

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 15

Antecedentes Individuais do
Comportamento Organizacional

Objetivos

- 15.1 Identificar** o que é o comportamento organizacional e os seus objetivos.
- 15.2 Explicar** o papel das atitudes no desempenho do trabalho.
- 15.3 Descrever** as diferentes teorias da personalidade.
- 15.4 Descrever** o papel da percepção e os fatores que a influenciam.
- 15.5 Discutir** teorias da aprendizagem e a sua relevância para o comportamento dos indivíduos.

Comportamento organizacional

- **Comportamento:** As ações das pessoas.
- **Comportamento Organizacional** (*Organizational behavior*)
O estudo das ações das pessoas no trabalho e nas organizações.

As organizações como *Icebergs*



Áreas do comportamento organizacional

O Comportamento Organizacional divide-se em três grandes áreas principais:

1. O comportamento individual, incluindo: atitudes, personalidade, percepções, aprendizagem e motivação.
2. O comportamento de grupo, incluindo: normas, papéis, construção de equipas, liderança e conflito.
3. Outros aspetos organizacionais, incluindo: estrutura, cultura e políticas e práticas de GRH.

Objetivos do estudo do comportamento organizacional

Os objetivos do estudo do Comportamento Organizacional são explicar, prever e influenciar os comportamentos de forma a:

- **Aumentar a produtividade dos trabalhadores** – Uma medida que é influenciada pela eficiência e pela eficácia.
- **Reduzir o Absentismo** – Não comparecer para o trabalho.
- **Reduzir o *Turnover*** – Saída definitiva da organização (voluntária ou involuntária).

Objetivos do estudo do comportamento organizacional

- **Promover o comportamento de cidadania organizacional** - comportamento que não faz parte dos requisitos formais de trabalho do empregado, mas que promove o funcionamento eficaz da organização.
- **Promover a satisfação no trabalho** – relacionado com as atitudes genéricas dum empregado para com o seu trabalho.
- **Minimizar os comportamentos desviantes no local de trabalho** - comportamentos intencionais que põem em causa o normal funcionamento da organização e dos seus trabalhadores.

Atitudes e desempenho no trabalho

Atitudes – considerações (avaliativas), favoráveis ou desfavoráveis, relacionadas com objetos, pessoas ou eventos.

- As atitudes são constituídas por três componentes: **cognitiva, afetiva e comportamental.**

Atitudes e desempenho no trabalho

- **Componente Cognitiva** –relacionada com as crenças, opiniões, conhecimento e informação detida por uma pessoa.
- **Componente Afetiva** - relacionada com a parte emocional ou sentimental.
- **Componente Comportamental** - relacionada com a intenção de se comportar de uma determinada forma em relação a algo ou alguém.

Exemplo de atitudes

- ✓ Satisfação no trabalho
- ✓ Envolvimento no trabalho
- ✓ Comprometimento organizacional
- ✓ Perceção de apoio organizacional
- ✓ *Engagement*

Satisfação no trabalho

- Elevada satisfação no trabalho resulta em **atitudes positivas** perante o mesmo.
- Baixa satisfação no trabalho resulta em **atitudes negativas** perante o mesmo.
- A (in)satisfação no trabalho está ligada à **produtividade, absentismo, turnover, satisfação dos clientes, comportamentos de cidadania organizacional e bons(maus) comportamentos** no local de trabalho.

Envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional

- **Envolvimento no trabalho** – nível de participação e identificação do indivíduo com o seu **trabalho** e em que medida o desempenho no trabalho é importante para a sua autoimagem.
- **Comprometimento organizacional** - nível de identificação do indivíduo com uma organização e interesse em manter-se como um membro daquela organização.

Percepção de apoio organizacional e engagement

- **Percepção de apoio organizacional**

Crença genérica, de um empregado, de que a sua organização valoriza as suas contribuições e o seu bem estar.

- **Engagement**

Quando os empregados sentem uma ligação, estão satisfeitos e entusiasmados com os seus empregos.

Caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção na realização de tarefas.

Atitudes e Consistência

Normalmente, as pessoas procuram consistência entre as suas diversas atitudes e entre as suas atitudes e os seus comportamentos.

Assim, procuram reconciliar diferentes atitudes e alinhar as suas atitudes e comportamentos, para parecerem racionais e consistentes.

Teoria da Dissonância Cognitiva

Dissonância Cognitiva

Qualquer incompatibilidade ou inconsistência entre Atitudes, ou entre Atitudes e Comportamento (algo que os indivíduos evitam pelo desconforto que causa).

Questionários sobre Atitudes

- **Questionários sobre Atitudes** – solicitam respostas dos indivíduos relativas a como eles se sentem em relação aos seus trabalhos, empregos, grupos de trabalho, supervisores, e/ou organização.

Os gestores devem estar interessados nas atitudes dos seus funcionários, porque estas influenciam (e precedem) os comportamentos (planeados).

Exemplo de questionário sobre atitudes dos empregados

Sample Statements from an Employee Attitude Survey

I have ample opportunities to use my skills/abilities in my job.

My manager has a good relationship with my work group.

My organization provides me professional development opportunities.

I am told if I'm doing good work or not.

I feel safe in my work environment.

My organization is a great place to work.

Personalidade

- **Personalidade**

A combinação única de padrões emocionais, cognitivos e comportamentais que afetam a forma como um indivíduo reage às situações e interage com os outros.

MBTI®

- **MBTI®** (*Myers-Briggs Type Indicator*) - **um popular instrumento de avaliação da personalidade.**

Com base na análise das respostas a 100 perguntas, classifica os indivíduos pelas suas preferências em cada uma das seguintes quatro categorias:

1. Extroversão ou Introversão (*E or I*)
2. Sensorial ou Intuição (*S or N*)
3. Razão ou Sentimento (*T or F*)
4. Julgamento ou Percepção (*J or P*).

<http://www.mbtionline.com/>

figura 15-3

MBTI® - tipos de Personalidade

Extraversion (E)

I like getting my energy from active involvement in events and having a lot of different activities. I'm excited when I'm around people and I like to energize other people. I like moving into action and making things happen. I generally feel at home in the world. I often understand a problem better when I can talk out loud about it and hear what others have to say.

Introversion (I)

I like getting my energy from dealing with the ideas, pictures, memories, and reactions that are inside my head, in my inner world. I often prefer doing things alone or with one or two people I feel comfortable with. I take time to reflect so that I have a clear idea of what I'll be doing when I decide to act. Ideas are almost solid things for me. Sometimes I like the idea of something better than the real thing.

<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/extraversion-or-introversion.htm>

figura 15-3

MBTI® - tipos de Personalidade

Sensing (S)

Paying attention to physical reality, what I see, hear, touch, taste, and smell. I'm concerned with what is actual, present, current, and real. I notice facts and I remember details that are important to me. I like to see the practical use of things and learn best when I see how to use what I'm learning. Experience speaks to me louder than words.

Intuition (N)

Paying the most attention to impressions or the meaning and patterns of the information I get. I would rather learn by thinking a problem through than by hands-on experience. I'm interested in new things and what might be possible, so that I think more about the future than the past. I like to work with symbols or abstract theories, even if I don't know how I will use them. I remember events more as an impression of what it was like than as actual facts or details of what happened.

<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/sensing-or-intuition.htm>

figura 15-3

MBTI® - tipos de Personalidade

Thinking (T)

When I make a decision, I like to find the basic truth or principle to be applied, regardless of the specific situation involved. I like to analyze pros and cons, and then be consistent and logical in deciding. I try to be impersonal, so I won't let my personal wishes--or other people's wishes--influence me.

Feeling (F)

I believe I can make the best decisions by weighing what people care about and the points-of-view of persons involved in a situation. I am concerned with values and what is the best for the people involved. I like to do whatever will establish or maintain harmony. In my relationships, I appear caring, warm, and tactful.

<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/thinking-or-feeling.htm>

figura 15-3

MBTI® - tipos de Personalidade

Judging (J)

I use my decision-making (Judging) preference (whether it is Thinking or Feeling) in my outer life. To others, I seem to prefer a planned or orderly way of life, like to have things settled and organized, feel more comfortable when decisions are made, and like to bring life under control as much as possible.

Perceiving (P)

I use my perceiving function (whether it is Sensing or Intuition) in my outer life. To others, I seem to prefer a flexible and spontaneous way of life, and I like to understand and adapt to the world rather than organize it. Others see me staying open to new experiences and information.

<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/judging-or-perceiving.htm>

MBTI® - tipos de Personalidade

Choose Your Type

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Choose Your Type

Exemplos de tipos de personalidade do MBTI®

Type	Description
I–S–F–P (introversion, sensing, feeling, perceiving)	Sensitive, kind, modest, shy, and quietly friendly. Such people strongly dislike disagreements and will avoid them. They are loyal followers and quite often are relaxed about getting things done.
E–N–T–J (extraversion, intuition, thinking, judging)	Warm, friendly, candid, and decisive; also skilled in anything that requires reasoning and intelligent talk, but may sometimes overestimate what they are capable of doing.

O modelo dos *Big Five*

- **O modelo dos *Big Five*** – um modelo das características de personalidade que inclui:
 1. **Openness to experience** (abertura à experiência)
 2. **Conscientiousness** (conscienciosidade)
 3. **Extroversion** (extroversão)
 4. **Agreeableness** (sociabilidade)
 5. **Neuroticism** (neuroticismo / estabilidade emocional)

Notas adicionais sobre personalidade

The dark triad

- **Maquiavelismo** – até que ponto as pessoas são pragmáticas, mantêm alguma distância emocional e acreditam que os fins justificam os meios.
- **Narcisismo** - uma pessoa com uma autopercepção de grandiosidade e importância, que é arrogante e requer excessivamente de admiração.
- **Psicopatia:** uma pessoa que não se preocupa com os outros e não tem culpa ou remorso quando suas ações causam dano a outros.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.

Notas adicionais sobre personalidade

- **Locus de controle**

Perspetiva que um indivíduo tem, sobre o tipo de fatores que determinam o seu destino - fatores internos ou externos.

- **Autoestima**

O quanto um indivíduo gosta, ou não, de si próprio.

- **Autocontrole**

Capacidade de ajustar o comportamento a novas situações, decorrentes de condicionantes externas.

Notas adicionais sobre personalidade

Nenhum tipo de personalidade é comum para todos os indivíduos de um determinado país, mas a **cultura de um país** influencia as características de personalidade dominante do seu povo.

É mais provável que os gestores tenham funcionários com um melhor desempenho e mais satisfeitos se for considerado o **ajustamento das personalidades com os cargos**.

A melhor característica associada a um desempenho superior no trabalho é a **conscienciosidade** (*i.e.*, ser diligente, consciente, meticoloso, cuidadoso, escrupuloso, etc.).

Notas adicionais sobre personalidade

- **Proatividade** – característica das pessoas que identificam oportunidades, demonstram iniciativa, tomam ações e são perseverantes no sentido de obterem mudanças significativas.
- **Resiliência** – a capacidade dum indivíduo para ultrapassar desafios, resistindo e ultrapassando sucessivas barreiras/dificuldades, tornando-os em oportunidades.
- **Assunção de riscos:** a disposição dum indivíduo para arriscar.

Emoções e inteligência emocional

- **Emoções**

Sentimentos intensos relativos a algo ou alguém.

- **Inteligência Emocional (IE)**

A capacidade de observar e gerir as evidências relativas às emoções.

Cinco dimensões da inteligência emocional (IE) de Goleman

- Autoconsciência
- Autocontrole
- Automotivação
- Empatia
- Competências sociais

Personalidade e tipos de emprego (Holland)

TYPE	PERSONALITY CHARACTERISTICS	SAMPLE OCCUPATIONS
<p>Realistic. Prefers physical activities that require skill, strength, and coordination</p>	<p>Shy, genuine, persistent, stable, conforming, practical</p>	<p>Mechanic, drill press operator, assembly-line worker, farmer</p>
<p>Investigative. Prefers activities involving thinking, organizing, and understanding</p>	<p>Analytical, original, curious, independent</p>	<p>Biologist, economist, mathematician, news reporter</p>
<p>Social. Prefers activities that involve helping and developing others</p>	<p>Sociable, friendly, cooperative, understanding</p>	<p>Social worker, teacher, counselor, clinical psychologist</p>
<p>Conventional. Prefers rule-regulated, orderly, and unambiguous activities</p>	<p>Conforming, efficient, practical, unimaginative, inflexible</p>	<p>Accountant, corporate manager, bank teller, file clerk</p>
<p>Enterprising. Prefers verbal activities that offer opportunities to influence others and attain power</p>	<p>Self-confident, ambitious, energetic, domineering</p>	<p>Lawyer, real estate agent, public relations specialist, small business manager</p>
<p>Artistic. Prefers ambiguous and unsystematic activities that allow creative expression</p>	<p>Imaginative, disorderly, idealistic, emotional, impractical</p>	<p>Painter, musician, writer, interior decorator</p>

Percepção

Processo através do qual nós atribuímos sentido ao nosso meio-ambiente, através da organização e interpretação de estímulos sensoriais.

Fatores que condicionam as percepções:

- ❖ Indivíduo que percebe;
- ❖ Alvo da atenção;
- ❖ Situação/contexto.

O que vê aqui?



Old woman or young woman?



A knight on a horse?

In Exhibit 15-5, notice how what you see changes as you look differently at each one.

Percepções *versus* Realidade

Número de passes – basketball (2')

- <http://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>

Conversa informal (2')

- http://www.youtube.com/watch?v=6JONMYxaZ_s

Ted Talk (7'00 - 13'00)

- <http://www.youtube.com/watch?v=LsBWLHc2ezY>

Teoria da Atribuição

A forma como são percebidas as ações de determinados indivíduos por outros, depende do sentido (causalidade interna vs. externa) que este atribuem a esse comportamento.

A atribuição depende de três fatores:

- Especificidade/diferenciação (face a outras situações);
- Consenso (na adequação da ação);
- Consistência (com o padrão de atuação do indivíduo).

Teoria da Atribuição (erros e enviesamentos)

- **Erro fundamental de Atribuição**

No caso de terceiros, imputam-se responsabilidades pessoais imediatas pelos insucessos e desvaloriza-se o crédito pessoal pelos sucessos com fatores externos.

- **Enviesamento da autoconveniência**

Admitir rapidamente o crédito pessoal pelos sucessos e descontar a responsabilidade pelos insucessos em fatores externos.

Teoria da Atribuição (erros e enviesamentos)

	Resultados Positivos	Resultados Negativos
Eu ou o meu grupo	Atribuições Internas	Atribuições Externas
Outros indivíduos ou outros grupos	Atribuições Externas	Atribuições Internas

Simplificações utilizadas para julgar outros

- **Assunção de semelhança** – os outros são, pensam e/ou reagem como nós.
- **Estereótipo** – julgar as pessoas com base nas percepções que temos sobre os grupos a que estas pertencem.
- **Efeito de Halo** – uma impressão geral sobre um indivíduo baseada numa única característica sua.
- **Percepção seletiva**: escolhemos valorizar a evidência/informação com base na nossa própria formação, experiência, interesses e outros fatores exclusivos para nós.
- **Efeito de contraste**: a nossa percepção de alguém ou de algo pode ser influenciada pelo contexto ou ambiente.

Implicações para a Gestão: Percepções

- Os gestores precisam reconhecer que os seus funcionários (e eles também) reagem às percepções e não à realidade.



<https://talonsphilosophy.files.wordpress.com/2013/10/perception-vs-reality.jpg>

Aprendizagem

Qualquer mudança (relativamente) permanente no comportamento, que decorre de experiência.

Duas teorias de aprendizagem:

- Condicionamento instrumental (ou operante);

Indivíduos aprendem com base em recompensas e punições (e as suas ausências).

- Aprendizagem Social.

Indivíduos aprendem com base na observação de outros (modelos) e na experiência.

Mudar comportamentos: Uma ferramenta da gestão

Baseado no condicionamento operante – através de um processo de aprendizagem direcionada com base na recompensa e a ausência de recompensa.

- **Recompensa:** comportamentos desejados são promovidos
- **Punição:** penalizar comportamentos indesejados
- **Extinção da recompensa** (ou dum efeito positivo): eliminar uma recompensa relativa a um comportamento indesejado
- **Remoção da punição** (ou dum efeito negativo): quando os comportamentos indesejados são terminados

Baseado na aprendizagem social – partilhar bons (e maus) exemplos e, como gestor/líder, primar pelos melhores comportamentos, para dar o exemplo.

The End