

## **Prefácio**

### **Introdução**

O comportamento organizacional e a centralidade das organizações na vida contemporânea

O carácter esquizofrénico do estudo do comportamento nas/das organizações

Três tipos de objectivos

Futuro

Comportamento organizacional e gestão

Algumas indicações sobre a estrutura e a forma do livro

### **Capítulo 1 – Organizações e comportamento organizacional: Metáforas, profecias e realidades**

Introdução

Organização: O conceito

Metáforas da organização

Organizações – máquinas ou organismos vivos?

A organização racional

A organização orgânica

A organização política

A organização cognitiva

A organização humana

Uma metáfora de metáforas: A organização como amálgama

A perspectiva vertical: Diversidade

A perspectiva horizontal: Níveis de análise

Súmula conclusiva

### **Capítulo 2 – Comportamento organizacional e gestão: Uma abordagem histórica**

Introdução

As grandes corporações e a profissionalização da gestão

Uma classificação das teorias da organização

1870-1900: Melhoria industrial

1900-1923: Abordagens clássicas (gestão científica e burocracia)

O taylorismo

O caso do fordismo

Críticas à escola da gestão científica

Os princípios gerais de gestão, de Fayol

A burocracia

1923-1955: Relações humanas

A melhoria das condições de trabalho associada à eficiência

As experiências da iluminação (1924-1927)

A experiência da sala de teste da montagem de relés (1927-1933)

O programa de entrevistas (1928-1930)

A experiência da sala de observação de montagem de terminais (1931-1932)

1955-1980: Racionalismo sistémico

1980-1990: Cultura organizacional

1990-... Racionalismo radical

Teorias da organização: Prenúncios de um novo caminho?  
Gestão do conhecimento  
Organizações positivas  
O comportamento organizacional e as escolas de gestão  
Súmula conclusiva  
Complemento 1 – 100 anos de gestão  
Complemento 2 – Os 50 nomes que marcaram a gestão no século XX

### **Capítulo 3 – Concepções da natureza humana e suas implicações**

A natureza da natureza humana  
Cinco concepções da natureza humana  
Homem Económico  
Homem Social  
Homem Realizado  
Homem Complexo  
Homem Psicológico  
Pressupostos sobre a natureza humana e práticas organizacionais  
Auto-interessados ou cooperativos? Mercados ou comunidades?  
A organização como mercado  
A organização como comunidade  
Realidade pensada → realidade gerada  
Natureza humana e psicologia evolutiva  
Aplicações – uma reflexão  
Súmula conclusiva

### **Capítulo 4 – Comportamento organizacional: Disposições, situações e percepções**

Introdução  
Três tipos de determinantes do comportamento organizacional  
Factores disposicionais  
O que são as disposições?  
Personalidade  
A matriz de personalidade Myers-Briggs  
Os “Cinco Grandes”  
Outras características de personalidade  
Aptidões  
Percepções e enviesamentos perceptivos  
Factores situacionais  
Determinismo social?  
Factores situacionais: *Hardware* e *software* organizacional  
A perspectiva interaccionista  
Acções = personalidade x situações  
Situação de trabalho e desempenho  
Pessoas fazem o contexto que faz as pessoas que fazem o contexto  
Evitando guerras de trincheiras  
Súmula conclusiva  
Complemento 1 – Perfis motivacionais de gestores e respectivos impactos nos subordinados  
Complemento 2 – Maquiavelismos: pelo próprio (extractos do livro *O Príncipe*)

## **Capítulo 5 – Emoções e inteligência emocional: A dialéctica coração-razão**

O ingresso das emoções no campo das preocupações dos investigadores e dos práticos

O binómio emoção-razão nas investigações e nas organizações

Dois modelos organizacionais: Racional e emocional

Estados emocionais e comportamento organizacional

Os estados emocionais: Emoções e estados de espírito

A razão e os estudos emocionais – um laço com potências efeitos positivos

Inteligência emocional

Raízes históricas e noção

Emoção e razão

A IE como constructo autónomo

Impactos e benefícios da IE

Métodos e instrumentos de medida

Dimensões de IE

As emoções como parte de um processo de controlo social?

A inteligência emocional e a liderança electrizante

A IE pode ser aprendida?

A gestão instrumental das emoções dos membros organizacionais

Novos desafios colocados às organizações

Trabalho emocional

Regulação das emoções

Gestão de emoções e mudança organizacional

Súmula conclusiva

## **Capítulo 6 – Motivação: A conjugação de energias/forças internas e externas**

O conceito central em comportamento organizacional

O conceito de motivação

Teorias da motivação

Teorias de conteúdo (gerais)

A hierarquia das necessidades, de Maslow

A teoria ERG, de Alderfer

A teoria dos motivos, de McClelland

Teorias de conteúdo (organizacionais)

A teoria bifactorial, de Herzberg

O modelo das características da função, de Hackman e Oldham

Teorias de processo (gerais)

Teoria da equidade, de Adams

ModCO (Modificação do comportamento organizacional), de Luthans e Kreitner

Teorias de processo (organizacionais)

A teoria da definição de objectivos, de Locke e Latham

Teoria das expectativas, de Vroom

Teoria da avaliação cognitiva, de Deci

Motivação e sistemas de recompensa

Súmula conclusiva

## **Capítulo 7 – Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos?**

Satisfação, motivação e desempenho: Qual o nexos?

Satisfação: O conceito

- Afectos e cognições

- A interacção entre o indivíduo e as características/condições do trabalho

- Três tipos de antecedentes

Modelos centrados no indivíduo

- Modelo dos efeitos pessoais específicos

- Modelo dos efeitos pessoais inespecíficos

Modelos centrados nas situações

Modelos interaccionais

- Coerência em lugar de consistência

- A congruência e as interacções dinâmicas

- Breve análise crítica

Causas da satisfação

- Determinar causas para fazer intervenção

- Causas pessoais

- Causas organizacionais

Consequências e respostas à insatisfação

- Quatro tipos de respostas individuais

- Satisfação e produtividade

- Satisfação e absentismo

- Satisfação e rotatividade

- Satisfação e comportamentos de cidadania organizacional

Consequências externas da satisfação

A satisfação dos expatriados

Súmula conclusiva

Complemento: Satisfação e desempenho – Reconciliando a ciência com as crenças dos leigos e os pressupostos dos gestores

## **Capítulo 8 – Ligação pessoa-organização: Ajustamentos e divórcios**

Introdução

Socialização organizacional

- Conhecimento prévio, acomodação, metamorfose

- As características distintivas da socialização organizacional

- As tácticas de socialização

- Conteúdos de um processo de socialização

Contrato psicológico

- Crenças acerca das obrigações recíprocas entre empregador e empregado

- Diferentes formas contratuais

- Tipos de contratos psicológicos

- As violações (percepcionadas) do contrato psicológico

- Um olhar final e prospectivo sobre os “novos” contratos psicológicos

Empenhamento

- Empenhamento e competitividade organizacional

- Empenhamento e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões?

- Antecedentes e consequências do empenhamento

- Focos de empenhamento e identificação organizacional

Sentido psicológico de comunidade de trabalho

- O conceito, suas raízes, dimensões e delimitações

Antecedentes do sentido psicológico de comunidade de trabalho e suas consequências para os comportamentos de cidadania organizacional  
A relação empregado-organização do ponto de vista da organização  
O ajustamento (*fit*) pessoa-organização  
Noções gerais  
Conceptualizações do ajustamento pessoa-organização  
Outras formas de ajustamento entre a pessoa e o ambiente  
Consequências do ajustamento pessoa-organização  
Outras perspectivas do ajustamento  
O desempenho organizacional será fruto do ajustamento entre o ajustamento interno e o ajustamento externo?  
Súmula conclusiva  
Complemento: Exercício prático sobre socialização organizacional

## **Capítulo 9 – Stresse: Sal da vida ou “epidemia” dos “tempos modernos”?**

Introdução  
Definição de stresse  
A síndrome geral de adaptação  
O stresse como resposta  
O stresse como estímulo  
O stresse como interacção  
O stresse como transacção  
Modelos teóricos de stresse ocupacional  
Teoria dos acontecimentos da vida  
Modelo de ajustamento pessoa-ambiente  
Modelo exigência-controlo  
Uma breve síntese  
Antecedentes e causas de stresse ocupacional  
Stressors organizacionais  
Stressors extraorganizacionais  
Processo de avaliação cognitiva  
Variáveis moderadoras induzindo diferentes reacções aos mesmos factores  
Características pessoais  
Características situacionais  
Respostas ao stresse  
Consequências negativas do stresse  
Consequências individuais  
Consequências organizacionais  
Programas de gestão do stresse ocupacional  
Diferentes tipos, diferentes níveis  
Intervenções primárias  
Intervenções secundárias  
Intervenções terciárias  
Os processos de intervenção na gestão do stresse  
O stresse dos executivos em viagens frequentes  
Súmula conclusiva

## **Capítulo 10 – Justiça: O pão e as rosas**

Do que falamos quando falamos de justiça organizacional?

Introdução

Justiça objectiva e subjectiva

Justiça distributiva, procedimental e interaccional (ou: o “pão” e as “rosas”)

Justiça distributiva (o “pão”) – a primeira vaga

A génese

Reacções à (in)justiça distributiva

As regras distributivas – algo mais do que a regra da equidade

O grau de dispersão dos níveis salariais

A segunda vaga: Justiça procedimental (“as rosas”)

Breve resenha histórica

Elementos estruturais e interpessoais da justiça procedimental

Por que é que as pessoas são sensíveis à justiça procedimental e interaccional?

Como se conjugam os efeitos da justiça distributiva e procedimental?

Efeitos diferenciais das duas facetas (o modelo dos dois factores)

A terceira vaga: efeitos interactivos da justiça distributiva e procedimental

Como se explicam os efeitos interactivos?

A confiança

Será viável ou desejável proporcionar “rosas” em vez de “pão”?

Efeitos interactivos exercidos sobre as auto-avaliações (auto-estima, auto-eficácia)

Súmula conclusiva

## **Capítulo 11 – Comportamentos de cidadania organizacional: Bons cidadãos ou bons soldados?**

O paradoxo da vida organizacional: Os actos “obrigatórios” e os discricionários

Problemas oriundos da definição tradicional de CCO

O sentido da reconceptualização: O CCO como desempenho contextual

Dimensões da cidadania organizacional

CCO e eficácia organizacional

Como os gestores valorizam os CCO quando avaliam o desempenho global dos seus colaboradores

CCO e eficácia das organizações e unidades organizacionais

O que induz as pessoas a adoptar CCO?

Antecedentes atitudinais

Características individuais

Outros aspectos potencialmente actuantes sobre os CCO

Práticas de gestão de recursos humanos promotoras dos CCO

Gestão de impressões: “Bons cidadãos” ou “bons actores”?

Devem os sistemas de avaliação de desempenho englobar critérios de cidadania?

Súmula conclusiva

Complemento: Cidadania ou engenharia social? – uma abordagem ética

## **Capítulo 12 – Liderança: A dialéctica entre líderes e seguidores**

O que é a liderança?

Definições

Liderança *versus* gestão

Liderança e eficácia organizacional

- Uma cadeia complexa e de relações não lineares
- Então... porque se atribui tanto relevo aos “treinadores”?
- Liderança e qualidade/excelência
- Um caleidoscópio de estudos e abordagens
- As abordagens dos traços e competências
  - Entusiasmo, desilusão, entusiasmo
  - Que traços e competências são afinal relevantes?
  - Competências emocionais dos líderes e liderança positiva
- As abordagens comportamentais
  - Orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento
  - Teorias universais do comportamento do líder eficaz
  - Taxonomias comportamentais
- Abordagens contingenciais/situacionais
  - O modelo contingencial de Fiedler
  - A teoria dos recursos cognitivos
  - O modelo situacional de Hersey e Blanchard (HB)
  - O modelo normativo da tomada de decisão
  - A teoria dos caminhos para os objectivos
  - A teoria dos substitutos da liderança
  - A teoria das ligações múltiplas
- Liderança carismática e transformacional
  - Liderança carismática
  - Narcisismo e perversidade
  - Liderança transformacional
  - Líderes transformacionais autênticos e impostores – quando a ética faz sentido
  - Liderança transcendental
- A teoria das trocas líder-membro (TLM)
- Tópicos adicionais pertinentes – estratégia, partilha de liderança, globalização-cultura, género, electrónica
  - Liderança estratégica
  - Liderança partilhada
  - Liderança transcultural – os líderes como cidadãos do mundo
  - Estilos de liderança à luz do modelo de Hofstede
  - As diversas partes de uma competência holística dos líderes
- globais/internacionais
  - Liderança e género
  - E-liderança
- Coaching*
- Súmula conclusiva
- Complemento: Treinadores e líderes – serão eles diferentes?

### **Capítulo 13 – As equipas nas organizações**

- A essência dos grupos no trabalho organizacional
- A natureza dos grupos
  - O que são?
  - Grupos e equipas: onde está a diferença?
- Porque se constituem/formam de grupos?
- Tipos de grupos
  - Grupos formais e informais

- Grupos formais
- Grupos informais
- Funções dos grupos
- As várias dimensões da eficácia dos grupos
- Inputs* relevantes para a eficácia dos grupos
  - Dimensão
  - Características dos membros
  - Conhecimentos, competências e capacidades dos membros da equipa
  - Papéis
  - Normas
  - Status*
  - Estádio de desenvolvimento
  - Coesão do grupo
  - Características da tarefa
  - Variáveis ambientais
  - Nacionalidade
- Processo
- Outputs*
- Desvantagens dos grupos e riscos presentes no seu funcionamento
  - Forças contraditórias e paradoxos
  - Perda de processo
  - Pensamento grupal
  - Aceitação de riscos
  - Dinâmica intergrupos
- Tipos peculiares de grupos
  - Círculos de qualidade
  - Grupos de trabalho autónomos
  - Outros grupos de envolvimento dos empregados
- Team building*
- Um modelo contingencial de liderança das equipas
  - Um novo modelo dos estádios de desenvolvimento
  - Diferentes estilos de liderança para diferentes estádios
  - Um novo entendimento do empoderamento
  - Como fazer a equipa funcionar
- Súmula conclusiva

## **Capítulo 14 – Comunicação: O aparelho circulatório da vida organizacional**

- A comunicação no âmago da vida organizacional
- As dimensões básicas do processo comunicacional
  - Um modelo perceptual... e a metáfora da dança
  - Emissor
  - Codificação
  - A mensagem
  - Seleção de um meio/canal
  - Descodificação e criação de significado
  - Feedback* (retroinformação)
  - Contexto
  - Ruído e barreiras à comunicação
- Mensagens não-verbais



A escuta activa

Escutar: A “pedra de toque” da eficácia comunicacional

Na senda de melhores competências de escuta

*Feedback* e desempenho

*Feedback* dirigido aos subordinados

*Feedback* direccionado para os gestores

Estilos pessoais de comunicação

Considerações gerais

O modelo PAPI

O modelo SARA

Falar em público

Fluxos e padrões de comunicação nas organizações

A comunicação informal

Alguns atributos das redes

Trajectos típicos e características da comunicação informal

Tipos de papéis e categorias de mensagens

A rede da organização global

Aspectos positivos e negativos da comunicação informal

Implicações para os gestores

Comunicação interdepartamental

Comunicação na era da informação computadorizada

Reflexões globais

O correio electrónico

Comunicação transcultural

Comunicar em diferentes quadros culturais

Quando o significado das mensagens varia consoante o contexto – “eles entendem-se mas nós não os compreendemos”

Súmula conclusiva

## **Capítulo 15 – Reuniões para resolução de problemas e tomada de decisão**

O pendor penetrante das reuniões da vida organizacional

Vantagens, desvantagens e riscos das reuniões

Funções de liderança nas reuniões

Liderança de tarefa e liderança social

Liderança tradicional e liderança centrada no grupo

As fases de uma reunião

Preparação do líder para a reunião

Seguir a estrada e conduzir o veículo

Agenda, hora, local e arranjo dos lugares

A condução da reunião

Apresentação do problema ao grupo

Diagnóstico do problema

Geração de soluções

Avaliação das soluções

Escolha da solução

Encerramento (clarificação de responsabilidades para implementação das decisões)

A videoconferência

Fontes dos fracassos de uma reunião – o caso específico do pensamento grupal

Ferramentas de fomento da criatividade

O *brainstorming* e a técnica dos grupos nominais

Modos de fomento do pensamento criativo – atenção, evasão e movimento

Súmula conclusiva

## **Capítulo 16 – Conflito: Os estilos, o processo, os resultados**

O conflito: Noções e categorias

Uma realidade incontornável

O que é o conflito

Níveis, tipos e categorias de conflitos

Cinco estratégias de gestão do conflito, cinco estilos preferenciais, cinco tipos de soluções

O modelo penta-dimensional

Estratégias, estilos preferenciais, soluções

Configurações de estilos

O conflito como processo

Um modelo explicativo

A escalada do conflito

Vantagens e desvantagens do conflito

Conflitos em contexto transcultural

As diferentes interculturais como desafios e fontes de dificuldades

Estilos de gestão do conflito – diferenças interculturais

Súmula conclusiva

## **Capítulo 17 – Negociação: Competindo e cooperando**

Negociação: Algumas traves-mestras

Introdução

Conceitos básicos inerentes à estrutura dos processos negociais

A preparação da negociação

Estratégias e táticas negociais

Considerações gerais

Estratégias e táticas competitivas

Estratégias e táticas integrativas

Distorções perceptivas e enviesamentos cognitivos na negociação

Intervenção de terceiras partes

Intervenções pelos gestores

Mediação e arbitragem

Negociação – a influência dos contextos culturais

Algumas comparações entre negociadores de diferentes culturas

O caso concreto da Índia: O idealismo Bramânico e o individualismo anárquico

O estilo negocial chinês

Súmula conclusiva

## **Capítulo 18 – Tomada de decisão: Razão, intuição, improvisação e política**

Decisões humanas – evitando a armadilha da racionalidade

Decisões: Noção, fases e tipos

Modelos de decisão: Racionalidade, intuição e improvisação

- Modelo de decisão racional: "Pensar primeiro"
  - Descrevendo e prescrevendo a adopção da lógica racional
  - Modelo prescritivo
  - Modelo descritivo
  - Acordo sobre objectivos e métodos: Modelo racional
  - Acordo sobre objectivos, desacordo quanto aos métodos: Tentativa-e-erro
  - Desacordo sobre objectivos, acordo quanto aos métodos: Modelo coligacional/político
    - Desacordo sobre objectivos e métodos: Modelo de decisão do caixote do lixo
- Modelo de decisão intuitiva: "Ver primeiro"
- Modelo de decisão improvisada: "Fazer primeiro"
- Breves síntese e discussão sobre os modelos de decisão
- Casos especiais de tomada de decisão
  - Ambientes de alta velocidade
  - Surpresas
- Características individuais na tomada de decisão
  - Estilos, heurísticas e enviesamentos
  - Estilos
  - Propensão para o estilo participativo
  - Heurísticas e enviesamentos
- Súmula conclusiva

## **Capítulo 19 – Estrutura: Os alicerces e os pilares da organização**

- Estrutura: O palco e o alvo
- As funções da estrutura organizacional
- A estrutura informal
- Dimensões estruturais
  - Amplitude de controlo
  - Amplitude vertical
  - Autonomia
  - Centralização
  - Complexidade
  - Componente administrativa
  - Delegação
  - Diferenciação
  - Especialização
  - Normalização
  - Formalização
  - Integração
  - Profissionalização
- Os determinantes da estrutura
  - Dimensão
  - Tecnologia
  - Envolvente
  - Estratégia
- Formatos estruturais
  - A diversidade
  - Estrutura funcional
  - Estrutura multidivisional (forma M)

- Matriz
- Estrutura horizontal
- Estrutura em rede
- Os tipos organizacionais (ou configurações) de Mintzberg
- Sintomas de deficiência estrutural
- Padrões estruturais nas multinacionais
- Súmula conclusiva

## **Capítulo 20 – Culturas nacional e organizacional: Contextos invisíveis ou *software*?**

- A chegada triunfal de um novo ciclo, a ascensão e a queda
- Cultura organizacional e nacional: o que são?
- Características distintivas da cultura organizacional
  - A sua natureza multidimensional e multinível
  - Regularidade nacional
  - Influência histórica
  - Alcance colectivo
  - Carácter dinâmico
  - Aprendizagem pelos membros organizacionais
  - Partilha de crenças, valores, assunções
  - Elementos visíveis e invisíveis
- Porquê estudar a cultura?
  - Cultura: Do culto à gestão
  - Adequação das práticas organizacionais aos valores da população
  - Gestão e controlo dos comportamentos
  - Garantia de continuidade
  - Criação de identificação com a empresa
- O entrosamento entre os níveis da cultura
- Nível transcultural
  - Global x local = glocal
  - O modelo de Hofstede
  - Um olhar crítico sobre o modelo de Hofstede
  - O projecto GLOBE
  - Como o contexto cultural/nacional influencia práticas específicas de GRH
- Nível organizacional
  - Gestão da (e pela) cultura
  - Uma classificação das culturas organizacionais
  - As normas regulando atitudes e comportamentos
  - Normas: intensidade e cristalização
  - Cultura e desempenho organizacional
- Nível grupal
- Nível individual
- O clima organizacional
- Súmula conclusiva

## **Capítulo 21 – Tecnologia: Factor de progresso e de contestação**

- Tecnologia e organizações
- A natureza e as características da tecnologia
  - Tecnologias: equipamentos, pessoas, conhecimentos

- Tecnologia, sistemas de produção e paradigmas económicos
- Concepções da relação tecnologia-organização
  - Pressupostos e paradigmas
  - O paradigma da gestão da tecnologia – e a ilustração dos sistemas sociotécnicos
  - O paradigma do determinismo tecnológico
  - O paradigma interpretativo
  - O paradigma do interesse político
- A organização virtual
  - Tijolos e cliques
  - O que é a organização digital
  - Impactos individuais da organização virtual
  - Impactos grupais
  - Impactos organizacionais
  - Impactos interorganizacionais
- O impacto da tecnologia sobre as relações no seio das organizações
- Erros e organizações de alta fiabilidade
  - Errar é humano – ou é organizacional?
  - Erros
  - Organizações de alta fiabilidade
- Súmula conclusiva
- Complemento: Um manifesto para uma tecnologia de rosto humano

## **Capítulo 22 – Renovação organizacional: Aprendizagem e desaprendizagem**

- Aprender e desaprender para competir
  - Aprendizagem organizacional: Mistificação ou adaptação competitiva?
  - A organização como esponja
- Seis modos de aprendizagem organizacional
  - Voluntarismo/determinismo x método/emergência = seis modos
  - Aprendizagem metódica
  - Aprendizagem emergente
- O processo de renovação organizacional: Aprendizagem e desaprendizagem
  - Desaprender para aprender a desaprender
  - Aprender: O subciclo da aquisição e assimilação da informação
  - Aprender: O subciclo da utilização do conhecimento
- O processo de desaprendizagem organizacional
  - Espremendo a esponja
  - Ruptura e reequilíbrio
- O papel dos líderes na criação e no fomento da organização aprendente
- Capacidades de aprendizagem organizacional e desempenho
- Capacidades de aprendizagem organizacional
- Práticas e ferramentas para incrementar a capacidade de aprendizagem organizacional
  - Nove subsistemas de aprendizagem organizacional
  - Práticas de gestão facilitadoras das capacidades de aprendizagem organizacional
  - Um plano de acção para o incremento contínuo das capacidades de
- aprendizagem organizacional
- Súmula conclusiva
- Complemento: Sistema inteligente de negócio, visão periférica e organização porosa à informação – três conceitos relacionados

## **Capítulo 23 – Inovação: Mudar, descobrir, adaptar**

Inovação e destruição criativa

O conceito de inovação

O que é?

Os múltiplos significados do conceito; sua diferenciação com conceitos próximos

Porque é a inovação tão importante para as organizações?

Resultados económicos

Modas

Adaptação organizacional

O processo de inovação

Etapas fundamentais: Geração, desenvolvimento, difusão

Diferentes etapas – diferentes actores?

O modelo das etapas de desenvolvimento de novos produtos

Classificação das inovações

Factores da inovação – desde o nível individual ao ecológico

Nível individual

Nível grupal

Nível organizacional

Nível ecológico

Modelos de inovação organizacional

Porque é que a inovação ocorre?

Modelos individuais

Modelos estratégicos/estruturais

Modelos decisoriais

Modelos de difusão/adopção

Três modelos integrativos

Cruzamento de níveis de análise

Modelo dos determinantes do comportamento inovador

Modelo das inteligências individual e organizacional

Modelo da acção criativa em múltiplos domínios sociais

Os sete mitos da inovação

“A arte de inovar com pouco dinheiro”

Modos de contornar obstáculos à inovação

Viver com os consumidores

Sistematizar inovação não tecnológica

Identificar oportunidades locais, procurar ideias e recursos globalmente

Súmula conclusiva

## **Capítulo 24 – Controlo: Firmezas, subtilezas e defesas**

O controlo como traço essencial do funcionamento organizacional

O controlo numa perspectiva cibernética

Controlo e flexibilidade

Estratégias de controlo organizacional

Factores essenciais ao sucesso do controlo

Estratégias de controlo (I): Punição vs. reforço

Estratégias de controlo (II): Participação vs. obediência

Estratégias de controlo (III): Comportamentos vs. resultados

Estratégias de controlo (IV): Autonomia individual vs. autonomia grupal

Configurações ou sistemas de controlo: A tipologia dos três níveis de controlo  
Supervisão directa, padronização de processos e controlo de premissas  
Controlo de primeira ordem: Supervisão directa  
Controlo de segunda ordem: Padronização de processos  
Controlo de terceira ordem: Controlo por premissas/cultura  
Configurações ou sistemas de controlo: A tipologia de Ouchi  
Um balanço crítico  
As novas necessidades de controlo  
Dificuldades com a implementação de sistemas de controlo  
Estratégias de controlo das filiais das multinacionais  
Três tipos de controlo  
Ajustar controlos às necessidades e estratégia da empresa  
Súmula conclusiva

## **Capítulo 25 – Poder, influência e comportamento político: Os jogos e os bastidores da organização**

Tabus  
Um olhar sobre o lado mais sombrio das organizações  
Uma má reputação  
Será que a boa gestão requer gestão política?  
Ultrapassando o paradigma da organização racional  
Conceito de poder e sua caracterização  
Fontes de poder interpessoal  
De onde vem o poder interpessoal?  
A interdependência das bases de poder  
Reacções geradas pelos vários tipos de poder  
Reacções dos subordinados a diferentes tácticas de influência dos líderes  
Fontes de poder estrutural e contextual  
A influência e os comportamentos políticos  
O que são comportamentos políticos?  
As características distintivas do comportamento político  
As perspectivas funcionalista, interpretativa e estruturalista radical  
Antecedentes individuais, organizacionais e situacionais dos comportamentos políticos  
Implicações da actividade política  
Um estudo elucidativo acerca dos antecedentes e das consequências dos comportamentos políticos  
A má reputação da política e a gestão da hipocrisia organizacional  
As tácticas políticas e o jogo do poder praticado pelos menos poderosos  
Saber jogar o jogo político  
Tácticas políticas  
O carreirismo (ou arrivismo extremo e as formas “escuras” da gestão de impressões  
Carreirismo extremo  
Tácticas políticas de homens e mulheres – e a Síndrome da Abelha Mestra  
Ética e comportamento político  
Súmula conclusiva

## **Capítulo 26 – Mudança: Evoluções, transições, revoluções**

O *hardware* e o *software* organizacionais na base do sucesso da mudança  
A natureza da mudança organizacional  
Escolas de análise (ou perspectivas) da mudança  
Vários tipos de mudança: planeada, estratégica, emergente e improvisada  
Gestão, liderança e mudança organizacional  
Dificuldades? – logo liderança  
Contrastando gestão e liderança  
O líder como construtor de ambientes organizacionais  
Porquê, quando e como mudar?  
Deflagração dos processos de mudança  
Mudança incremental vs. mudança radical  
Mudança programada vs. mudança emergente  
Razões dos falhanços dos processos de mudança  
Uma pluralidade de factores  
Obstáculos psicológicos: Resistência à mudança  
Obstáculos organizacionais: Gestão incorrecta da mudança  
Como conduzir os processos de mudança?  
Diagnóstico, preparação, implementação  
“Ev and rev”: O modelo de crescimento organizacional, de Larry Greiner  
Súmula conclusiva

## **Capítulo 27 – Relações organização-envolvente: Pontes e dissonâncias**

A organização e a sua envolvente  
Dimensões ambientais – a geral e a específica  
Tipos de relacionamento  
Entre as transacções pontuais e as relações duradouras  
Transacções esporádicas ou pontuais  
Transacções repetidas/relacionais  
Relações de longo prazo  
Associações/parcerias estáveis  
Alianças estratégicas  
Redes organizacionais  
Envolvente e estrutura organizacional  
O papel da contingência  
Escolhas estratégicas moldando a envolvente  
Teorias da relação organização-envolvente: Os modelos organizacionais  
Níveis micro, meso e macro  
Três tipos de abordagens  
Contingência sistémica  
Dependência de recursos  
Economia dos custos de transacção  
Teorias da relação organização-envolvente: Modelos interorganizacionais  
Teorias da relação organização-envolvente: Modelos populacionais  
A focalização na estrutura e na composição da envolvente  
Ecologia organizacional: Porque existem tantos tipos de organizações?  
Perspectiva institucional: O que é que torna as organizações tão semelhantes?  
Súmula conclusiva

## **Capítulo 28 – Resultados: Produtividade, eficácia e eficiência**



- Um tema crítico
- Definindo produtividade
  - Produtividade, eficiência e eficácia
  - Uma plêiade de medidas
- A perspectiva micro e o desempenho individual
  - As causas do mau desempenho
  - Programas de intervenção
- A perspectiva macro
  - Cinco perspectivas
  - A abordagem racional
  - A abordagem de sistemas/recursos
  - A abordagem dos processos internos
  - A abordagem dos grupos interessados
  - A abordagem dos valores contrastantes
- Entre micro e macro: O paradoxo da produtividade
- Pilotando a produtividade: O caso do *Balanced Scorecard*
- As organizações de elevado desempenho
  - Uma grande diversidade de aspectos diferenciadores
  - Alguns temas emergentes
- Súmula conclusiva
- Complemento: A eficácia organizacional – um “*puzzle* sem solução”?

## **Capítulo 29 – Ética organizacional e responsabilidade social**

- Introdução
  - A ética como campo controverso
  - Estrutura do capítulo
- Será a ética da gestão uma ética menos ética?
  - A crescente importância da ética na gestão
  - Uma ética mitigada?
- Algumas noções gerais sobre a ética
  - Moralidade e (teoria) ética
  - Ética e lei
  - Ética e consciência
  - Três abordagens à ética
  - Dois tipos de relativismo ético: Individual e cultural
  - Egoísmos
- Teorias normativas: o que deve, e como deve, ser feito?
  - Noções gerais
  - O papel dos códigos profissionais
  - Teorias utilitaristas
  - A ética Kantiana e o imperativo categórico
  - Teorias prescritivas contemporâneas: Contributos complementares para compreensão da ética
- A empresa como organização eticamente responsável: Quatro visões, quatro concepções
  - Noções gerais
  - O negócio do negócio é o negócio
  - A tese da moral mínima
  - A missão moral das empresas

A teoria dos *stakeholders*

Responsabilidade social das empresas: As controvérsias e o mapa do território

Quatro tipos de teorias e abordagens

Teorias instrumentais: “Que actividades sociais podem trazer-nos vantagens para os negócios?”

Teorias políticas: “Como devem as empresas gerir o poder que têm na sociedade?”

Teorias integrativas: “Como podem as empresas integrar as exigências sociais nos seus processos decisórios e nas suas orientações?”

Teorias éticas: “O que é correcto fazer-se? Que princípios éticos as empresas devem cumprir?”

A responsabilidade social como desafio a que as empresas estão submetidas

As pressões sociais

Os fundos éticos e os índices socialmente responsáveis

A responsabilidade social das empresas no quadro europeu

O Livro Verde e o tripé de objectivos económicos, sociais e ambientais

As “melhores empresas para trabalhar”

Organizações autênticas e trabalho com significado

Pessimismos e realismos em torno da responsabilidade social

A responsabilidade social, a boa gestão e a síndrome de Robin Hood

“Crentes”, “cínicos” e “ateus”

Os códigos de ética das empresas

O que são e como estão presentes em diferentes países

Uma análise dos conteúdos e das abordagens

Funções e limitações

“Um código de ética para os códigos de ética”

Súmula conclusiva

**Capítulo 30 – 21,5 novas questões para estudantes, gestores e investigadores**