

# Wagner & Hollenbeck

# Comportamento Organizacional

## Criando vantagem competitiva

4ª edição

TRADUÇÃO

Silvio Floreal Antunha

Tradutor com larga experiência no mercado editorial, com atuação em idiomas como inglês, espanhol, francês e italiano, além de participação em cerca de 300 projetos de livros traduzidos e publicados, em mais de 25 anos de tradução técnica, científica, acadêmica e literária.

REVISÃO TÉCNICA

Fabíola Sarubbi

Doutora em Administração Geral pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP), mestre em Administração de Empresas pelo Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e graduada em Administração pela mesma Instituição. Possui vasta experiência na área de Administração de Empresas com enfoque nas Competências dos Administradores.

saraiva 



Av. Doutora Ruth Cardoso, 7221, 1º Andar  
Pinheiros – São Paulo – SP – CEP: 05425-902

**SAC**

Dúvidas referentes a conteúdo editorial,  
material de apoio e reclamações:  
[sac.sets@somoseducacao.com.br](mailto:sac.sets@somoseducacao.com.br)

**Direção executiva** Flávia Alves Bravin  
**Direção editorial** Renata Pascual Müller  
**Gerência editorial** Rita de Cássia S. Puoço  
**Coordenação editorial** Fernando Alves  
**Edição** Ana Laura Valerio  
Neto Bach  
Thiago Fraga  
**Produção editorial** Daniela Nogueira Secondo  
**Serviços editoriais** Juliana Bojczuk Fermino

**Tradução** Silvio Floreal Antunha  
**Revisão técnica** Fabíola Sarubbi  
**Revisão** Laura Pohl  
Queni Winters  
**Diagramação** Negrito Produção Editorial  
**Capa** Tiago Dela Rosa  
**Impressão e acabamento** Bartira

ERP 350.521.004.001

**DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)**  
**ANGÉLICA ILACQUA CRB-8/7057**

Wagner, John A.

Comportamento organizacional / John A. Wagner III, John R. Hollenbeck ; tradução de Silvío Floreal Antunha ; revisão técnica de Fabíola Sarubbi. – 4. ed. – São Paulo : Saraiva Educação, 2020. 504 p.

Bibliografia  
ISBN 978-85-7144-074-6

1. Comportamento organizacional I. Título II. Hollenbeck, John R. III. Antunha, Silvío Floreal IV. Sarubbi, Fabíola

19-2018

CDU 658.3  
CDD 658.3

Índice para catálogo sistemático:  
1. Comportamento organizacional

Traduzido de *Organizational behavior: securing competitive advantage*, 2nd Edition, de John A. Wagner III & John R. Hollenbeck. Tradução autorizada da edição em inglês publicada por Routledge Inc., parte de Taylor & Francis Group LLC.

Copyright © John A. Wagner III e John R. Hollenbeck  
2020 Saraiva Educação  
Todos os direitos reservados.

**4ª edição**

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Saraiva Educação. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

COD. OBRA 13050 CL 651743 CAE 713985

# SUMÁRIO

## PARTE I

### INTRODUÇÃO

<b>CAPÍTULO 01</b>	<b>Comportamento organizacional</b> . . . . .	3
1.1	Definição do comportamento organizacional. . . . .	5
1.1.1	Comportamento micro-organizacional . . . . .	6
1.1.2	Comportamento meso-organizacional. . . . .	7
1.1.3	Comportamento macro-organizacional. . . . .	7
1.2	Questões contemporâneas de gestão . . . . .	7
1.2.1	Diversidade . . . . .	7
1.2.2	Produtividade da equipe. . . . .	8
1.2.3	Adaptabilidade organizacional . . . . .	8
1.2.4	Desenvolvimento e crescimento internacional . . . . .	8
1.2.5	Questões éticas . . . . .	9
1.3	Colocando os conhecimentos do comportamento organizacional em prática. . . . .	9
1.3.1	Diagnóstico. . . . .	10
1.3.2	Solução. . . . .	11
1.3.3	Ação. . . . .	11
1.3.4	Avaliação . . . . .	11
1.3.5	Resolução de problemas . . . . .	12
1.4	Visão geral deste livro . . . . .	12
1.5	RESUMO . . . . .	13
1.6	QUESTÕES DE REVISÃO. . . . .	13
	NOTAS . . . . .	14
<b>CAPÍTULO 02</b>	<b>Gestão e gestores</b> . . . . .	17
2.1	Definição de gestão . . . . .	18
2.1.1	Os três atributos das organizações . . . . .	18
2.1.2	Definição formal de gestão. . . . .	20
2.2	O que os gestores fazem. . . . .	23
2.2.1	Tarefas dos gestores. . . . .	24

2.2.2	Habilidades dos gestores .....	25
2.2.3	Papéis dos gestores .....	26
2.2.4	A natureza do trabalho do gestor .....	29
2.3	Quadro de abordagens da gestão .....	30
2.3.1	De 1890 a 1940: a abordagem da gestão científica. ....	31
2.3.2	De 1900 a 1950: a abordagem dos princípios administrativos .....	33
2.3.3	De 1930 a 1970: a abordagem das relações humanas .....	36
2.3.4	De 1960 até hoje: a abordagem dos sistemas abertos. ....	39
2.3.5	Abordagens emergentes: a abordagem do comportamento organizacional positivo. ....	41
2.3.6	Estrutura de contingência. ....	43
2.4	RESUMO .....	44
2.5	QUESTÕES DE REVISÃO. ....	45
	NOTAS .....	45

## PARTE II

### COMPORTAMENTO MICRO-ORGANIZACIONAL

47

CAPÍTULO 03	Gestão da diversidade e das diferenças individuais .....	49
3.1	Capitalizando as diferenças individuais. ....	51
3.1.1	Seleção .....	51
3.1.2	Treinamento .....	52
3.1.3	Reestruturação do cargo .....	53
3.2	Diversidade na habilidade física .....	54
3.3	Diversidade na habilidade cognitiva .....	55
3.3.1	As dimensões tradicionais da habilidade cognitiva. ....	56
3.3.2	As novas dimensões da habilidade cognitiva .....	57
3.4	Diversidade na personalidade .....	59
3.4.1	A teoria <i>Big Five</i> da Personalidade .....	59
3.4.2	Tornando os testes de personalidade mais eficazes. ....	61
3.5	Diversidade demográfica .....	63
3.5.1	Aspectos jurídicos e políticos da diversidade .....	63
3.5.2	Aspectos competitivos da diversidade .....	65
3.6	RESUMO .....	68
3.7	QUESTÕES DE REVISÃO. ....	69
	NOTAS .....	69

<b>CAPÍTULO 04</b>	<b>Percepção, tomada de decisão e criatividade</b>	<b>73</b>
4.1	Os processos perceptivos	76
4.1.1	Atenção	77
4.1.2	Organização	78
4.1.3	Recordação ( <i>recall</i> )	81
4.1.4	Reduzindo problemas de percepção	82
4.2	Processos de tomada de decisão	84
4.2.1	O modelo racional de tomada de decisão	85
4.2.2	O modelo gerencial de tomada de decisão	94
4.2.3	Redução de erros na tomada de decisão	95
4.3	Criatividade na tomada de decisão	98
4.3.1	O processo criativo	98
4.3.2	Pessoas criativas	99
4.3.3	Situações indutoras de criatividade	100
4.4	RESUMO	102
4.5	QUESTÕES DE REVISÃO	102
	NOTAS	103
<b>CAPÍTULO 05</b>	<b>Motivação e desempenho</b>	<b>107</b>
5.1	Um modelo de motivação e desempenho	109
5.1.1	Teoria da expectativa	109
5.1.2	Teorias complementares	112
5.2	Valência: teorias das necessidades	112
5.2.1	A hierarquia das necessidades de Maslow	113
5.2.2	A teoria das necessidades psicológicas de Murray	115
5.3	Instrumentalidade: teorias da aprendizagem	117
5.3.1	Teoria do reforço	117
5.3.2	Aprendizagem social	122
5.4	Expectativa: teoria da autoeficácia	123
5.4.1	Autoeficácia e comportamento	123
5.4.2	Fontes de autoeficácia	124
5.5	Precisão das percepções do papel: teoria do estabelecimento de objetivos	125
5.5.1	Atributos importantes do objetivo	125
5.5.2	Comprometimento e participação no objetivo	127
5.5.3	Objetivos e estratégias	129
5.6	Habilidades e experiência revisitadas	131
5.6.1	Determinantes não motivacionais do desempenho	131
5.6.2	Experiência e efeitos cíclicos	132
5.7	Sistemas de trabalho de alto desempenho	132
5.7.1	Sistemas de incentivos e pagamento por mérito	133
5.7.2	Planos de participação nos lucros e planos baseados em cortes de custos	136
5.8	RESUMO	138
5.9	QUESTÕES DE REVISÃO	138
	NOTAS	139

<b>CAPÍTULO 06 Satisfação e estresse</b> .....	143
6.1 Definição de satisfação e estresse .....	146
6.1.1 Satisfação .....	146
6.1.2 Estresse .....	147
6.2 Custos organizacionais da insatisfação e do estresse .....	149
6.2.1 Desempenho individual e organizacional .....	149
6.2.2 Custos de assistência médica .....	150
6.2.3 Absenteísmo e <i>turnover</i> .....	151
6.2.4 Baixo compromisso e fraca cidadania organizacional .....	152
6.2.5 Violência e sabotagem no local de trabalho .....	153
6.3 Fontes de insatisfação e estresse .....	154
6.3.1 Ambiente físico e social .....	154
6.3.2 Inclinações pessoais .....	156
6.3.3 Tarefas organizacionais .....	157
6.3.4 Papéis organizacionais .....	159
6.4 Como eliminar e lidar com a insatisfação e o estresse .....	162
6.4.1 Identificação dos sintomas de insatisfação e estresse .....	162
6.4.2 Eliminação de condições insatisfatórias e estressantes .....	163
6.4.3 Gestão dos sintomas de insatisfação e estresse .....	164
6.5 RESUMO .....	166
6.6 QUESTÕES DE REVISÃO .....	166
NOTAS .....	166

## PARTE III

### **COMPORTAMENTO MESO-ORGANIZACIONAL** 171

<b>CAPÍTULO 07 Eficiência, motivação e qualidade no planejamento do trabalho</b> ..	173
7.1 A abordagem da eficiência .....	174
7.1.1 Engenharia de métodos .....	174
7.1.2 Medição do trabalho: estudos de tempos e movimentos .....	176
7.1.3 Avaliação da engenharia industrial e a abordagem da eficiência .....	177
7.2 A abordagem motivacional .....	178
7.2.1 Ampliação horizontal do trabalho .....	179
7.2.2 Enriquecimento vertical do trabalho .....	179
7.2.3 Enriquecimento abrangente do trabalho .....	182
7.2.4 Enriquecimento sociotécnico .....	185
7.2.5 Avaliação da abordagem motivacional .....	188
7.3 A abordagem da qualidade .....	189
7.3.1 Círculos de qualidade .....	190
7.3.2 Equipes autogeridas .....	191
7.3.3 Automação e robótica .....	192

7.3.4	Gestão de processos . . . . .	193
7.3.5	Avaliação da abordagem da qualidade . . . . .	193
7.4	RESUMO . . . . .	195
7.5	QUESTÕES DE REVISÃO . . . . .	195
	NOTAS . . . . .	195
<b>CAPÍTULO 08 Interdependência e relações entre papéis . . . . .</b>		<b>199</b>
8.1	Padrões de interdependência e papéis organizacionais . . . . .	201
8.1.1	Tipos de interdependência . . . . .	201
8.1.2	Implicações da interdependência . . . . .	203
8.1.3	Assumir e desempenhar papéis . . . . .	203
8.1.4	Normas e episódios de papéis . . . . .	205
8.2	Processos de comunicação em relacionamentos interdependentes . . . . .	210
8.2.1	Mensagens e meios de comunicação . . . . .	210
8.2.2	Barreiras à comunicação eficaz . . . . .	212
8.3	Socialização de novos papéis . . . . .	214
8.3.1	Objetivos e táticas da socialização . . . . .	218
8.3.2	Planejamento de programas de socialização . . . . .	220
8.4	Qualidade das relações interpessoais entre papéis . . . . .	221
8.4.1	Equidade e comparações sociais . . . . .	221
8.4.2	Justiça interativa, processual e distributiva . . . . .	223
8.4.3	Reações à iniquidade (injustiça) . . . . .	226
8.4.4	Administrando situações iníquas (injustas) . . . . .	228
8.5	RESUMO . . . . .	229
8.6	QUESTÕES DE REVISÃO . . . . .	230
	NOTAS . . . . .	230
<b>CAPÍTULO 09 Dinâmica de grupo e eficácia de equipe . . . . .</b>		<b>235</b>
9.1	Formação e desenvolvimento dos grupos . . . . .	237
9.1.1	Formação de grupos . . . . .	239
9.1.2	Desenvolvimento de grupos . . . . .	242
9.2	Produtividade individual <i>versus</i> produtividade em grupo . . . . .	245
9.2.1	Perda de processo . . . . .	245
9.2.2	Sinergia de grupo . . . . .	250
9.3	Determinantes da eficácia da equipe: montagem do cenário . . . . .	251
9.3.1	Estrutura das tarefas . . . . .	252
9.3.2	Estrutura da comunicação . . . . .	253
9.3.3	Composição do grupo . . . . .	255
9.4	Determinantes da eficácia da equipe: gestão do processo . . . . .	259
9.4.1	Motivação nos grupos . . . . .	259
9.4.2	Coesão do grupo . . . . .	260
9.4.3	Conflitos no grupo . . . . .	262
9.5	RESUMO . . . . .	263
9.6	QUESTÕES DE REVISÃO . . . . .	263
	NOTAS . . . . .	264

<b>CAPÍTULO 10 Liderança de grupos e organizações</b> .....	269
10.1 O modelo integrado de liderança .....	271
10.2 Abordagens universais de liderança .....	274
10.2.1 Traços do líder .....	274
10.2.2 Estilos de tomada de decisões do líder .....	275
10.2.3 Comportamentos do líder .....	276
10.2.4 Liderança transformacional .....	278
10.2.5 A irrelevância do líder .....	279
10.3 Características dos seguidores e das situações .....	281
10.3.1 Vínculo da díade vertical .....	281
10.3.2 O modelo do ciclo de vida .....	282
10.3.3 Substitutos da liderança .....	284
10.4 Teorias abrangentes da liderança .....	286
10.4.1 O modelo contingencial de Fiedler .....	286
10.4.2 O modelo da árvore de decisão de Vroom-Yetton .....	287
10.4.3 Teoria do caminho-objetivo .....	290
10.5 O modelo integrado de liderança revisitado .....	292
10.6 RESUMO .....	294
10.7 QUESTÕES DE REVISÃO .....	294
NOTAS .....	294

## PARTE IV

### **COMPORTAMENTO MACRO-ORGANIZACIONAL** 299

<b>CAPÍTULO 11 Poder, política e conflito</b> .....	301
11.1 O poder nas organizações .....	302
11.1.1 Fontes interpessoais de poder .....	303
11.1.2 Reações de conformidade ao poder interpessoal .....	304
11.1.3 Um modelo de poder interpessoal: avaliação .....	306
11.1.4 Fontes estruturais de poder .....	308
11.1.5 O modelo das contingências críticas: avaliação .....	310
11.2 Política e processos políticos .....	311
11.2.1 Política e personalidade .....	312
11.2.2 Condições que estimulam a política .....	312
11.2.3 Táticas políticas .....	313
11.2.4 Gestão de políticas destrutivas .....	315
11.3 O conflito nas organizações .....	316
11.3.1 O conflito é necessariamente ruim? .....	317
11.3.2 Condições que estimulam o conflito .....	317
11.3.3 Efeitos do conflito .....	319
11.4 Negociação e reestruturação .....	320



11.4.1	Gestão de interesses conflitantes . . . . .	320
11.4.2	Gestão da interdependência estrutural . . . . .	322
11.5	RESUMO . . . . .	326
11.6	QUESTÕES DE REVISÃO . . . . .	326
	NOTAS . . . . .	327
<b>CAPÍTULO 12 Estrutura organizacional . . . . .</b>		<b>331</b>
12.1	Coordenação estrutural . . . . .	332
12.1.1	Mecanismos básicos de coordenação . . . . .	333
12.1.2	Como escolher os mecanismos . . . . .	336
12.2	Departamentalização . . . . .	339
12.3	Hierarquia e centralização . . . . .	342
12.4	Tipos de estrutura organizacional . . . . .	343
12.4.1	Estruturas pré-burocráticas . . . . .	344
12.4.2	Estruturas burocráticas . . . . .	345
12.4.3	Estruturas pós-burocráticas . . . . .	354
12.5	RESUMO . . . . .	355
12.6	QUESTÕES DE REVISÃO . . . . .	356
	NOTAS . . . . .	356
<b>CAPÍTULO 13 Tecnologia, ambiente e desenho organizacional . . . . .</b>		<b>359</b>
13.1	Um modelo adaptável de desenho organizacional . . . . .	360
13.1.1	Eficácia organizacional . . . . .	361
13.1.2	Alternativas estruturais . . . . .	362
13.1.3	Contingências estruturais . . . . .	364
13.2	Contingências do ciclo de vida: idade e fases de desenvolvimento . . . . .	365
13.3	Contingências de formação . . . . .	367
13.4	Formalização e elaboração de contingências . . . . .	368
13.4.1	Tecnologia essencial . . . . .	368
13.4.2	O ambiente externo . . . . .	374
13.5	Contingências da transformação . . . . .	381
13.5.1	Turbulência ambiental . . . . .	382
13.5.2	Custos de transação . . . . .	383
13.5.3	Considerações finais . . . . .	384
13.6	RESUMO . . . . .	385
13.7	QUESTÕES DE REVISÃO . . . . .	385
	NOTAS . . . . .	386

<b>CAPÍTULO 14</b>	<b>Cultura, mudança e desenvolvimento organizacional</b>	389
14.1	Cultura organizacional	390
14.1.1	Elementos da cultura organizacional	391
14.1.2	Gestão da cultura organizacional	395
14.2	Mudança e desenvolvimento organizacional	397
14.2.1	Resistência à mudança	398
14.2.2	Pesquisa-ação	401
14.3	Intervenções de desenvolvimento organizacional	403
14.3.1	Intervenções interpessoais	403
14.3.2	Intervenções grupais	406
14.3.3	Intervenções intergrupais	408
14.3.4	Intervenções organizacionais	411
14.4	Avaliação da mudança e do desenvolvimento	413
14.5	RESUMO	415
14.6	QUESTÕES DE REVISÃO	415
	NOTAS	416

## PARTE V

### CONCLUSÃO

419

<b>CAPÍTULO 15</b>	<b>Comportamento organizacional internacional</b>	421
15.1	Dimensões internacionais	422
15.1.1	Aversão à incerteza	422
15.1.2	Masculinidade <i>versus</i> feminilidade	423
15.1.3	Individualismo <i>versus</i> coletivismo	424
15.1.4	Distância do poder	425
15.1.5	Orientação de curto prazo <i>versus</i> longo prazo	426
15.2	Efeitos sobre o comportamento organizacional	426
15.2.1	Tendências culturais: quatro cenários	427
15.2.2	Efeitos organizacionais	429
15.2.3	Diferenças interculturais	430
15.3	Gestão de diferenças internacionais	435
15.4	RESUMO	438
15.5	QUESTÕES DE REVISÃO	438
	NOTAS	439

<b>CAPÍTULO 16</b>	<b>Gestão baseada em evidências: pensamento crítico e aprendizagem contínua.</b>	441
16.1	Organizações que aprendem.	442
16.2	O pensamento crítico e o processo científico	445
16.2.1	Métodos de conhecimento	445
16.2.2	Os propósitos da ciência	447
16.2.3	A interação entre a teoria e os dados.	448
16.2.4	Características de teorias e dados válidos	451
16.3	Inferências causais	455
16.3.1	Critérios para inferir causas	455
16.3.2	Projeção de observações para inferir causas.	461
16.4	Generalização dos resultados das pesquisas.	465
16.4.1	Amostragem, contexto e tempo	465
16.4.2	Facilitando a generalização	466
16.5	A conexão da ciência com a prática do comportamento organizacional.	467
16.6	RESUMO	469
16.7	QUESTÕES DE REVISÃO.	469
	NOTAS	470
<b>Índice remissivo.</b>		473