2 Alternativas estratégicas, 327
 - 7.2.1 Estratégias segundo Ansoff, 327
 - 7.2.2 Estratégias segundo Porter, 328
 - 7.2.3 Estratégias segundo Miles e Snow, 329
 - 7.2.4 Estratégias segundo Certo, 330
 - 7.3 Objetivos estratégicos, 330
 - 7.4 Vantagens competitivas, 331
- 8 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA, 332
 - 8.1 Implementação por meio do *balanced scorecard*, 332
 - 8.2 Implementação por meio das áreas funcionais, 333
 - 8.3 Políticas e planos operacionais, 333
 - 8.3.1 Políticas, 333

- 8.3.2 Planos operacionais, 334
 - 8.4 Implementação por meio de projetos, 334
 - 8.5 Implementação por meio de estrutura organizacional, 334
 - 9 MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA E REINÍCIO DO CICLO, 336
- EXERCÍCIOS, 336*

CAPÍTULO 19 ÉTICA E GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES, 341

OBJETIVOS, 341

INTRODUÇÃO, 341

- 1 ABRANGÊNCIA DA ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO, 342
 - 1.1 Nível social da ética, 343
 - 1.2 Nível do *stakeholder*, 343
 - 1.3 Ética na administração e políticas internas, 343
 - 1.4 Ética no nível individual, 344
- 2 CRIAÇÃO DE SISTEMAS DE VALORES, 344
 - 2.1 Confúcio, 344
 - 2.2 Aristóteles, 345
 - 2.3 Kant, 345
- 3 EVOLUÇÃO ÉTICA, 346
- 4 ÉTICA RELATIVA E ABSOLUTA, 346
 - 4.1 Ética relativa, 347
 - 4.2 Ética absoluta, 347
- 5 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO MORAL, 347
 - 5.1 Estágio pré-convencional de desenvolvimento moral, 348
 - 5.2 Estágio convencional de desenvolvimento moral, 348
 - 5.3 Estágio pós-convencional de desenvolvimento moral, 349
- 6 RESPONSABILIDADE SOCIAL, 349
 - 6.1 Doutrina da responsabilidade social, 350
 - 6.2 Doutrina do interesse do acionista, 350
- 7 GOVERNANÇA CORPORATIVA, 351
 - 7.1 Fundamentos da governança corporativa, 351
 - 7.1.1 Relatório Cadbury, 352
 - 7.1.2 Princípios da OCDE, 352
 - 7.1.3 Lei Sarbanes-Oxley, 353
 - 7.2 Governança corporativa no Brasil, 354
 - 7.2.1 CVM, 354
 - 7.2.2 BM&FBOVESPA, 355
 - 7.2.3 IBGC, 355
- 8 EMPRESAS E AMBIENTE, 356
 - 8.1 Desenvolvimento sustentável, 356
 - 8.2 Legislação ambiental no Brasil, 357
 - 8.3 Auditoria ambiental, 358

EXERCÍCIOS, 358

CAPÍTULO 20 ADMINISTRAÇÃO DE PROCESSOS NA ERA DIGITAL, 361

OBJETIVOS, 361

INTRODUÇÃO, 361

- 1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS, 362

2	ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS, 362
2.1	Tipos de processos, 362
2.1.1	Processos centrais, 363
2.1.2	Processos de apoio, 363
2.2	Organização dos processos, 364
3	GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS, 364
4	CADEIAS DE VALOR, 365
5	APRIMORAMENTO DE PROCESSOS, 366
5.1	Reengenharia, 366
5.1.1	Críticas à reengenharia, 367
5.1.2	Procedimento para o redesenho de processos, 367
5.2	Seis Sigmas, 367
5.2.1	Que significa Seis Sigmas?, 367
5.2.2	Profissionais de Seis Sigmas, 368
5.2.3	Modelo DMAIC, 369
5.2.4	DFSS, 370
6	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E APRIMORAMENTO DE PROCESSOS, 370
7	<i>BENCHMARKING</i> : COPIANDO AS MELHORES PRÁTICAS, 372
8	MAPEAMENTO DE PROCESSOS, 373
	<i>EXERCÍCIOS, 374</i>

CAPÍTULO 21 CULTURA ORGANIZACIONAL, 377

OBJETIVOS, 377

INTRODUÇÃO, 377

1	CULTURA ORGANIZACIONAL, 378
2	COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL, 379
2.1	Artefatos, 380
2.2	Tecnologia, 380
2.3	Símbolos, 381
2.4	Valores, 382
3	FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL, 383
3.1	Convivência interna, 383
3.2	Regras de conduta nas relações com o mundo exterior, 384
4	DISFUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL, 384
5	SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, 385
5.1	Mecanismos de socialização, 385
5.2	Estágios da socialização, 386
6	SINGULARIDADE E DIVERSIDADE CULTURAL, 386
6.1	Diversidade, 387
6.2	Singularidade, 387
7	INDICADORES DE CULTURAS, 387
7.1	Orientação para o futuro, 388
7.2	Distância do poder, 388
7.3	Estruturação das atividades no tempo, 389
7.4	Pensamento concreto e pensamento abstrato, 390
7.5	Base das decisões, 390
7.6	Linguagem, 390
7.7	Individualismo em contraposição ao coletivismo, 391

- 7.8 Ser em contraposição a ter, 391
- 7.9 Universalismo em contraposição ao particularismo, 391
- 7.10 Orientação para o ambiente, 391
- 7.11 Propensão ao risco, 391
- 7.12 Mecanicismo e organicismo, 391

EXERCÍCIOS, 392

CAPÍTULO 22 ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA, 395

OBJETIVOS, 395

INTRODUÇÃO, 395

- 1 EMPREENDEDORISMO, 396
 - 1.1 Visão dos economistas, 396
 - 1.2 Perfil do empreendedor, 397
- 2 QUE É UMA EMPRESA, 398
 - 2.1 Partes interessadas, 398
 - 2.2 Satisfação do cliente, 399
 - 2.3 Lucro, 399
- 3 IDEIAS DE NEGÓCIOS, 400
 - 3.1 Novo negócio com base em novo conceito, 400
 - 3.2 Novo negócio com base em conceito existente, 401
 - 3.3 Necessidade dos consumidores, 401
 - 3.4 Aperfeiçoamento do negócio, 401
 - 3.5 Exploração de *hobbies*, 401
 - 3.6 Derivação de ocupação, 402
 - 3.7 Observação de tendências, 402
- 4 AVALIAÇÃO DE IDEIAS DE PRODUTOS, 402
 - 4.1 Viabilidade de mercado, 402
 - 4.2 Concorrência, 403
 - 4.3 Viabilidade de produção, 403
 - 4.4 Controle governamental, 403
 - 4.5 Investimento inicial e retorno, 404
- 5 AMBIENTE ECONÔMICO SAUDÁVEL, 404
- 6 CICLO DE VIDA DO NOVO NEGÓCIO, 405
 - 6.1 Ideia, 405
 - 6.2 Avaliação da ideia, 406
 - 6.3 Preparação do plano de negócios, 406
 - 6.4 Implantação e operações, 406
- 7 PRINCIPAIS ELEMENTOS DO PLANO DE NEGÓCIOS, 407

EXERCÍCIOS, 410

Bibliografia, 413

Glossário, 421

Índice remissivo, 429