

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**SEP 0501 – Pensamento Administrativo: História, Movimentos, Escolas**

2º semestre 2023 - 5ªFeira - 16h20 - 18h00

Professor-responsável: **Edmundo Escrivão Filho**

Colaborador: **Tiago Fernando Musetti** (Programa de capacitação didática de pós-doutorado)

a) Ambiente Informatizado para interação e para disponibilizar textos:

Sistema e-Disciplinas, ou Moodle da USP <https://edisciplinas.usp.br>

b) Atendimento aos alunos para dúvidas ou agendar horário:

Edmundo: [edesfi@sc.usp.br](mailto:edesfi@sc.usp.br)

Tiago: [tiagoferm@yahoo.com.br](mailto:tiagoferm@yahoo.com.br)

**I) OBJETIVOS:**

**1) Objetivo principal:**

**Desenvolver competências<sup>1</sup> de concepção de modelos de gestão, por meio do diagnóstico e solução de problemas administrativos, analisando em perspectiva histórica os grandes referenciais modernos e contemporâneos do Pensamento Administrativo.**

**2) Objetivos quanto aos conhecimentos:**

Quanto aos conhecimentos, a disciplina está dividida em quatro pontos:

- Burocratização das empresas: organização, poder, submissão, liberdade;
- Os “Modelos de Gestão” modernos de 1900-1980;
- Ruptura ou adaptação da Organização Burocrática? Existe a organização pós-moderna?
- Os “Modelos de Gestão” contemporâneos de 1980-2010.

**3) Objetivos quanto às habilidades:**

A disciplina pretende desenvolver e trabalhar habilidades relacionadas à atuação de administradores no diagnóstico e resolução de problemas administrativos. Entende-se por

---

<sup>1</sup> Competência será entendida como o conjunto dos *saberes* (conhecimentos), do *saber fazer* (habilidades) e do *saber ser* (atitudes).

habilidades um conjunto de regras, técnicas, métodos, destrezas, estratégias e procedimentos necessários para a realização de ações ordenadas e com um fim<sup>2</sup>.

Alguns exemplos de habilidades que deverão ser desenvolvidas:

- *Habilidades de diagnóstico administrativo*: a capacidade que permite visualizar a ação mais apropriada a uma situação; ajuda a identificar as causas de dificuldades específicas das pessoas no trabalho, tanto relacionadas com estrutura, processos, sistemas quanto a relacionamentos, influencias, crenças, e ainda de autoridade, decisões, poder.
- *Habilidades de busca de informações (conceitos, teorias)*: estratégia de busca: “pergunta ou conjunto de perguntas que possibilitam a recuperação de uma informação”. Uma busca de sucesso: 1-as fontes mais comumente referidas são colegas, bibliotecas, livros, artigos e a própria experiência. 2-conhecimento da informação: direto ou indireto das fontes, do próprio processo de busca e da informação recuperada.
- *Habilidades de comunicação oral*: defesa de uma ideia; capacidade de argumentação, exposição de um ponto de vista etc.;
- *Habilidades de comunicação escrita*: confecção de relatórios; confecção de um diagnóstico e solução de um problema; uso de normas de referências bibliográficas etc.;
- *Habilidades relacionais*: trabalho em grupos e em equipes; formação de consenso; capacidade de lidar com conflitos; capacidade de ouvir etc.;
- *Habilidades de solução de problemas*: capacidade de levantamento de hipóteses, análise e síntese; observação de dados e evidências; capacidade de busca de recursos (Internet, biblioteca, junto a outros profissionais etc.); capacidade de gerenciamento de tempo; gerenciamento, priorização e delegação de atividades etc.

#### **4) Objetivos quanto às atitudes:**

A disciplina também pretende desenvolver e trabalhar atitudes relacionadas ao trabalho em grupo nas atividades acadêmicas e útil às atividades profissionais futuras. Atitude é o saber ser, o querer fazer, ter a vontade consciente e emocional para mudar a situação do grupo. A atitude coloca os conhecimentos e as habilidades em movimento.

Alguns exemplos de atitudes que serão valorizados durante a disciplina:

- Ser proativo, não espere a designação de uma tarefa, antecipe-se, dê sugestões;
- Ser flexível nos prazos e decisões, como você, os outros também enfrentam dificuldade;
- Ser transparente na comunicação com os membros do grupo;
- Alinhar o seu objetivo pessoal com o objetivo do grupo;
- Ser comprometido com os objetivos e tarefas do grupo;
- Respeitar as diferenças de opinião e pontos de vista;
- Ter empatias com os colegas do grupo, colocar-se no lugar e nas dificuldades dele;
- Ter cuidado com as brincadeiras e as críticas;

---

<sup>2</sup> ZABALA, A. *A prática educativa: como ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

## **II) Metodologia**

A metodologia da disciplina será baseada no PBL - Problem-Based Learning (aprendizagem baseada em problemas) e terá como principal novidade a ênfase na aprendizagem centrada no aluno, as oportunidades de aprendizagem dependem em grande parte dos próprios alunos. Para melhor esclarecer o PBL, está disponível um artigo na página da disciplina no ambiente Moodle. Em essência, tem-se a seguinte diferença de:

- uma aula convencional: o professor expõe o assunto e em seguida faz exercícios aplicativo do que acabou de ser ministrado;
- uma aula com PBL: o professor apresenta uma situação-problema e desafia academicamente os alunos a pensarem no diagnóstico do problema, na formulação do problema e na proposição da solução sem ter apresentado o assunto da aula. O professor espera que os alunos tragam seus conhecimentos, experiências e usem a intuição para o diagnóstico e solução. Só então o professor apresenta o assunto.

## **III) Avaliação**

A avaliação será feita com relação ao desempenho dos alunos, pautando-se nos objetivos - de conhecimentos, habilidades e atitudes - propostos. Deseja-se que a avaliação não seja pontual (por exemplo, ao final da disciplina) e concentrada em um único instrumento (por exemplo, prova), mas seja continuada e diversificada.

- 1,5 - Provinha 1;
- 1,5 - Provinha 2;
- 4,0 - Prova Final;
- 2,0 - Diagnóstico e solução de problema - 12 ocorrências
- 1,0 - Desempenho no grupo (auto avaliação).

## **IV) Diagnóstico e solução de problemas administrativos**

O professor sugere que o seguinte roteiro para diagnóstico e solução de problemas administrativos seja observado pelos grupos:

Passo 1 - Leitura atenta do texto situação-problema;

Passo 2 - Discussão em grupo sobre o entendimento da situação;

Passo 3 - Diagnóstico (escolha) do problema (4 linhas) dentro da situação apresentada;

Passo 4 - Formulação do problema por meio de uma questão (uma pergunta);

Passo 5 - Busca na internet de conceitos, modelos, teorias que possam solucionar o problema formulado. A busca deve se basear nas palavras-chave do problema.

Passo 6 - Proposição da solução por meio de ações concretas e usando verbos que expressem claramente ação.

## **V) Bibliografia (conhecimento)**

- ARAGÃO, J. E. O. S.; ESCRIVÃO FILHO, E. Introdução à Administração: Desenvolvimento Histórico, Educação e Perspectivas Profissionais. São Paulo: Atlas, 2016.
- BATEMAN, T. S. & SNELL, S. A. *Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. 3a ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.
- CHANDLER JR., A. D. History and management practice and thought: an autobiography, *Journal of Management History*, 15 (3). 2009. p. 236-260.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Thomson, 2005.
- DAFT, R. L. *Organizações: teoria e projeto*. São Paulo: Thomson, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro, Campus, 1994
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1990.
- ESCRIVÃO FILHO, E. *A natureza do trabalho executivo*. Florianópolis: UFSC, 1995. (Tese de Doutorado).
- ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. *Teorias de administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GARVIN, D. A. *Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr., J. H.; KONOPASKE, R. *Organizações: comportamentos, estrutura e processos*. 12a ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2006.
- GUERRINI, F. M.; ESCRIVÃO FILHO, E.; ROSIM, D. *Administração para Engenheiros*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMMER, Michel; Champy, James. *Reengenharia de Processos*. 4ª. Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- HANDY, Charles B. *Understanding organizations*. 4th ed. London: Penguin Books, 1993.
- HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2003.
- HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; SCHERMERHORN JR., J. R. 2a ed. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

- ISHIKAWA, K.. *Controle da qualidade total*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- JONES, G. R. *Teoria das organizações*. 6ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- JURAN, Joseph M. *A qualidade desde o projeto*. São Paulo: Thomson Learning-Pioneira, 2002.
- KENNEDY, C. *O Guia dos gurus do gerenciamento*. 2000.
- KWASNICKA, E. L. *Teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LAMOND, D. On the value of management history: Absorbing the past to understand the present and inform the future", *Management Decision*, 43 (10). 2005. pp. 1273 - 1281
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MINTZBERG, H. *Management não é o que você pensa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- MINTZBERG, H. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B.; ASSOCIADOS. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NEWSTROM, J. W. *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*. 12ª ed. Porto Alegre, McGraw-Hill, 2008.
- NOGUEIRA, A. M. *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática, 2007.
- NONAKA, S, TAKEUCHI, N. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional*. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SAMPSON, A. *O homem da companhia*. São Paulo: Cia das Letras, 1996.
- SCHERMERHORN, Jr, J. R. *Administração*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- SCHWEIKART, L. *The entrepreneurial adventure a history of business in the United States*. Fort Worth, Harcourt College Publishers, 2000.
- SHIBA, S.; GRAHAM, A. *TQM*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- TEIXEIRA, H.J.; SALOMÃO, S.M.; TEIXEIRA, C.J. *Fundamentos de administração: a busca do essencial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- TRAGTENBERG, M. A Teoria Geral da Administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, V. 11, n. 4, Out/Dez. 1971. p.7-21.
- TRAGTENBERG, M. *Burocracia e administração*. São Paulo: Ática, 1980.

- WARLICH, B.M.S. *Uma Análise das Teorias de Organização*. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. *A Máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WREN, D. A. *The History of Management Thought*. Hoboken (N.J.): Wiley, 2005.
- WREN, Daniel A. *Ideias de administração: o pensamento clássico*. São Paulo: Ática, 2008.
- WREN, Daniel A. *Ideias de administração: o pensamento moderno*. São Paulo: Ática, 2008.