

Prefácio	25
-----------------------	-----------

Introdução	29
-------------------------	-----------

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	37
--	-----------

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	51
--	-----------

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 79 ✓

- 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 95

- 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
 - Ações = 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 impactes nos subordinados
- Complemento 2 – Maquiavelismos: pelo próprio (extractos do livro *O Príncipe*)

Capítulo 5 – Emoções e inteligência emocional: A dialéctica coração-razão 121

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 153

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? 177

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 interacionais
 - Coerência em lugar de consistência
 - A congruência e as interações 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 205

- Introdução
- Socialização organizacional
 - Conhecimento prévio, acomodação, metamorfose
 - As características distintivas da socialização organizacional
 - As táticas 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 (percecionadas) 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”? 253

Introdução

Definição de stresse

- A síndrome geral de adaptação
- stresse como resposta
- stresse como estímulo
- stresse como interacção
- 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 277

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
- 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? 303**

- 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 331 ✓

- 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 401 ✓

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 433

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 o 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 485

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 <i>brainstorming</i> 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	517
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	545
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 577

- 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 603

- 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? 633

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 669

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

- que é a organização digital
- Impactos individuais da organização virtual
- Impactos grupais
- Impactos organizacionais
- Impactos interorganizacionais
- 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 703

- 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
- 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
- processo de desaprendizagem organizacional
 - Espremendo a esponja
 - Ruptura e reequilíbrio
- 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 735

- Inovação e destruição criativa
- conceito de inovação
 - 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
- processo de inovação
 - Etapas fundamentais: Geração, desenvolvimento, difusão
 - Diferentes etapas – diferentes actores?
- 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 775

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 801**

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

Símula conclusiva

Capítulo 26 – Mudança: Evoluções, transições, revoluções 839

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 imprevista

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

Símula conclusiva

Capítulo 27 – Relações organização-ambiente: Pontes e dissonâncias..... 863

A organização e o seu ambiente

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

Ambiente e estrutura organizacional

O papel da contingência

Escolhas estratégicas moldando o ambiente

Teorias da relação organização-ambiente: 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-ambiente: Modelos interorganizacionais

Teorias da relação organização-ambiente: Modelos populacionais

A focalização na estrutura e na composição do ambiente

Ecologia organizacional: Porque existem tantos tipos de organizações?

Perspectiva institucional: O que é que torna as organizações tão semelhantes?

Síntese conclusiva

Capítulo 28 – Resultados: Produtividade, eficácia e eficiência 885

Um tema crítico

Definindo produtividade

Produtividade, eficiência e eficácia

Um 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

Síntese conclusiva

Complementos: A eficácia organizacional – um “puzzle sem solução”?

Capítulo 29 – Ética organizacional e responsabilidade social 913

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", "céticos" 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 967