

# Sumário

## PARTE 1 MEIO AMBIENTE

### CAPÍTULO 1 O Comportamento Organizacional Atualmente

25

Comportamento Organizacional e o Novo Ambiente de Trabalho 26

*Mudanças da Força de trabalho* 26

*Mudanças nas Expectativas dos Clientes* 26

*Mudanças nas Organizações* 27

*Mudanças nos Gerentes* 27

*Mudanças nas Carreiras* 27

Aprendendo sobre o Comportamento Organizacional 28

*Aprendizado Contínuo, Permanente e Experimental* 29

*Bases Científicas do Comportamento Organizacional* 29

Natureza das Organizações 30

Natureza do Trabalho Gerencial 30

*Processo Gerencial* 31

*Papéis Gerenciais e Redes de Trabalho* 31

*Habilidades e Competências Gerenciais* 32

Ética e Comportamento Organizacional 33

*Modos de Pensar sobre o Comportamento Ético* 33

*Dilemas Éticos no Ambiente de Trabalho* 34

*Responsabilidade Social da Organização* 34

*Qualidade de Vida no Trabalho* 34

Resumo 35

Notas 36 e 37

### O GERENTE EFICAZ

**1.1** *Como Fazer a Diversidade “Pegar”* 27

**1.2** *Como Lidar com Dilemas Éticos* 35

## CAPÍTULO 2 Dimensões Internacionais do Comportamento Organizacional

39

Contexto Internacional do Comportamento Organizacional	40
<i>Uma Economia Global</i>	40
<i>Alianças Econômicas Regionais</i>	41
<i>Gerentes Globais</i>	42
O que É Cultura?	42
<i>Dimensões Populares da Cultura</i>	43
<i>Valores e Culturas Nacionais</i>	44
<i>Entendendo Diferenças Culturais</i>	45
Perspectivas em um Trabalho Multicultural	47
<i>Empregadores Multinacionais</i>	47
<i>Forças de Trabalho Multiculturais</i>	48
<i>Atribuições do Trabalho Expatriado</i>	48
Uma Visão Global do Aprendizado Organizacional	50
<i>Papel das Alianças Estratégicas</i>	50
<i>Sistemas Gerenciais Comparativos</i>	50
<i>Implicações para o Gerente Global</i>	51
Resumo	51
Notas	52

### O GERENTE EFICAZ

- 2.1 *Quem Está na Unidade Européia?* 42
- 2.2 *Atributos do "Gerente Global"* 43

## PARTE 2 GERENCIANDO PESSOAS

### CAPÍTULO 3 Diversidade e Diferenças Individuais

57

Diversidade da Força de Trabalho	58
<i>Administrando a Diversidade x Ação Afirmativa</i>	58
Diferenças Demográficas entre Indivíduos	59
Sexo	59
Idade	59
<i>Capacitação Física</i>	60
<i>Grupos Raciais e Étnicos</i>	60
<i>Outras Características Demográficas</i>	60
Diferenças de Aptidão e Habilidade entre Indivíduos	61
Diferenças de Personalidade entre Indivíduos	61
<i>Determinantes da Personalidade</i>	61
<i>Abordagens de Desenvolvimento</i>	61
<i>Traços Importantes da Personalidade</i>	62
Diferenças de Valores e Atitudes entre Indivíduos	65
<i>Fontes e Tipos de Valores</i>	66
<i>Padrões e Tendências em Valores</i>	66
Atitudes	66
Administrando a Diversidade e as Diferenças Individuais	68
<i>Práticas de Atribuição de Responsabilidade</i>	68

<i>Práticas de Desenvolvimento</i>	68
<i>Práticas de Recrutamento</i>	69
Resumo	69
Notas	70 e 71

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>3.1</b> <i>Conselhos para Lidar com Gerentes Homens e Mulheres</i>	60
<b>3.2</b> <i>Quatro Estilos de Solução de Problemas e Sua Combinação Ocupacional</i>	64

## **CAPÍTULO 4 Percepção e Atribuição**

73

O Processo Perceptivo	74
<i>Fatores que Influenciam o Processo Perceptivo</i>	74
<i>Estágios do Processo Perceptivo</i>	76
<i>Resposta ao Processo Perceptivo</i>	78
<i>Distorções Perceptivas Comuns</i>	78
Administrando o Processo Perceptivo	80
<i>O Processo Perceptivo e a Administração da Distorção</i>	80
Teoria da Atribuição	81
<i>Administrando as atribuições</i>	83
Resumo	83
Notas	84

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>4.1</b> <i>Criando Profecias Positivas Auto-Realizadoras para os Funcionários</i>	81
<b>4.2</b> <i>Pontos-Chaves na Administração das Percepções</i>	82

## **CAPÍTULO 5 Motivação**

85

O Que É Motivação?	86
<i>Teorias de Conteúdo e de Processo</i>	86
<i>Motivação Através de Culturas</i>	86
Teorias de Conteúdo	87
<i>Teoria da Hierarquia das Necessidades</i>	87
<i>Teoria ERC</i>	87
<i>Teoria das Necessidades Adquiridas</i>	88
<i>Teoria dos Dois Fatores</i>	89
Teorias de Processo	90
<i>Teoria da Equidade</i>	90
<i>Teoria da Expectação</i>	91
Motivação e Satisfação no Trabalho	93
<i>Componentes da Satisfação no Trabalho</i>	93
<i>Satisfação, Absenteísmo e Rotatividade</i>	94
<i>Satisfação no Trabalho e Desempenho</i>	95
Integrando as Teorias Motivacionais	96
Resumo	96
Notas	98 e 99

**O GERENTE EFICAZ**

- 5.1 *Passos para Administrar a Dinâmica da Equidade* 92
- 5.2 *Conselhos para Administrar a Valência das Recompensas* 94

**CAPÍTULO 6 Desempenho Gerencial e Recompensas 101**

- Planejamento Estratégico de Recursos Humanos e Recrutamento 102
  - Análise de Cargos* 102
  - Recrutamento* 102
  - Seleção* 103
  - SocIALIZAÇÃO* 103
- Treinamento, Planejamento e Desenvolvimento de Carreira 103
  - Treinamento* 103
  - Planejamento e Desenvolvimento de Carreira* 104
- Avaliação do Desempenho 106
  - Propósitos da Avaliação do Desempenho* 106
  - Quem Realiza a Avaliação do Desempenho?* 107
  - Dimensões e Padrões da Avaliação do Desempenho* 107
  - Abordagens e Métodos de Avaliação do Desempenho* 107
  - Erros de Medição na Avaliação de Desempenho* 109
  - Avaliação de Equipe* 110
- Recompensas 110
  - Administrando o Pagamento como Recompensa Extrínseca* 110
- Resumo 112
- Notas 113 e 114

**O GERENTE EFICAZ**

- 6.1 *Passos Importantes na Condução de Entrevistas de Contratação* 104
- 6.2 *Sugestões para um Sistema de Avaliação do Desempenho de Grupos* 111

**CAPÍTULO 7 Projeto do Cargo e Arranjos no Trabalho 115**

- Abordagens de Projeto do Cargo 116
  - Administração Científica* 116
  - Ampliação e Rotação do Cargo* 116
  - Enriquecimento do Cargo* 117
- Teoria das Características do Cargo 117
  - O Que São Características Centrais?* 119
  - Usando as Características Centrais para Definir Cargos* 119
  - Pesquisa e Considerações Culturais* 119
- Tecnologia e Projeto de Cargos 120
  - Automação* 120
  - Produção Flexível* 120
  - Escritórios Eletrônicos* 121
  - Fluxo de Trabalho e Reengenharia de Processo* 121
- Definição de Metas 121
  - Teoria da Definição de Metas* 122
  - Definição de Metas e APO* 123

Arranjos Alternativos de Trabalho	124
<i>Semana de Trabalho Comprimida</i>	124
<i>Horário Flexível de Trabalho</i>	124
<i>Compartilhamento do Cargo</i>	124
<i>Trabalho em Período Parcial</i>	125
<i>Escritório Virtual</i>	125
Resumo	126
Notas	127 e 128

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>7.1</b> <i>Princípios de Enriquecimento do Cargo</i>	118
<b>7.2</b> <i>Beneficiando-se com o Horário Flexível</i>	125

## **PARTE 3 GERENCIANDO GRUPOS**

### **CAPÍTULO 8 Como os Grupos Trabalham**

131

Grupos em Organizações	132
<i>Grupos e Desempenho de Tarefas</i>	132
<i>Grupos e Necessidades Individuais</i>	133
<i>Grupos Formais e Informais</i>	133
Estágios de Desenvolvimento do Grupo	134
<i>Estágio de Formação</i>	134
<i>Estágio de Atrito</i>	134
<i>Estágio de Normaçoão</i>	135
<i>Estágio do Desempenho</i>	135
<i>Estágio de Dissolução</i>	135
Fundamentos da Eficácia do Grupo	135
<i>Tarefas</i>	137
<i>Metas, Recompensas e Recursos</i>	137
<i>Tecnologia</i>	137
<i>Diversidade dos Membros do Grupo</i>	137
<i>Tamanho do Grupo</i>	138
Dinâmica de Grupo	138
<i>Comportamentos Necessários e Emergentes</i>	139
<i>Atividades, Interações e Posturas</i>	139
<i>Competição e Cooperação Intergrupos</i>	139
Tomada de Decisão em Grupos	140
<i>Como os Grupos Tomam Decisões</i>	140
<i>Pontos Positivos e Limitações da Tomada de Decisão em Grupo</i>	141
<i>Pensamento grupal</i>	141
<i>Formas de Melhorar a Tomada de Decisão em Grupo</i>	141
Resumo	143
Notas	144 e 145

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>8.1</b> <i>Orientações para Consenso do Grupo</i>	141
<b>8.2</b> <i>Como Evitar o "Pensamento Grupal"</i>	142

**CAPÍTULO 9 Trabalho de Equipe e Projeto de Grupo**

147

Equipes de Alto Desempenho	148
<i>Equipes e Trabalho de Equipe</i>	148
<i>Características das Equipes de Alto Desempenho</i>	149
<i>O Processo da Formação de Equipes</i>	149
<i>Como Funciona a Formação de Equipe</i>	150
Formando Processos de Equipe	151
<i>Problemas de Ingresso Individual</i>	151
<i>Liderança Distribuída</i>	152
<i>Papéis e Dinâmica dos Papéis</i>	153
<i>Normas do Grupo</i>	153
<i>Coesão do Grupo</i>	154
Trabalho de Equipe e Grupos de Envolvimento do Funcionário	155
<i>O Que É Grupo de Envolvimento do Funcionário?</i>	156
<i>Círculos de Qualidade e Envolvimento do Funcionário</i>	156
Equipes Autogerenciadas	156
<i>Como Funcionam as Equipes Autogerenciadas</i>	156
<i>Benefícios das Equipes Autogerenciadas</i>	157
Equipes Virtuais	158
<i>Reuniões Eletrônicas</i>	158
<i>Dinâmica da Equipe Virtual</i>	158
Resumo	159
Notas	160

**O GERENTE EFICAZ**

<b>9.1</b> <i>Como Formar uma Equipe de Alto Desempenho</i>	150
<b>9.2</b> <i>Sete Passos para Normas Positivas</i>	154

**PARTE 4 GERENCIANDO ORGANIZAÇÕES****CAPÍTULO 10 Metas e Estruturas da Organização**

163

Contribuições e Metas das Organizações	164
<i>Contribuições Sociais das Organizações</i>	164
<i>Principais Beneficiários</i>	164
<i>Metas de Produção</i>	165
<i>Metas de Sistemas e Sobrevivência Organizacional</i>	165
Estruturas Formais e a Divisão do Trabalho	165
Especialização Vertical	166
<i>Cadeia de Comando e Amplitude de Controle</i>	166
<i>Unidades de Linha e de Pessoal</i>	166
<i>Técnicas Gerenciais</i>	167
Controle	168
<i>Controles de Produção</i>	168
<i>Controles do Processo</i>	168
<i>Distribuindo a Autoridade Formal; Centralização e Descentralização</i>	170
Especialização Horizontal	170
<i>Departamentalização por Função</i>	170

<i>Departamentalização por Divisão</i>	170
<i>Departamentalização por Matriz</i>	173
<i>Formas Mistas de Departamentalização</i>	174
Coordenação	174
<i>Métodos Pessoais de Coordenação</i>	175
<i>Métodos Impessoais de Coordenação</i>	175
Resumo	176
Notas	177

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>10.1</b> <i>Sinais de Controle Excessivo</i>	169
<b>10.2</b> <i>Ajustando os Esforços de Coordenação</i>	176

## **CAPÍTULO 11 Projeto e Aprendizagem Organizacional**

179

Projeto da Organização e Tamanho da Empresa	180
<i>Projeto Simples em Empresas e Unidades de Pequeno Porte</i>	180
<i>Burocracia</i>	181
<i>Conglomerado</i>	183
Tecnologia e o Projeto Organizacional	183
<i>Tecnologia Segundo Thompson</i>	184
<i>Tecnologia Segundo Woodward</i>	184
<i>Quando a Tecnologia Domina: Adhocracia</i>	184
Meio Ambiente e Projeto Organizacional	185
<i>Complexidade Ambiental</i>	185
<i>Usando Alianças Quando os Fatores Ambientais São Dominantes</i>	186
Estratégia e projeto Organizacional	186
<i>Estratégias Genéricas</i>	187
<i>Estratégias Baseadas na Competência</i>	187
Aprendizagem Organizacional	188
<i>Aquisição do Conhecimento</i>	188
<i>Distribuição da Informação</i>	189
<i>Interpretação de Informações</i>	189
<i>Retenção Organizacional</i>	190
Ciclos de Aprendizagem da Organização	191
<i>Ciclos de Déficit</i>	191
<i>Ciclos de Benefício</i>	191
Resumo	192
Notas	192 e 193

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>11.1</b> <i>Tendências Disfuncionais Naturais de uma Burocracia</i>	182
<b>11.2</b> <i>Evitando Mais Problemas com o Downsizing</i>	187

## **CAPÍTULO 12 Cultura Organizacional**

195

Conceito de Cultura Organizacional	196
<i>Funções e Componentes da Cultura Organizacional</i>	196

<i>Subculturas e Contraculturas</i>	197
<i>Importando Subculturas</i>	197
<i>Promovendo a Diversidade Cultural</i>	197
<i>Níveis de Análise Cultural</i>	198
Aspectos Observáveis da Cultura Organizacional	199
<i>Histórias, Ritos, Rituais e Símbolos</i>	199
<i>Regras e Papéis Culturais</i>	200
<i>Evolução dos Significados Compartilhados da Cultura Observável</i>	200
Valores e Cultura Organizacional	200
Suposições Comuns e Cultura Organizacional	201
<i>Filosofia administrativa</i>	201
<i>Mitos Organizacionais</i>	201
<i>Origens Nacionais das Suposições Comuns</i>	202
Administrando a Cultura Organizacional	202
<i>Construindo, Reforçando e Alterando a Cultura Diretamente</i>	202
Usando o Desenvolvimento da Organização para Administrar a Cultura Corporativa	203
<i>Metas e Princípios Básicos do DO</i>	203
<i>O Processo de Desenvolvimento da Organização</i>	203
Intervenções de Desenvolvimento da Organização	204
<i>Intervenções Gerais na Organização</i>	204
<i>Intervenções de Grupos e Intergrupos</i>	205
<i>Intervenções Individuais</i>	205
Resumo	206
Notas	207

### **O GERENTE EFICAZ**

12.1 <i>Escolhendo uma Empresa pela Sua Cultura</i>	198
12.2 <i>Elementos de Culturas Corporativas Fortes</i>	202

## **PARTE 5 ADMINISTRANDO PROCESSOS**

### **CAPÍTULO 13 Poder e Política**

211

Poder	212
<i>Poder de Posição</i>	212
<i>Poder Pessoal</i>	212
<i>Poder, Autoridade Formal e Obediência</i>	213
<i>Adquirindo e Usando Poder e Influência</i>	214
<i>Transformando Poder em Influência nas Relações</i>	216
Concessão de Poder ( <i>Empowerment</i> )	216
<i>Chaves do Poder para a Concessão</i>	217
Política Organizacional	217
<i>Duas Tradições da Política Organizacional</i>	218
<i>Faca de Dois Gumes da Política Organizacional</i>	218
<i>Política Organizacional e Autoproteção</i>	219
Ação Política e o Gerente	220
<i>Ação Política e Poder da Subunidade</i>	220
<i>Ação Política no Escritório do Executivo-Chefe da Empresa</i>	221
Resumo	222



Notas 223 e 224

### **O GERENTE EFICAZ**

**13.1** *Como Dar uma Ordem* 214

**13.2** *Orientações para a Implementação da Concessão de Poder* 218

## **CAPÍTULO 14 Liderança**

**225**

Teorias das Características 226

Teorias Comportamentais 226

*Estudos de Michigan* 226

*Estudos de Ohio* 226

*A Grade de liderança* 227

*Teoria de Intercâmbio Membro-Líder de Graen* 227

*Avaliação e Aplicação da Abordagem das Características Comportamentais* 227

Teorias de Contingência Situacional 228

*Teoria de Contingência da Liderança de Fiedler* 228

*Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler* 228

*Teoria de Liderança de Caminho-Meta de House* 229

*Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard* 230

*Substitutos para a Liderança* 231

Teoria da Atribuição e a Nova Liderança 232

*Liderança não Faz uma Diferença Verdadeira* 232

*Liderança Tem Importância Exagerada* 233

*Abordagens Carismáticas* 233

*Abordagens Transformacionais e Transacionais* 234

*Chefiando Equipes de Elevado Desempenho* 235

Resumo 236

Notas 237 e 238

### **O GERENTE EFICAZ**

**14.1** *Culturas Nacionais e Protótipos de Líderes* 233

**14.2** *Cinco Habilidades Carismáticas* 234

## **CAPÍTULO 15 Comunicação**

**239**

Processo de Comunicação 240

*Comunicação Pretendida* 240

*Comunicação Recebida* 240

*Feedback* 241

Comunicação Eficaz 241

*Comunicação Não-Verbal* 242

*Ouvir Ativamente* 242

*Canais de Comunicação* 243

Barreiras à Comunicação 244

*Distrações Físicas* 244

*Problemas de Semântica* 245

*Diferenças Culturais* 245

<i>Ausência de Feedback</i>	246
<i>Efeitos do Status</i>	246
Comunicação Organizacional	246
<i>Fluxos de Informação</i>	246
<i>Redes de Comunicação</i>	248
<i>Tecnologias da Comunicação</i>	249
<i>Aspectos Correntes e Controvérsias</i>	250
Resumo	250
Notas	251 e 252

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>15.1</b> <i>Como Dar um Feedback Construtivo</i>	242
<b>15.2</b> <i>Orientações para Ouvir Ativamente</i>	244

## **CAPÍTULO 16 Tomada de Decisão**

253

Abordagens à Tomada de Decisão	254
<i>Ambientes da Decisão</i>	254
<i>Tipos de Decisão</i>	255
<i>Modelos de Tomada de Decisão</i>	255
Intuição, Julgamento e Criatividade	256
<i>Intuição na Tomada de Decisão</i>	256
<i>Julgamento Heurístico</i>	256
<i>Pensamento Criativo</i>	257
Gerenciando o Processo de Tomada de Decisão	258
<i>Escolha do Problema</i>	258
<i>Participação e Envolvimento</i>	258
<i>Escalada de Comprometimentos</i>	259
Questões Atuais na Tomada de Decisão Organizacional	261
<i>Tomada de Decisão Ética</i>	261
<i>Cultura e Tomada de Decisão</i>	262
<i>Tecnologia e Tomada de Decisão</i>	262
Decisões de Carreira no Novo Local de Trabalho	263
Resumo	264
Notas	265 e 266

### **O GERENTE EFICAZ**

<b>16.1</b> <i>Formas de Melhorar a Intuição</i>	257
<b>16.2</b> <i>Evitando a Armadilha da Escalada</i>	261

## **CAPÍTULO 17 Conflito e Negociação**

267

Conflito	268
<i>Conflitos Substantivos e Emocionais</i>	268
<i>Níveis de Conflito</i>	268
<i>Conflitos Construtivos e Destrutivos</i>	269
Administrando o Conflito	269
<i>Situações Específicas de Conflito Que os Gerentes Enfrentam</i>	269

Estágios do Conflito	270
Abordagens Indiretas da Administração de Conflitos	271
Técnicas Diretas de Administração de Conflitos	272
Negociação	274
Negociações Bem-Sucedidas	274
Ambientes Organizacionais para a Negociação	275
Estratégias Distributivas e Integrativas de Negociação	275
Barganha Distributiva Difícil e Barganha Distributiva Suave	276
Negociação Clássica de Duas Partes	276
Usando a Negociação Integrativa	277
Conseguindo Acordos Integrativos	277
Evitando Problemas Comuns na Negociação	278
Resumo	278
Notas	279 e 280

### **O GERENTE EFICAZ**

17.1 Quando Usar os Estilos de Administração de Conflitos	274
17.2 Critérios para uma Negociação Eficaz	275

## **CAPÍTULO 18 Mudança e Estresse**

281

Mudança nas Organizações	282
Mudança Planejada e Não-Planejada	282
Forças Organizacionais e Metas de Mudança	283
Fases da Mudança Planejada	283
Estratégias da Mudança Planejada	285
Força-coerção	285
Persuasão racional	286
Poder Compartilhado	286
Resistência à Mudança	286
Por que as Pessoas Resistem à Mudança	286
Como Lidar com a Resistência	288
Inovação nas Organizações	288
Processo de Inovação	289
Características das Organizações Inovadoras	289
A Dinâmica do Estresse	290
Fontes de Estresse	290
Estresse e Desempenho	291
Estresse e Saúde	291
Administração Eficaz do Estresse	292
Resumo	292
Notas	293 e 294

### **O GERENTE EFICAZ**

18.1 Sete Razões para Resistir à Mudança	287
18.2 Sinais de Estresse Excessivo	291

<b>MÓDULO</b>	<b>Método de Pesquisa em Comportamento Organizacional</b>	<b>295</b>
	Método Científico 296	
	<i>Vocabulário da Pesquisa</i> 296	
	Projetos de Pesquisa 297	
	<i>Experiências de Laboratório</i> 297	
	<i>Experiências de Campo</i> 298	
	<i>Estudos de Caso</i> 298	
	<i>Pesquisas de Campo</i> 298	
	Coleta, Análise e Interpretação de Dados 299	
	<i>Entrevistas</i> 299	
	<i>Observação</i> 299	
	<i>Questionários</i> 299	
	<i>Medidas Não-Reativas</i> 299	
	<i>Análise e Interpretação de Dados</i> 300	
	Considerações Éticas na Pesquisa 300	
	Notas 300	
<b>GLOSSÁRIO</b>		<b>301</b>
<b>ÍNDICE</b>		<b>319</b>