

**COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL**  
**Apostila 1 – Visão Geral do Curso**

**Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf**

# Objetivos do Encontro

- Apresentar o curso.
- Contextualizar o curso.
- Definir Comportamento Organizacional (CO).
- Proporcionar uma visão da abrangência do Comportamento Organizacional (CO).

# Sobre o Curso



Curso: Comportamento Organizacional

Encontros: semanais (segunda-feira) - 10h00 às 11h40

Ementa: aborda o indivíduo e a organização pública e seu desempenho; as relações humanas e o ambiente de trabalho, o comportamento dos indivíduos e dos grupos, a estrutura organizacional com a cultura, formas de liderança e seus impactos no clima organizacional e na motivação das pessoas.

Objetivo: compreender os conceitos e fundamentos do Comportamento Organizacional, com foco em contribuir no fortalecimento do ambiente e nos resultados, marcado pela harmonia dos objetivos individuais e organizacionais.

Metodologia: aulas presenciais gravadas dialogadas e interativas.

## Conteúdo Programático:

- Comportamento Organizacional;
- Indivíduo;
- Atitudes e Satisfação no Trabalho;
- Emoções e Sentimentos;
- Personalidade e Valores;
- Percepção e Tomada de Decisão;
- Motivação;
- Grupo e Equipe de Trabalho;
- Comunicação;
- Liderança;
- Poder;
- Conflito e Negociação;
- Estrutura Organizacional;
- Cultura Organizacional.

# Introdução



É com satisfação que apresentamos o Curso Comportamento Organizacional que tem por objetivo disponibilizar para você o conhecimento e o entendimento dos princípios que regem o comportamento humano e dos grupos na administração pública.

A compreensão desta ciência proporcionará competências e habilidades que darão a você ferramentas para analisar e explicar ações e reações das pessoas e dos grupos, tendo como foco promover um ambiente que harmonize os objetivos individuais e os objetivos departamentais, e traga resultados positivos.

Neste contexto, vale destacar que a Administração Pública corresponde às diversas atividades exercidas pelo Estado, por meio de seus agentes, órgãos e entidades, no desempenho da função administrativa, com o objetivo de: garantir o bem-estar social; defesa dos interesses da comunidade; e zelar pelo bem comum da coletividade.

Você já deve estar habituado em ouvir sobre eficiência na Administração Pública: a eficiência de seus atos está diretamente ligada à realização das políticas públicas, voltadas a produzir o bem comum.

Esta expressão está definitivamente incorporada no vocabulário do cidadão e pode ser encontrada em qualquer reunião, como também no procedimento de atendimento ao público.

No entanto, o grande desafio é transformar essa palavra em ação, por inúmeros fatores, muitas vezes, alheios a vontade dos gestores envolvidos, onde se faz necessário prever os comportamentos e buscar a melhor situação possível.

Isso requer do gestor público contar com três habilidades para o desempenho de suas funções: habilidades conceituais, habilidades técnicas e habilidades humanas.

# O Papel do Gestor Público



Segundo Robert Katz estas habilidades compreendem:

- **Habilidades Conceituais:** pensar, analisar e diagnosticar. Relaciona-se com o decidir.
- **Habilidades Técnicas:** uso do conhecimento técnico especializado e facilidade na utilização de técnicas e procedimentos para a realização do trabalho: tecnologia, processo e controle. Relaciona-se com o fazer.
- **Habilidades Humanas** - facilidade de relacionamento interpessoal e grupal, por meio da comunicação, resolução de conflitos, negociação, motivação e liderança. Relaciona-se com o interagir.

# O Papel do Gestor Público

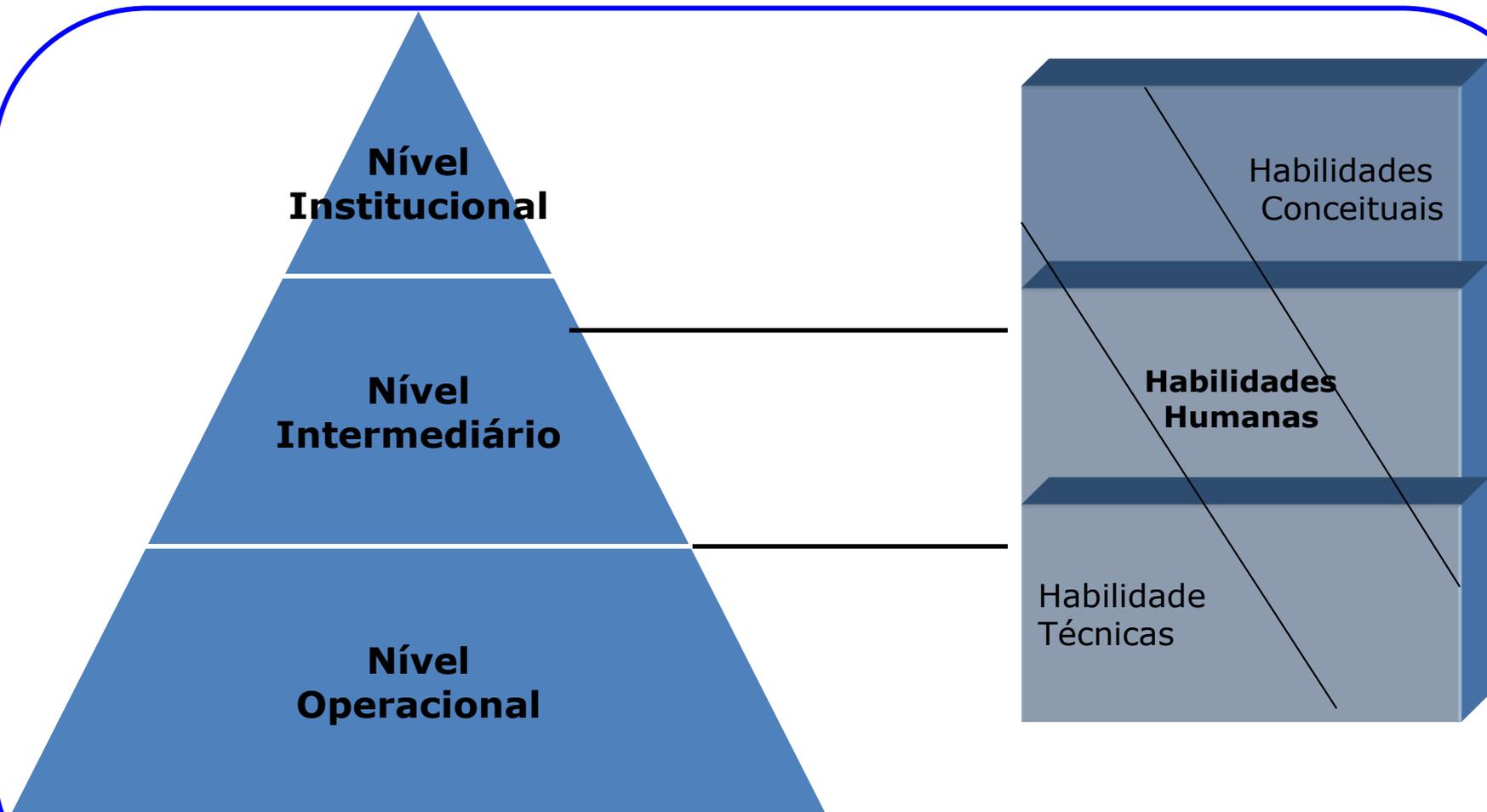


Necessário destacar que o termo gestor, sob o ponto de vista da utilização de recursos, em busca do bem comum e da eficiência, estendeu-se para todos os níveis da organização pública, o que certamente inclui [você](#).

Há uma expectativa que no seu trabalho, você realize a eficiente e a eficaz gestão dos recursos que foram disponibilizados, a fim de que os processos atendam aos interesses da comunidade.

Para tanto, é imprescindível entender como se relacionam a estrutura organizacional e as habilidades requeridas do gestor, a fim de que você esteja focado em adquirir e aplicá-las de forma contextualizada, que resultará em seu sucesso profissional.

# O Papel do Gestor Público



Fonte: Chiavenato (2003)

As habilidades humanas estão fortemente relacionadas ao gerenciamento de pessoas: liderar, estimular e comunicar.

Assim, quando se trata de gestão de pessoas, automaticamente, pensa-se em líderes.

**E está certo!**

Contudo, para liderar outras pessoas, é requisito que você seja líder de si mesmo, ao se conhecer e saber trabalhar com: percepções, emoções e sentimentos, pensamentos, ações e reações.

Este processo envolve uma série de variáveis, que são abordadas na disciplina Comportamento Organizacional.

**O que você entende por Comportamento Organizacional?**



Que tal uma ajudinha dos dicionários:

## **Comportamento:**

Dicionário Oxford - “Procedimento de alguém face a estímulos sociais ou a sentimentos e necessidades íntimos ou uma combinação de ambos.”

Dicionário Online Português - “(Psicologia): Conjunto de ações de um indivíduo observáveis objetivamente, tendo em conta seu meio social.”

Dicionário Significados - “Do ponto de vista psicológico, o comportamento é o modo de agir do ser humano perante o seu ambiente. Quando uma pessoa possui um tipo de padrão estável, falamos então que esta pessoa apresenta uma conduta.”

## **Organizacional:**

Dicionário Oxford - “que se refere à organização.”

Contribuição dos autores:

Marques (2019, disponível em IBC Coaching):

“Conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa, tanto funcionários quanto seus diretores, e o impacto que tais condutas e costumes têm sobre o andamento e desenvolvimento da organização.”

Robbins (2011, p.6):

“É um campo de estudos que investiga o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.”

Wagner III e Hollenbeck (2020, p.20):

“É um campo de estudos voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional.”

Vamos destacar as palavras-chave:

Autores:

Campo de estudos; sistemático; compreender; explicar; e prever comportamentos nas organizações.

Dicionários:

Procedimento; modo de agir e conjunto de ações dentro do contexto de uma organização (entidade).

Podemos concluir que: o Comportamento Organizacional é uma ciência que tem por objeto estudar os fatores que levam pessoas e grupos a apresentarem determinados comportamentos dentro de uma organização, para entender e prever tais comportamentos, a fim de garantir que a organização realize as suas atividades com eficiência.

Proporciona o mapeamento de pessoas e grupos para compreensão do funcionamento das organizações.

Suas principais características:

1. Disciplina aplicada: ajudar organizações e pessoas a alcançar elevado nível de desempenho, por meio do aumento da satisfação das pessoas no trabalho.
2. Adota abordagem contingencial: depende de análise para atuar dentro do contexto da organização.
3. Utiliza métodos científicos: desenvolve e testa hipóteses sobre a dinâmica do comportamento organizacional: busca entender as causas.
4. Ajuda a lidar com as pessoas: ajudar o indivíduo e os grupos a se entenderem melhor.

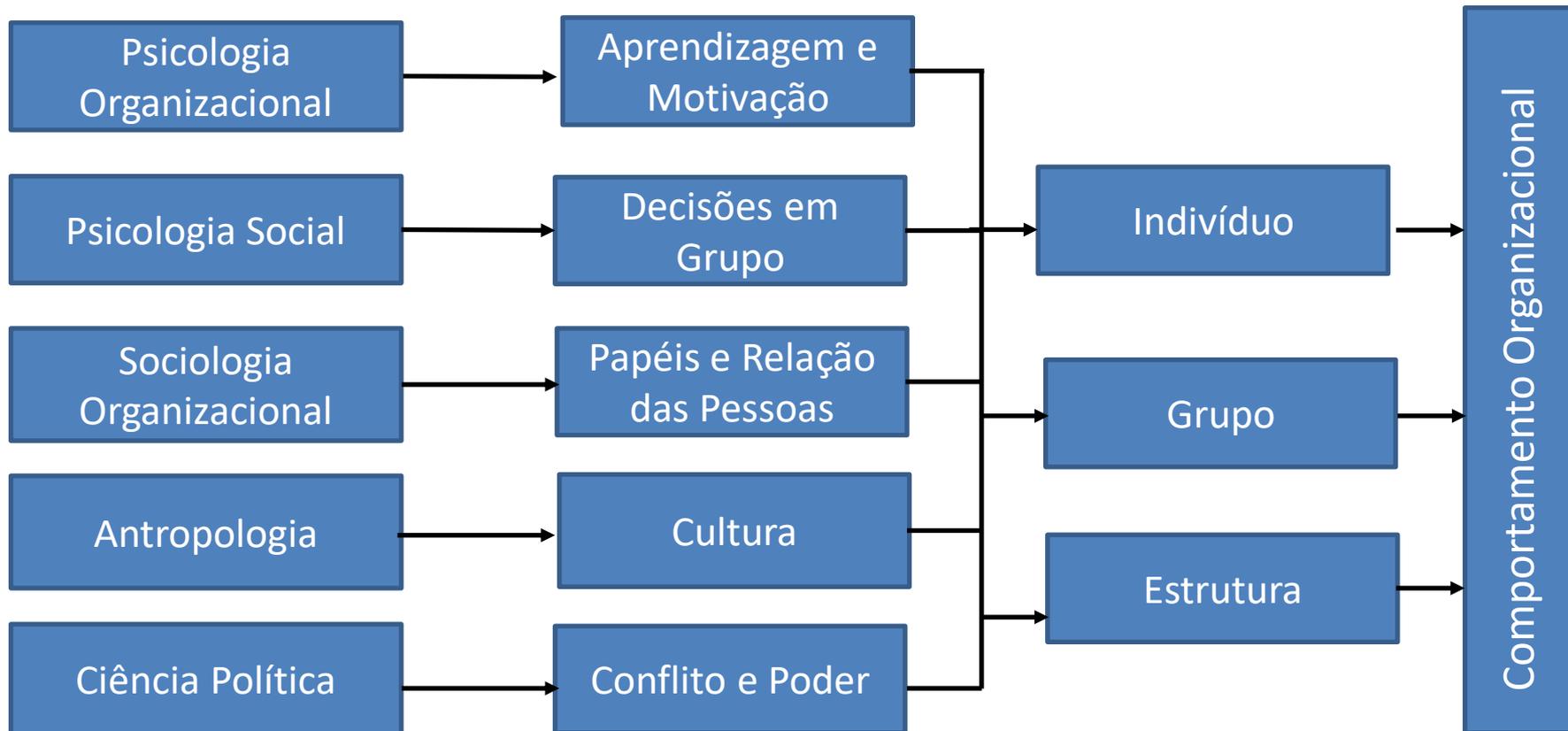
5. Disciplina multidisciplinar: recebe contribuições de cinco ramos da ciência comportamental:
- Psicologia: aprendizagem, percepção e motivação.
  - Psicologia Social: decisões em grupo.
  - Sociologia: relação dos grupos e o desempenho de papéis.
  - Antropologia: cultura organizacional.
  - Ciências Políticas: conflito e poder.

O Comportamento Organizacional compreende o lado humano das organizações e é de vital importância para as atividades de qualquer gestor, tanto nas organizações privadas como nas organizações públicas.

# Comportamento Organizacional



O diagrama abaixo evidencia a contribuição das disciplinas:



O estudo do Comportamento Organizacional envolve três níveis:

1. **Nível Macro:** trata do comportamento da organização em sua totalidade. Como se comporta de uma maneira geral diante da sociedade e do seu ambiente interno, verificado por meio de suas políticas e procedimentos.
2. **Nível Intermediário:** trata do comportamento dos grupos ou equipes, formas de socialização, dinâmica dos grupos e entre os grupos, relações de poder, cooperação e produtividade.
3. **Nível Micro:** trata do comportamento do indivíduo perante as condições de trabalho, os aspectos motivacionais; e como as pessoas se sentem e percebem o seu trabalho.

# Comportamento Organizacional



O diagrama demonstra a interação entre os níveis:

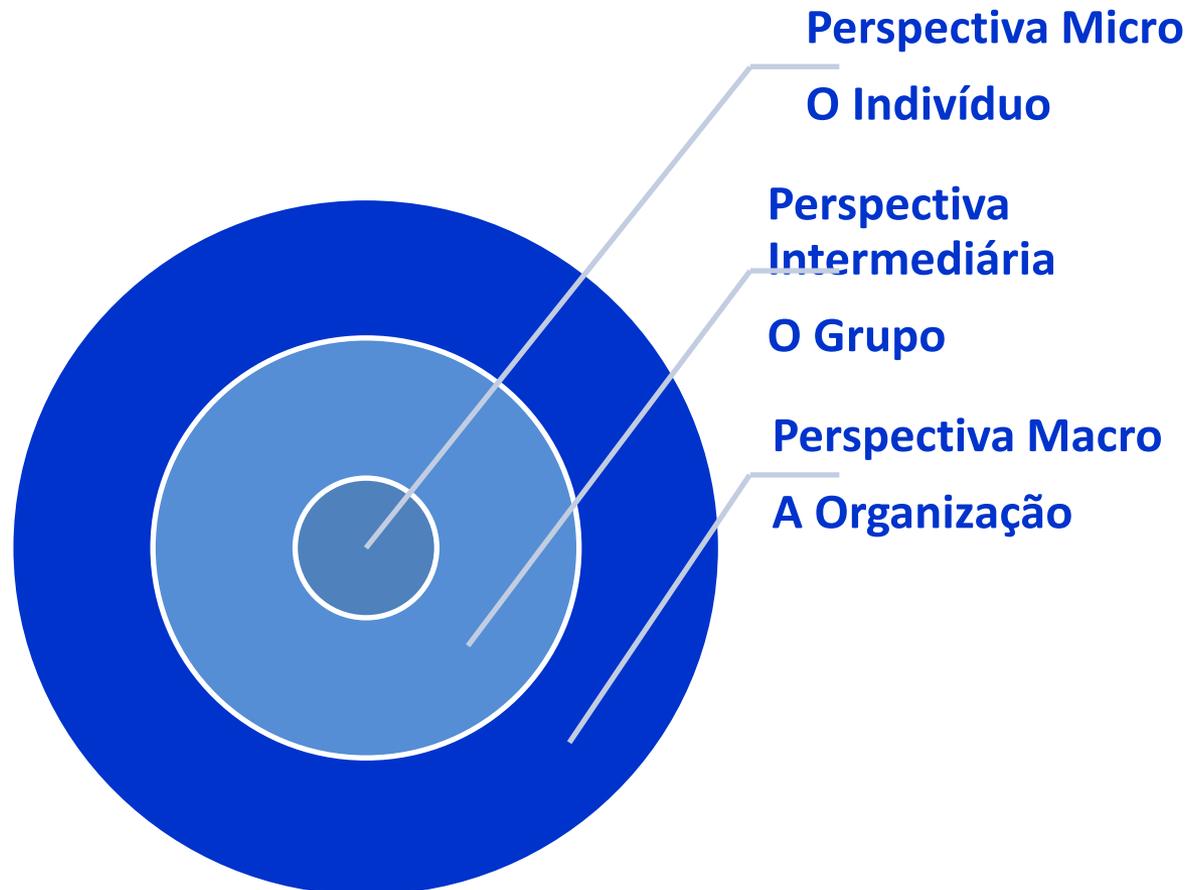
**Comportamento Individual – personalidade, atitudes, percepção, aprendizado e motivação.**  
Relacionado com as ações das pessoas em organizações.

**Comportamento do Grupo – acordos, papéis, construção de equipes e conflitos.**  
Relacionado com as ações dos grupos em organizações.

**Estrutura Organizacional – normas, hierarquia, processos e comunicados.**

# Comportamento Organizacional

O Comportamento Organizacional se propõe a oferecer um diagnóstico do comportamento das pessoas, que influencia e recebe influência dos grupos, a fim de compreender o desempenho da organização:



A complexidade e o dinamismo acontecem em decorrência das influências de variáveis, as quais precisam ser compreendidas, a fim de que ocorra uma leitura da organização, dos grupos e das pessoas.

Estas variáveis são agrupadas em quatro categorias:

- ❖ **Independentes:** determinam as demais variáveis.
- ❖ **Dependentes:** consequências das variáveis independentes, constituem os fatores que se pretende medir ou avaliar.
- ❖ **Intermediárias:** produzidas pelas variáveis independentes e dependentes, são os atributos percebidos pelo ambiente externo: cidadão; sociedade; outras esferas governamentais; e ONGs.
- ❖ **Finais:** produzidas pelas variáveis intermediárias, envolvem os resultados da organização.

## ❖ Variáveis Independentes:

- ✓ **Sistema Organizacional:** encontradas na organização como um todo e se expressam: no desenho e estrutura organizacional, na cultura organizacional e no processos de trabalho.
- ✓ **Grupo:** localizadas nos grupos e se expressam: na liderança (relações de poder), na comunicação e na delegação.
- ✓ **Indivíduo:** relacionadas às características individuais das pessoas que trabalham na organização e se expressam na personalidade, nas competências e habilidades, nos valores e atitudes.

As variáveis independentes condicionam fortemente o Comportamento Organizacional que se manifesta na variáveis dependentes.

## ❖ Variáveis Dependentes:

- ✓ **Engajamento:** estar presente e disponível para realizar as tarefas e se relaciona ao absenteísmo.
- ✓ **Desempenho:** forma que as pessoas realizam as suas tarefas e atividades.
- ✓ **Fidelidade:** intenção de fazer parte da organização e se relaciona à rotatividade.
- ✓ **Satisfação no trabalho:** como as pessoas se sentem em trabalhar na organização e compreende os fatores externos e internos (motivacionais).
- ✓ **Comprometimento:** como contribuem com os objetivos organizacionais, também conhecido como cidadania organizacional.

## ❖ Variáveis Intermediárias:

- ✓ **Produtividade:** medida de desempenho que envolve a eficiência e eficácia.
- ✓ **Adaptabilidade e flexibilidade:** ajustar-se às situações e alterar comportamentos e processos.
- ✓ **Qualidade:** envolve a mentalidade voltada para a excelência com foco em atender as necessidades dos clientes internos e externos.
- ✓ **Inovação:** disponibilizar algo novo e diferente em termos de atendimento e serviços.
- ✓ **Satisfação do cliente:** atender as expectativas dos clientes internos ou externos.

## ❖ Variáveis Finais:

- ✓ **Alcance dos Objetivos Organizacionais:** eficácia e eficiência. Impacto no comportamento - senso de propriedade.
- ✓ **Valor Econômico Agregado:** compreende a notoriedade e o reconhecimento (valor intangível) pelos serviços prestados. Impacto no comportamento: valorização.
- ✓ **Renovação Organizacional:** revitalização da organização, por meio de mudanças planejadas: Impacto no comportamento: motivação - participação.
- ✓ **Crescimento:** melhoria no nível de serviço. Impacto no comportamento: realização.

Intuitivamente, cada um nós procuramos entender e prever o comportamento das pessoas em determinada situação.

Já percebeu que você procura, com base na sua experiência, explicar e prever o comportamento das pessoas (próximas ou distantes)?

Esta vivência não pode ser desconsiderada, mas deve ser complementada com os modelos propostos nesta disciplina, tendo em vista que o Comportamento Humano é complexo, pois cada pessoa é única e exclusiva, o que dificulta o estabelecimento de modelos fechados e deterministas.

Assim, todo o conhecimento e estudo sistemático (procedimentos científicos para identificação de causa e efeito) é imprescindível para compreender as pessoas.