



# COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL



Organizado por  
**Thiago Montanari Marins**  
Cofundador do Instituto Montanari





Organizado por  
**Thiago Montanari Marins**  
Cofundador do Instituto Montanari

## Termos e Condições Aviso Legal

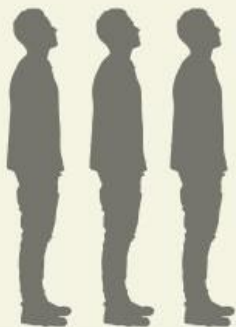
O organizador esforçou-se para ser o tão exato e completo quanto possível na criação deste material.

Apesar de se ter feito todas as tentativas de se verificar toda a informação nesta publicação, o editor não assume qualquer responsabilidade por erros, omissões ou interpretações erradas deste material. Quaisquer referências a pessoas específicas e organizações também não são intencionais.

Nos livros de conselhos práticos, tal como na vida, não existem garantias para um rendimento. Os leitores são avisados de fazer o seu próprio julgamento sobre as suas circunstâncias e agir de acordo com isso.

Este livro não tem a intenção de ser usado como conselheiro legal, de negócios ou financeiro. Todos os leitores são aconselhados a procurar serviços de profissionais competentes nos campos legais, de negócios e finanças.

**Aconselho-o a imprimir este livro para ser mais fácil de ler.**



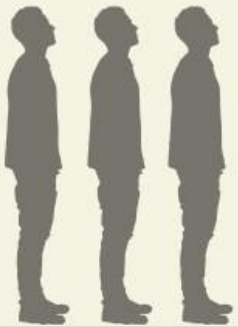


É quase impossível falar de

# Comportamento Organizacional

sem falar de

**Motivação...**





Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br



Mas afinal... O que é

**Motivação?**





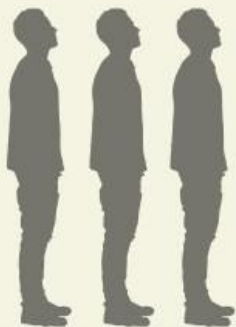
Mas afinal... O que é

# Motivação?

Motivação tem a ver com as forças que energizam, orientam e sustentam os esforços das pessoas.

Uma pessoa motivada tende a se esforçar mais para atingir metas de desempenho. Quando dotada de níveis adequados de capacidade, de compreensão do cargo e de acesso aos recursos necessários, essa pessoa será altamente produtiva.

Como ajudar os gestores a motivar as pessoas para que apresentem comportamentos construtivos?



**Como ajudar os gestores a motivar as pessoas para que apresentem comportamentos construtivos?**

Vamos analisar **3** itens básicos...

**1**

**DESENVOLVIMENTO  
DE METAS**

**2**

**REFORÇO NO  
DESEMPENHO**

**3**

**EXPECTATIVAS  
PROFISSIONAIS**





Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

# DESENVOLVIMENTO DE METAS

Metas devem ser conscientes,  
objetivas, racionais, calculadas  
e claras.

Elas devem soar como um desafio capaz de  
gerar motivação nas pessoas e determinar o  
seu comportamento na organização.

Mas existem as...

**METAS FORÇADAS**

**COMPORTAMENTO**  
ORGANIZACIONAL





# COMPORTAMENTO

ORGANIZACIONAL

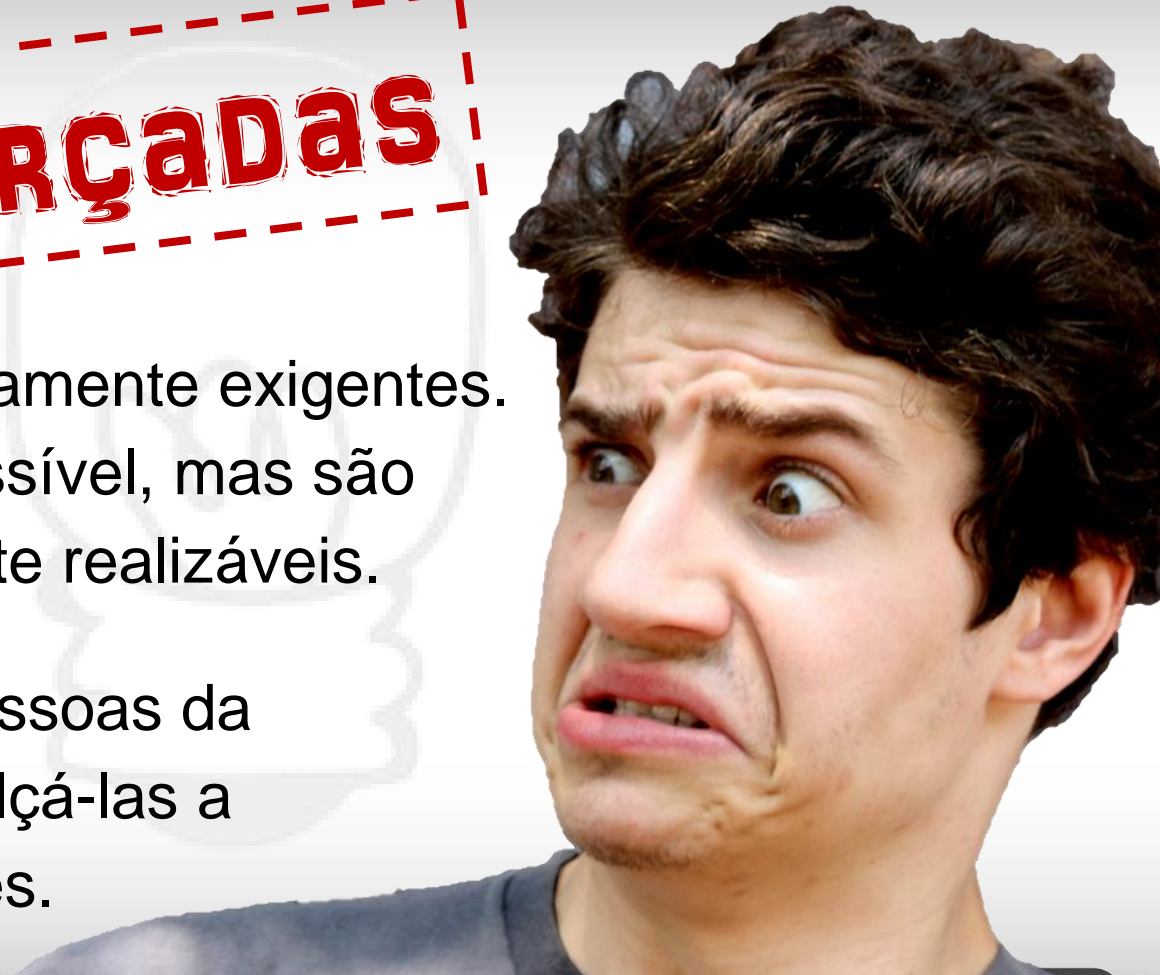


Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

## **METAS FORÇADAS**

São metas extremamente exigentes.  
Beiram o impossível, mas são  
frequentemente realizáveis.

Objetivam retirar as pessoas da  
“*zona de conforto*” e alçá-las a  
novos patamares.







# METAS FORÇADAS

**Cuidado!**

Se o trabalho é individual, a meta deve ser individualizada, pois esse tipo de meta gera competição e reduz a cooperação. Se a cooperação é importante, as metas devem ser fixadas para a equipe.

# COMPORTAMENTO

## ORGANIZACIONAL



Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

**METAS TAMBÉM PODEM CONDUZIR ALGUMAS PESSOAS A ADOPTAR UM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NADA DESEJÁVEL, COMO EM CASOS DE JOGOS DE MANIPULAÇÃO OU DE COMPORTAMENTOS ANTIÉTICOS.**



Clique na imagem para assistir



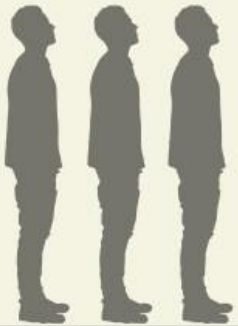
Clique na imagem para assistir



# REFORÇO NO DESEMPENHO

Você sabia que comportamentos seguidos de consequências positivas provavelmente se repetirão?

Lei do Efeito (1911, Edward Thorndike)







# REFORÇO NO DESEMPENHO

Regra: comportamentos seguidos de consequências positivas provavelmente se repetirão.

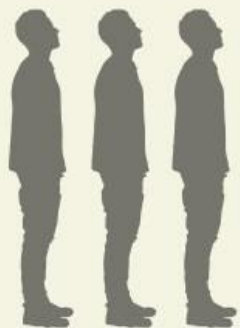
Lei do Efeito (1911, Edward Thorndike)

# 4 DICAS

SOBRE DESEMPENHO  
E COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL



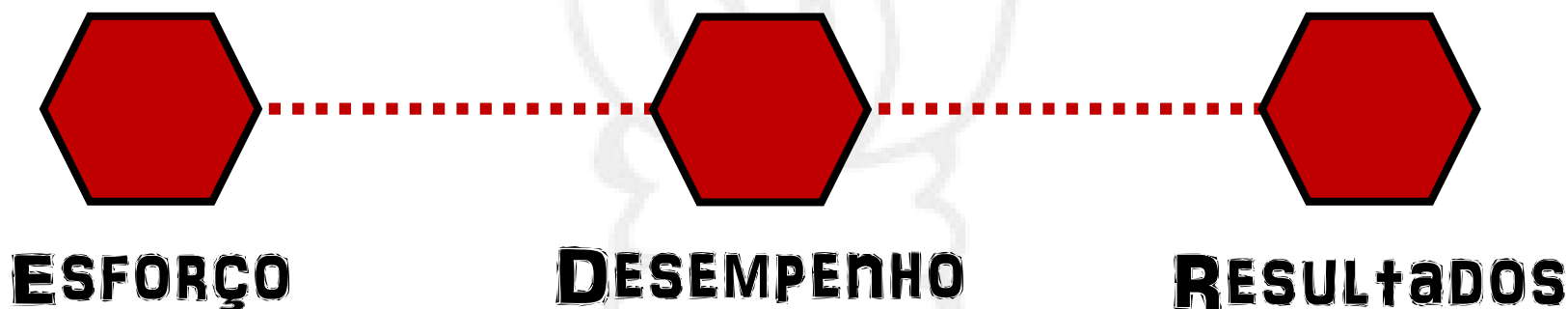
Clique na imagem para assistir





# EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

Existem 3 fatores que originam todas as nossas expectativas e crenças no trabalho... E eles estão conectados...



**E quais são as tais expectativas que todo mundo costuma ter???**

# COMPORTAMENTO

## ORGANIZACIONAL



Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

**EXPECTATIVAS  
PROFISSIONAIS**

# 1ª CRENÇA...

A primeira coisa que costumamos perguntar  
diante de um desafio profissional é:



**SE EU ME ESFORÇAR PRA VALER,  
POSSO CONSEGUIR?**

Repare que aqui estamos conectando **esforço** a **desempenho**.  
Desejamos saber se, com esforço, alcançaremos o tão sonhado desempenho.



# COMPORTAMENTO

## ORGANIZACIONAL



Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

## EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

### 1ª CRENÇA...



A primeira crença que norteia a forma como atuamos conecta esforço e desempenho. E quando a gente compara essas duas variáveis, perguntamos: se dermos duro, poderemos atingir o sucesso? Se eu me esforçar, posso conseguir?

Se a gente analisar isso de modo técnico, devemos chamar tal fenômeno de expectância, que trata-se da impressão que as pessoas têm quanto à probabilidade de que seus esforços lhes permitirão atingir suas metas de desempenho.

Essa crença é o gatilho que impulsiona o **comportamento organizacional** de uma pessoa. É o início da motivação, o impulso primordial...

Repare a importância do que eu estou dizendo: se as pessoas não acreditam que podem atingir tal desempenho, se não confiam na possibilidade de atingir um nível de sucesso bom o bastante para os resultados positivos, não haverá mudança, somente desmotivação e inércia.

# COMPORTAMENTO

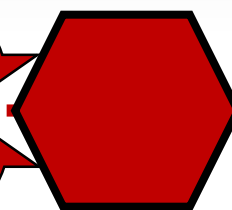
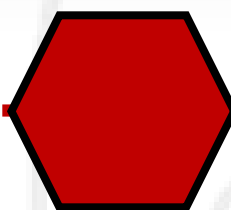
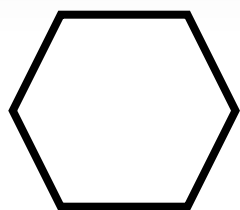
ORGANIZACIONAL



Instituto  
montanari  
www.institutomontanari.com.br

## 2ª CRENÇA...

### EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS



**ESFORÇO**

**DESEMPENHO**

**RESULTADOS**

A pergunta que todos nós costumamos fazer aqui é:

## VOU GANHAR ALGO COM TANTO ESFORÇO E DESEMPENHO?

Repare que aqui estamos conectando **desempenho** a **resultados**.

Quando ultrapassamos a primeira crença e acreditamos que somos capazes, passamos a analisar se existe algum benefício para tanto esforço e desempenho, ou seja, ficamos atentos aos resultados.

# COMPORTAMENTO

## ORGANIZACIONAL



Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

## EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

### 2ª CRENÇA...



A segunda crença interliga desempenho com resultados, e trabalha o comportamento organizacional das pessoas diante de uma possível recompensa, caso exista um resultado. Aqui a questão é: se tivermos sucesso, seremos recompensados? Vamos ganhar algo com tanto desempenho?

Em nível técnico, estamos falando da instrumentalidade, ou seja, a probabilidade percebida de que o desempenho se fará acompanhar de um determinado resultado.

Aqui a pessoa já ultrapassou a primeira crença. Ela acredita que pode sim atingir um determinado desempenho. No entanto, agora ela está se perguntando: vou ganhar algo com isso?

Repare que se não houver nenhum benefício ou ganho que justifique um esforço adicional, não há que se esperar muita coisa.



# COMPORTAMENTO

ORGANIZACIONAL

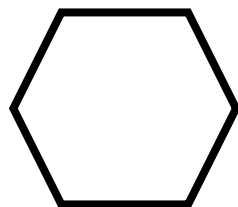


Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

**EXPECTATIVAS  
PROFISSIONAIS**

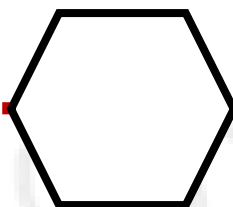
## 3ª CRENÇA...

Aqui, a terceira e derradeira questão...

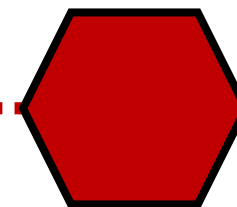


**ESFORÇO**

A pergunta que todos nós costumamos fazer aqui é:



**DESEMPENHO**



**RESULTADOS**

## SERÁ QUE O RESULTADO, O PRÊMIO, VALE A PENA?

Repare que aqui estamos analisando o valor do resultado.

# COMPORTAMENTO

## ORGANIZACIONAL



Instituto  
**Montanari**  
www.institutomontanari.com.br

## EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

### 3ª CRENÇA...



A terceira e última crença olha para o valor do resultado. Será que o resultado, o prêmio, vale a pena? Será que vale tanto esforço pelo bônus? Qual seria o valor desse benefício para a pessoa que vai recebê-lo?

Tecnicamente, estamos diante da valência, o valor de um resultado para a pessoa que o contempla.

Agora é a hora em que o membro da equipe analisa se o benefício proposto vale a pena. Se o ganho é justo. Se haverá competição e inveja por parte dos outros membros da equipe.

É bom deixar claro que esse valor pode ser positivo, quando a recompensa é algo como uma viagem internacional ou um bônus, mas também pode ser negativo quando há ressentimento de outros vendedores, inveja, boicote por parte dos demais e, até mesmo, exclusão ou isolamento.

# EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS

Resumidamente o que devemos ter em mente para que uma pessoa se sinta altamente motivada é:



Instituto  
**Montanari**  
[www.institutomontanari.com.br](http://www.institutomontanari.com.br)

## A

O colaborador deve acreditar que poderá ter desempenho bom o bastante para atingir os resultados positivos que sabe que a empresa proporciona aos de alto desempenho.

A pessoa deve saber que pode realizar a tarefa e deve estar bastante certa de quais serão os resultados finais (promoção, salário melhor...).

## B

## C

A vantagem ou o benefício devem ser positivos, devem ser interessantes para aquele que deseja a recompensa.

# COMPORTAMENTO

## ORGANIZACIONAL



# COMPORTAMENTO

ORGANIZACIONAL



Instituto  
**montanari**  
www.institutomontanari.com.br

Instituto  
**montanari**

Acredita e incentiva a sua  
luta pelo **SUCCESSO, SEMPRE**

Curta a nossa página,  
clikando abaixo:



Inscreva-se em nosso canal,  
clikando abaixo:



Acesse nosso site, inscreva-se em nossa  
Lista VIP e fique por dentro das novidades  
**[www.institutomontanari.com.br](http://www.institutomontanari.com.br)**