

01/08

27

15/08

24/08

2

15/08

STEPHEN P. ROBBINS

# LIDERAR E INSPIRAR

UMA ABORDAGEM SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS

**tradução**

SONIA MULLER FERRETTI

**revisão técnica**

MARTA LUIZ DE SOUZA

Depois de mais de 20 anos, este clássico de gestão continua sendo o livro mais vendido no mundo. Este livro é o guia definitivo para quem quer liderar e inspirar. O autor apresenta um modelo de liderança baseado em princípios e valores que podem ser aplicados em qualquer situação. Este livro é uma obra-prima que todos os líderes devem ler e aplicar em sua prática.



## A importância da "habilidade com gente"

Existe algum "ingrediente essencial" para alcançar o sucesso como gestor? Por exemplo, cursar um MBA das universidades de Harvard ou Stanford? Ou adquirir conhecimentos técnicos específicos em determinada área de competência, como Direito, Engenharia da Computação ou Contabilidade? A resposta é "sim, há um ingrediente essencial para o sucesso": boas habilidades interpessoais, ou habilidade para lidar com "gente". As habilidades técnicas podem ser uma qualificação necessária para um emprego, mas raramente são suficientes. Ter habilidades interpessoais competentes é cada vez mais essencial no momento em que se deve decidir sobre que "As organizações valorizam pessoas devemos contratar, reter e promover: a contratação de pessoas

Mas a questão é: o que define as habilidades com boas habilidades interpessoais? Embora não haja consenso, a maioria das definições contempla habilidades como comunicação oral, liderança e capacidade de motivação, de negociação, de administração de conflitos e de colaboração. Além das interações presenciais, o conceito de relações também está se expandindo de modo a incluir as interações pela internet como, gerenciamos de equipes virtuais e comunicações eletrônicas.

Uma série de pesquisas identificou de modo consistente que as organizações valorizam a contratação de pessoas com boas habilidades interpessoais. Eis alguns exemplos:

Quando se perguntou a 1.400 diretores financeiros nos Estados Unidos: "Se dois candidatos em processo de seleção para um cargo contábil ou financeiro tivessem aptidões semelhantes, qual das seguintes qualidades você consideraria mais valiosa – qualificação técnica, habilidades interpessoais, conhecimento específico do setor, uma pós-graduação, domínio de outros idiomas ou experiência internacional?", a esmagadora maioria escolheu as habilidades interpessoais.

Uma enquete com 330 empregadores constatou que 96% deles classificavam as habilidades de comunicação e interpessoais como o mais valioso atributo de um funcionário.

Em outra enquete, mais de 500 líderes empresariais de 32 países europeus avaliaram habilidades interpessoais eficazes como uma qualidade muito mais importante em candidatos a um emprego do que sólida formação acadêmica ou visão de negócios.

Por que as organizações estão privilegiando a contratação de pessoas com boas habilidades interpessoais? A resposta está na mudança no modo como o trabalho é executado. Os empregados de hoje em dia fazem cada vez mais parte de um ambiente de trabalho colaborativo. Mais colaboração requer mais interação com os outros, e o sucesso nessa interação depende de competência interpessoal. Além de interagir com o chefe, os funcionários se veem cada vez mais como membros de uma equipe, e, como tal, têm de participar de reuniões, comunicar-se com clareza, ser ouvintes atentos, dar *feedback*, fazer apresentações, negociar com os demais e demonstrar que sabem trabalhar em equipe. Por fim, muitos funcionários devem interagir com clientes, fornecedores e com outros fora da organização. Por melhor que seja seu conhecimento técnico, se essas pessoas não conseguirem trabalhar bem em grupo seu desempenho profissional será afetado.

O que é importante para funcionários em geral revela-se ainda mais importante para aqueles que ocupam cargos gerenciais ou têm essa pretensão. Pesquisas com gerentes bem-sucedidos – aqueles com funcionários de alto desempenho e baixa rotatividade – indicam de forma consistente

que eles dominam as habilidades interpessoais. Por exemplo, uma pesquisa nacional da força de trabalho nos Estados Unidos constatou que salários e benefícios não são as principais razões que levam as pessoas a gostar de seu emprego ou a ficar com um empregador; na verdade, a qualidade do emprego e o apoio encontrado no local de trabalho são muito mais importantes. Assim, gestores com boas habilidades interpessoais tendem a tornar o ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a retenção de pessoal qualificado.

## REFERÊNCIAS

- ▶ 4 Out of 5 Employers Look for Interpersonal Skills, Confidence and Enthusiasm Over an Academic Degree or Business Acumen. *Accountancy Ireland*, p. 86, out. 2011.
- ▶ CAUDRON, S. The Hard Case for Soft Skills. *Workforce*, v. 78, n. 7, p. 60-64, jul. 1999.
- ▶ CLINE, S. Soft Skills Make the Difference in the Workplace. *The Colorado Springs Business Journal*, p. 1, abr. 2005.
- ▶ KLEIN, C.; DEROUIN, R. E.; SALAS, E. Uncovering Workplace Interpersonal Skills: A Review, Framework, and Research Agenda. In: HODGKINSON, G. P.; FORD, J. K. (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 21. New York: Wiley, 2006. p. 80-126.
- ▶ Most Wanted: 'People' People. Survey Shows Interpersonal Skills Can Trump Technical Knowledge in Job Search. *PR Newswire*, out. 2009.
- ▶ SHUAYTO, N. Management Skills Desired by Business School Deans and Employers: An Empirical Investigation. *Business Education & Accreditation*, v. 5, n. 2, p. 93-105, 2013.
- ▶ *The 1997 National Study of the Changing Workforce*. New York: Families and Work Institute, 1997.

## A primeira impressão é a que fica!

Quando nos encontramos com alguém pela primeira vez, notamos uma série de coisas sobre essa pessoa – características físicas, como se veste, a firmeza do aperto de mão, gestos, tom de voz, e assim por diante. Então, usamos essas impressões para classificar a pessoa de acordo com categorias preconcebidas, e essa classificação inicial, feita sem demora e com base em um mínimo de dados, tende a ter um peso maior do que impressões e informações captadas mais tarde. Tal categorização é o que normalmente chamamos de primeira impressão.

Os psicólogos referem-se ao poder das primeiras impressões como *efeito de primazia* – fundamentalmente, isso significa apenas que as primeiras impressões influenciam as posteriores. O que importa, de nosso ponto de vista, é que o efeito de primazia tem muito peso quando avaliarmos outras pessoas e, talvez o mais importante, que as primeiras impressões de alguém não são muito precisas.

Por que confiamos tanto nas primeiras impressões? Basicamente, estamos à procura de um atalho, e quando conhecemos novas pessoas, queremos categorizá-las para que possamos processar e compreender rapidamente as informações acerca delas. O erro é agravado pelo fato de que tendemos a nos apegar a nossas primeiras impressões, e quando mais tarde recebemos

Quando mais tarde recebemos informações que possam contrariar essa primeira impressão, tendemos a refutá-las, deturpá-las, reinterpretá-las ou até mesmo ignorá-las.

informações que possam contrariar essa primeira impressão, tendemos a refutá-las, deturpá-las, reinterpretá-las ou até mesmo ignorá-las.

As melhores evidências sobre as primeiras impressões vêm de pesquisas sobre entrevististas de emprego, cujos resultados demonstram claramente que as primeiras impressões são as que ficam. Mais especificamente, informações processadas de imediato exercem mais impacto sobre decisões futuras do que as subseqüentes.

Pesquisas sobre a aparência dos candidatos confirmam o poder das primeiras impressões. Estudos analisaram as avaliações feitas antes da entrevista - o breve período em que entram na sala, cumprimentam o entrevistador, sentam-se e falam sobre trivialidades. Há indícios de que o modo como os candidatos andam, falam, vestem-se e olham pode ter um grande impacto sobre a avaliação de suas qualificações. Nesse sentido, a beleza parece exercer especial influência, pois entrevistados atraentes são avaliados como mais qualificados para uma variedade de postos de trabalho do que outros pouco atraentes.

Com base em inúmeros estudos sobre o processo de entrevista, podemos afirmar que as primeiras impressões exercem poderosa influência sobre os resultados.

Um conjunto final de pesquisas de caráter confirmatório concluiu que as avaliações dos recrutadores após entrevistarem os candidatos estão, em grande medida, de acordo com suas impressões antes das entrevistas. Isto é, as primeiras impressões têm um peso considerável na formação das avaliações finais dos recrutadores, independentemente do que realmente transpareceu na entrevista em si. Essa última conclusão supõe que a entrevista não provoca nenhuma informação altamente negativa.

Com base em inúmeros estudos sobre o processo de entrevista, podemos afirmar que as primeiras impressões exercem poderosa influência sobre os resultados. Em vez de usar as entrevistas para coletar informações imparciais, os recrutadores costumam aplicar o processo meramente para confirmar suas primeiras impressões.

Há alguma coisa que os gestores podem fazer para amenizar o poder das primeiras impressões? Sim. Em primeiro lugar, sugiro que evitem a tendência de fazer julgamentos iniciais precipitados; ou seja, devem tentar manter a neutralidade no primeiro contato com alguém. Quanto mais tempo se passar antes de chegarem a uma conclusão, melhor conhecerão a pessoa e mais precisa será sua avaliação sobre ela. Em segundo lugar, devem manter a mente aberta a novas informações que possam contradizer as avaliações preliminares. Toda primeira impressão deve ser considerada uma hipótese inconclusiva cuja acurácia deve estar sob constante avaliação.

## REFERÊNCIAS

- ▶ AMBADY, N.; ROSENTHAL, R. Thin Slices of Expressive Behavior as Predictors of Interpersonal Consequences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, p. 256-274, mar. 1992.
- ▶ DOUGHERTY, T. W.; TURBAN, D. B.; CALLENDER, J. C. Confirming First Impressions in the Employment Interview: A Field Study of Interviewer Behavior. *Journal of Applied Psychology*, p. 659-665, out. 1994.
- ▶ LONDON, M.; HAKEL, M. D. Effects of Applicant Stereotypes, Order, and Information on Interview Impressions. *Journal of Applied Psychology*, p. 157-162, abr. 1974.
- ▶ MACAN, T. M.; DIPBOYE, R. L. The Relationship of the Interviewers' Preinterview Impressions to Selection and Recruitment Outcomes. *Personnel Psychology*, p. 745-769, 1990.

## Esqueça os traços de personalidade

O comportamento é que conta!

Você está entrevistando candidatos para preencher uma vaga na empresa. O que procura neles? A maioria dos gerentes vai responder elencando termos como trabalhador, ambicioso, autoconfiante, leal e confiável. Afinal de contas, o que pode dar errado quando contratamos pessoas com características como essas? Bem, muita coisa! O problema é que traços de personalidade não são indicadores seguros de bom desempenho profissional no futuro.

A maioria de nós tem uma forte crença no poder dos traços de personalidade para prever comportamentos. Sabemos que as pessoas se comportam de formas diferentes de acordo a situação, mas tendemos a classificá-las por seus traços, impondo-lhes julgamentos (ser autoconfiante é "bom"; ser teimoso é "ruim") e fazer avaliações sobre elas com base nessas classificações. Gestores fazem isso com frequência ao tomar decisões de contratação ou avaliar funcionários. Afinal, se eles realmente acreditassem que as situações, e não os traços psicológicos, determinam o comportamento, contratariam pessoas quase ao acaso e estruturariam determinada situação de modo a ajustá-la aos pontos fortes do empregado. Mas, na maioria das organizações, o processo de seleção de funcionários coloca grande ênfase nos traços psicológicos, e constatamos isso na relevância dada ao desempenho dos candidatos em entrevistas e testes. Durante as entrevistas, os gestores observam e ouvem para identificar se os entrevistados têm as "qualidades" que eles buscam em um "bom" funcionário. Do mesmo modo, testes normalmente são utilizados para determinar em que medida um candidato tem "boas características funcionais".

Há dois problemas com o uso de traços de personalidade no processo de recrutamento de pessoal. Primeiro, estruturas organizacionais são situações impactantes que afetam fortemente o comportamento dos funcionários; em segundo lugar, indivíduos são seres altamente adaptáveis, e traços psicológicos mudam em resposta a contextos organizacionais. Você detalhar cada um desses pontos.

O efeito dos traços na explicação do comportamento tende a ser mais forte em situações relativamente frágeis e mais fraco em situações relativamente impactantes. As estruturas organizacionais tendem a ser situações que definem o comportamento aceitável e punem os desvios de conduta, e também têm normas informais que ditam os comportamentos adequados. Essas restrições formais e informais minimizam os efeitos de diferentes traços de personalidade. Por outro lado, *happy hours*, festas e ocasiões informais são situações frágeis, e podemos supor que em tais circunstâncias os traços psicológicos serão indicadores bastante fortes de comportamento.

Embora os traços de personalidade de modo geral permaneçam estáveis ao longo do tempo, é crescente o rol de evidências que demonstra que as características de um indivíduo são alteradas pela organização da qual ele participa. Além disso, normalmente as pessoas pertencem a várias organizações (por exemplo, à comunidade, a entidades religiosas, social, esportiva e política, bem como à empresa onde trabalham), que muitas vezes incluem diversos tipos de membros, e elas se adaptam a essas situações. O fato é que as pessoas não são prisioneiras de uma estrutura rígida e estável de personalidade, e podem e vão ajustar seu comportamento de modo a refletir as exigências das mais diversas situações. Por exemplo, você pode ficar quieto e passivo na igreja num domingo de manhã, mas agitado e agressivo em um jogo de basquete na tarde do mesmo domingo.

Se os traços de personalidade não são muito adequados para prever o comportamento futuro do empregado, o que os gestores devem usar? A resposta é: os comportamentos passados! O melhor indicador do

comportamento futuro de uma pessoa é seu comportamento passado. Portanto, ao entrevistar candidatos, faça perguntas com foco em experiências anteriores que sejam relevantes à vaga em aberto. Peça experiências de trabalho reais, não hipotéticas. Por exemplo, pergunte: "O que você fez em seus trabalhos anteriores que demonstra sua criatividade?" ou "Em seu último emprego, o que você mais queria realizar, mas não realizou? Por que não?". E, em vez de perguntar "Como você lidaria com a situação XYZ?", pergunte: "Como você lidou com a situação XYZ?".

## REFERÊNCIAS

- ▶ MISCHEL, W. The interaction of Person and Situation. In: MAGNUSSON, D.; N. S. ENDLER, N. S. (eds.). *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*. Hillsdale: Erlbaum Associates, 1977, p. 333-52
- ▶ DAVIS-BLAKE, A.; PFEFFER, J. Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review*, p. 385-400, jul. 1989.

## A inteligência conta

Ou por que contratar pessoas inteligentes

Poucos temas geram discussão mais acalorada e controversa do que a inteligência. As pessoas parecem ter opiniões muito diferentes e fortes sobre questões como: O QI – quociente de inteligência – é um indicador eficaz de inteligência? A inteligência é aprendida ou herdada? Pessoas inteligentes têm mais sucesso que seus pares menos inteligentes? Funcionários mais

Temos interesse em compreender a relação entre a inteligência (ou o que se conhece em termos técnicos como habilidade cognitiva geral) e o desempenho no trabalho – indivíduos com inteligência superior apresentam melhor desempenho que seus pares com inteligência inferior? Não é de se admirar que este seja um tópico repleto de opiniões. Mas não lhes dê muita importância, pois o que devemos fazer é procurar evidências concretas. E, na verdade, há algumas delas a explorar. Certos fatos escapam a qualquer contestação técnica relevante. Por exemplo:

- a pontuação de QI aproxima-se do que as pessoas querem dizer quando usam a palavra inteligente ou esperto na linguagem comum;
- as pontuações de QI não são perfeitamente estáveis ao longo de grande parte da vida de uma pessoa;

✱ desde que administrados de forma correta. Os testes de QI não são comprovadamente tendenciosos com relação a grupos sociais, econômicos, étnicos ou raciais; e

✱ funcionários mais inteligentes são, em média, mais competentes.

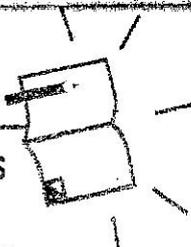
Compreendo que algumas dessas conclusões possam causar desconforto ou conflito com relação a pontos de vista pessoais, mas são bem fundamentadas por resultados de pesquisas.

Toda atividade profissional exige o uso de inteligência ou habilidade cognitiva. Por quê? Para fins de raciocínio e tomada de decisão. QIs mais elevados demonstram forte correlação com o desempenho em empregos ambíguos e sob transformação ou em profissões multifacetadas, como a de contadores, engenheiros, cientistas, arquitetos e médicos. Mas o QI também é um bom indicador para trabalhos de moderada complexidade, como artesanato e funções administrativas ou policiais: todavia, é um indicador menos válido para ocupações não qualificadas, que exigem apenas a tomada de decisões rotineiras ou a resolução de problemas simples.

Evidentemente, a inteligência não é o único fator que afeta o desempenho no trabalho, porém, muitas vezes é o mais importante. Contudo, é um meio de realizar um melhor prognóstico de desempenho profissional do que entrevistas de emprego, verificação de referências ou históricos escolares. Infelizmente, o forte componente genético do QI – provavelmente 70% ou mais de nossa inteligência são herdados – coloca em cheque a utilização do QI como ferramenta de seleção. Os críticos ficam incomodados quando se revela que o QI médio varia entre raças ou que se constatou que o QI está associado a diferenças econômicas, e alguns deles usam esses resultados para sugerir que os indicadores de QI são discriminatórios e, portanto, devem ser abandonados. Isso é lamentável, porque as evidências indicam de modo incontestável que os testes de QI não são tendenciosos com relação a grupos específicos, ainda que aquilo que avaliam esteja, em grande parte, fora do controle do indivíduo.

Nossa conclusão reflete o que disse Damon Runyon: "Nem sempre a corrida é dos mais velozes, nem a batalha dos mais fortes, mas essa é a melhor

aposta que podemos fazer". Se você quiser contratar a melhor força de trabalho possível, havendo equilíbrio em todos os demais critérios, deve contratar as pessoas mais inteligentes que puder encontrar.



## REFERÊNCIAS

- ▶ BYINGTON, E.; FELPS, W. Why Do IQ Scores Predict Job Performance? An Alternative, Sociological Explanation. In: KRAMER, R. M.; STAW, B. M. (eds.). *Research in Organizational Behavior*, v. 30. Oxford: Elsevier, 2010. p. 175-202.
- ▶ REE, M. J.; EARLES, J. A.; TEACHOUT, M. S. Predicting Job Performance: Not Much More Than g. *Journal of Applied Psychology*, p. 518-524, ago. 1994.
- ▶ SCHMIDT, F. L. The Role of General Cognitive Ability in Job Performance: Why There Cannot Be a Debate. *Human Performance*, p. 187-211, abr. 2002.
- ▶ SCHMIDT, F. L. Select on Intelligence. In: LOCKE, E. (ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2009. p. 3-18.
- ▶ SCHMIDT, F. L.; SHAFFER, J. A.; OH, I. S. Increased Accuracy for Range Restriction Corrections: Implications for the Role of Personality and General Mental Ability in Job and Training Performance. *Personnel Psychology*, p. 827-868, 2008.

## Em caso de dúvida, contrate pessoas conscienciosas!

Sabemos que as pessoas não têm a mesma personalidade: algumas são extrovertidas e outras, reservadas; algumas são descontraias e outras, tensas. Um extenso volume de pesquisas identificou cinco dimensões básicas que explicam a considerável variação que caracteriza a personalidade humana. São elas:

- *Extroversão* – você é extrovertido (expansivo, sociável) ou introvertido (reservado, tímido)?
- *Simpática* – você é muito simpático (cooperativo, confiante) ou pouco simpático (desagradável, antagonista)?
- *Conscienciosidade* – você é muito consciencioso (responsável, organizado) ou pouco consciencioso (não confiável, desorganizado)?
- *Estabilidade emocional* – você é estável (calmo, autoconfiante) ou instável (ansioso, inseguro)?
- *Receptividade ao novo* – você está aberto a novas experiências (é criativo, curioso) ou fechado a novas experiências (é convencional e busca o que lhe é familiar)?

Inúmeros estudos foram conduzidos para identificar se existe alguma relação entre essas cinco dimensões de personalidade e o desempenho no trabalho, e os resultados indicam que a conscienciosidade está mais relacionada com o desempenho profissional. Na maior parte dos casos, esse

traço prediz a atuação no trabalho em um amplo espectro de atividades – desde as de profissionais liberais (engenheiros, contadores, advogados) até as de policiais e de vendas ou de trabalho semiespecializado. No entanto, a conscienciosidade parece ser um indicador mais forte de desempenho em funções altamente rotineiras. Embora ainda relevante, esse fator é um indicador mais fraco de desempenho em empregos complexos que exigiam elevado nível de inteligência. O que explica essa diferença? Uma hipótese é a de que ela se deva à forma como o desempenho no trabalho é medido em funções rotineiras, tendo em vista que o desempenho nesses postos de trabalho normalmente independe da qualidade da capacidade de decisão; pelo contrário, está mais vinculado a enfoques variáveis, como a pontualidade e a obediência às orientações, que são comportamentos associados a quem é consciencioso. Indivíduos com alta pontuação em conscienciosidade são certamente confiáveis, cuidadosos, minuciosos, capazes de planejar, organizar, trabalhar, persistentes e orientados a realizações, e esses atributos tendem a possibilitar um melhor desempenho no trabalho na maioria das profissões. Além disso, as pesquisas indicam que o poder da conscienciosidade cru-

za fronteiras. Por exemplo, uma revisão de estudos abrangendo pessoas em 15 países europeus constatou que esse traço serve como prognóstico de desempenho em uma gama de postos de trabalho e grupos ocupacionais. Assim, em contraste com nossas conclusões na Verdade 3 “Esqueça os traços de personalidade: o comportamento é que conta”, se você estiver procurando um único traço de personalidade que possa ser associado ao alto desempenho no trabalho, a recomendação é tentar contratar pessoas com alto nível de conscienciosidade. Vale observar, no entanto, uma ressalva interessante: ter um alto grau de conscienciosidade não significa que o profissional é necessariamente melhor. Há evidências de que pessoas extremamente conscienciosas nem sempre se saem melhor em seu emprego do que aquelas que estão apenas acima da média. É claro que nossas conclusões sobre a conscienciosidade não significam que outras características não possam ser relevantes para determinados

trabalhos. Por exemplo, há indícios de que a extroversão é um bom indicador de desempenho em posições gerenciais e de vendas, o que faz sentido, porque essas ocupações envolvem alta interação social. Alguns leitores podem estar intrigados com o fato de que não se identificou que uma alta estabilidade emocional está relacionada com o desempenho no trabalho. Inuitivamente, pode parecer que pessoas mais calmas e seguras se saem melhor em quase todo tipo de emprego do que as pessoas ansiosas e inseguras. Uma investigação mais detalhada sugere que apenas os indivíduos com pontuações bastante elevadas em estabilidade emocional mantêm o emprego. Assim, a variação entre os indivíduos estudados, todos eles empregados, tende a ser muito pequena. Em outras palavras, pessoas com baixa estabilidade emocional tendem a não ser contratadas, para começo de conversa, ou, quando o são, geralmente não duram muito tempo em seu trabalho.

A recomendação é tentar contratar pessoas com alto nível de conscienciosidade.

## REFERÊNCIAS

- ▶ BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; BRUJNMEIJHUIS, L. L. Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, p. 555-564, abr. 2012.
- ▶ BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. Select on Conscientiousness and Emotional Stability. In: LOCKE, E. A. (ed.). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2009. p. 19-40.
- ▶ HOGAN, J.; HOLLAND, B. Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, p. 100-112, fev. 2003.
- ▶ HURTZ, G. M.; DONOVAN, J. J. Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, p. 869-79, dez. 2000.

## Quer funcionários amistosos?

A cordialidade está nos genes!

- ▶ LE, H.; OH, L.; ROBBINS, S. B.; ILIES, R.; HOLLAND, E.; WESTRICK, P. Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, p. 113-133, Jan. 2011.
- ▶ RAYMARK, P. H.; SCHMIT, M. J.; GUION, R. M. Identifying Potentially Useful Personality Constructs for Employee Selection. *Personnel Psychology*, p. 723-736, 1997.
- ▶ SALGADO, J. F. The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, p. 30-43, fev. 1997.
- ▶ SHAEFFER, J. A.; POSTLETHWAITE, B. E. The Validity of Conscientiousness for Predicting Job Performance: A Meta-Analytic Test of Two Hypotheses. *International Journal of Selection and Assessment*, p. 183-199, Jun. 2013.

Os executivos da Southwest Airlines já se deram conta do que muitos gestores não conseguem perceber: algumas pessoas são naturalmente mais cordiais e otimistas do que outras. A Southwest acredita, e com razão, que é difícil, senão impossível, treinar indivíduos para oferecer um serviço amável e atencioso. Por isso, a companhia aérea foca seu processo de recrutamento em dispensar candidatos que não sejam, em essência, felizes e extrovertidos. Google, Apple e The Four Seasons Hotels são outros exemplos de empresas que contrataram pela atitude.

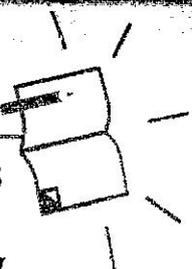
Diversos empregos – os exemplos mais comuns são os de comissário de bordo, balconista, vendedor e de atendimento ao cliente – são mais bem realizados por pessoas com temperamento positivo. Na tentativa de preencher esses postos de trabalho, muitos gerentes supõem que seus funcionários podem ser treinados para serem cordiais e gastam grande parte do tempo tentando criar empregos e condições de trabalho motivadores ou remuneração e benefícios atraentes para incentivar seus funcionários a serem simpáticos e otimistas. Além disso, investem milhões de dólares em treinamento para moldar comportamentos. A maioria desses programas fracassa. Por quê? Porque o que determina se uma pessoa é feliz depende essencialmente de sua estrutura genética. Estudos descobriram que de 35% a 50%, e talvez até 80%,

das diferenças individuais com relação à felicidade podem ser atribuídos a seus genes.

Uma linha de pesquisa das mais interessantes sobre esse assunto foi conduzida comparando-se pares de gêmeos idênticos que foram separados no nascimento e criados por famílias diferentes. Se o ambiente fosse o principal modelador de personalidade, poderíamos supor que irmãos gêmeos teriam provavelmente pouco em comum se criados em lares diferentes. Mas não é o que acontece. Um par de gêmeos, por exemplo, foi separado por 39 anos e criado a pouco mais de 70 quilômetros de distância um do outro. No entanto, eles dirigiam um carro do mesmo modelo e cor, fumavam um cigarro atrás do outro da mesma marca, tinham cães com o mesmo nome e costumavam passar férias a três quarteirões um do outro em uma comunidade praiana a 2,4 mil quilômetros de suas casas. Evidências como essa levaram os pesquisadores a concluir que a genética é responsável por cerca de 50% das semelhanças de personalidade entre gêmeos.

Uma análise de dados de satisfação de indivíduos por um período de 50 anos identificou que os resultados individuais foram surpreendentemente estáveis ao longo do tempo, mesmo quando essas pessoas mudavam de emprego e ocupação. Essa análise e outras evidências sugerem que a disposição de um indivíduo em relação à vida é, em grande medida, determinada por sua composição genética, a qual ele mantém ao longo do tempo e transfere para sua disposição no trabalho.

A recomendação, no caso, é seguir o exemplo da Southwest. Quem almeja funcionários cordiais deve concentrar sua atenção no processo de recrutamento. Descarte candidatos excessivamente críticos, desajustados e problemáticos que demonstrem pouca satisfação em qualquer aspecto de seu trabalho. Como? Aplicando testes de personalidade, entrevistas em profundidade e verificando cuidadosamente as experiências anteriores de trabalho.



## REFERÊNCIAS

- ▶ ARVEY, R. D.; MCCALL, B. P.; BOUCHARD, T. J.; TAUBMAN, P. Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values. *Personality and Individual Differences*, p. 21-33, jul. 1994.
- ▶ LILES, R.; ARVEY, R. D.; BOUCHARD, T. J. Darwinism, Behavioral Genetics, and Organizational Behavior: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, p. 121-141, mar. 2006
- ▶ LYKKEN, D.; TELLEGEN, A. Happiness is a Stochastic Phenomenon. *Psychological Science*, p. 186-89, maio 1996.
- ▶ NES, R. B. Happiness in Behaviour Genetics: Findings and Implications. *Journal of Happiness Studies*, p. 369-381, jun. 2010
- ▶ MURPHY, M. *Hire for Attitude*. New York: McGraw-Hill, 2012.

## Não ignore a inteligência emocional

Nos últimos 20 anos, poucos temas de gestão conquistaram tanta notoriedade quanto a inteligência emocional. Será que essa notoriedade é justificada? Em primeiro lugar, vamos nos certificar de que sabemos o que é inteligência emocional. Depois, analisaremos as evidências.

*Inteligência emocional (IE)* refere-se à capacidade que uma pessoa tem de detectar e administrar pistas e informações de ordem emocional. Ela é composta de cinco dimensões:

- *Autoconsciência* – a capacidade de estar consciente dos próprios sentimentos.
- *Autogestão* – a capacidade de gerenciar as próprias emoções e impulsos.
- *Automotivação* – a capacidade de persistir em face de contratempos e fracassos.
- *Empatia* – a capacidade de perceber o que os outros estão sentindo.
- *Habilidades sociais* – a capacidade de lidar com as emoções dos outros.

Pessoas com alta IE conhecem as próprias emoções e são capazes de ler pistas emocionais – por exemplo, sabem por que estão com raiva e como se expressar sem violar normas. Os primeiros proponentes da IE argumentavam que as pessoas que conhecem suas próprias emoções e são capazes

de ler as emoções dos outros devem ser mais eficazes no emprego – em especial, naqueles que exigem alto grau de interação social.

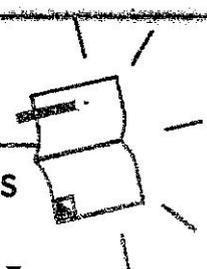
Vários estudos iniciais foram promissores. Por exemplo, um deles avaliou as características de engenheiros da Alcatel-Lucent que foram classificados como talentos por seus pares. Os pesquisadores concluíram que os talentos se saem melhor no relacionamento com os outros, ou seja, era sua IE, e não seu QI, que caracterizava seu alto desempenho. Uma pesquisa com recrutadas da Força Aérea norte-americana gerou resultados semelhantes: recrutadas de alto desempenho exibiam elevados níveis de IE. Com base nesses resultados, a Força Aérea reformulou seus critérios de seleção. Um estudo de acompanhamento descobriu que futuros contratados que tiveram alta pontuação de IE foram 2,6 vezes mais bem-sucedidos do que aqueles que não pontuaram bem nesse critério.

Ao usar IE no processo de seleção, a Força Aérea reduziu em mais de 90% a rotatividade de novos recrutadas no período de um ano. Outro estudo esclarecedor analisou os sucessos e fracassos de 11 presidentes norte-americanos, de Franklin Roosevelt a Bill Clinton; eles foram avaliados em seis qualidades – comunicação, organização, habilidade política, visão, estilo cognitivo e inteligência emocional. Verificou-se que a principal qualidade a diferenciar os bem-sucedidos (como Roosevelt, Kennedy e Reagan) dos mal-sucedidos (como Johnson, Carter e Nixon) foi a inteligência emocional.

O que as evidências gerais nos dizem? Em primeiro lugar, a IE não se mostrou, em comparação com algumas previsões iniciais, “o indicador mais importante do desempenho no trabalho”. Esse entusiasmo parece ter sido mais um exagero do que um fato. Em segundo lugar, a IE tem de ceder lugar tanto à capacidade cognitiva quanto à personalidade no prognóstico do desempenho profissional, pois inteligência, e em especial a conscienciosidade, prevêem uma parcela maior desse desempenho. Em terceiro lugar, IE é mais que apenas inteligência e personalidade. Ao contrário do que argumentam alguns, a IE vem somar na busca por indicadores válidos de atuação futura no

trabalho. As evidências demonstram claramente que a IE, quando associada a resultados de testes de inteligência e pontuações no quesito conscienciosidade, oferece um indicador melhorado de desempenho profissional. Em quarto lugar, constatou-se que a IE relaciona-se positivamente tanto com a satisfação quanto com o comprometimento no trabalho. Por fim, uma alta pontuação em IE por gestores tem-se revelado associada à competência multicultural, isto é, a IE parece prever se os gestores vão atuar bem em diversas culturas.

Tudo isso sugere que as organizações que contratam gestores e funcionários com alta IE tendem a se beneficiar. No entanto, ela deve ser vista como um indicador adicional de desempenho no trabalho – útil, porém inferior tanto à inteligência quanto à conscienciosidade.



## REFERÊNCIAS

- ▶ BATOOL, S. S. Emotional Intelligence as a Determinant of Job Commitment and Job Performance: A Meditational Analysis. *The Business & Management Review online*, jan. 2014
- ▶ CHROBOT-MASON, D.; LESLIE, J. B. The Role of Multicultural Competence and Emotional Intelligence in Managing Diversity. *The Psychologist-Manager Journal*, p. 219-36, out 2012.
- ▶ COTE, S. Emotional Intelligence in Organizations. In: MORGESEON, F. P. (ed.). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. v. 1. Palo Alto: Annual Reviews, 2014. p. 459-88.
- ▶ GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1995.
- ▶ GREENSTEIN, F. I. *The Presidential Difference*. Princeton: Princeton University Press, 2001

## Abandone os estereótipos de idade

- ▶ O'BOYLE JR., E. H.; HUMPHREY, R. H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. H.; STORY, P. A. The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, p. 788-818, jul. 2011
- ▶ SHOOSHTARIAN, Z.; AMELI, F.; AMINILARI, M. The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, p. 29-45, jan. 2013

Existem inúmeros estereótipos relacionados a trabalhadores mais velhos (normalmente definidos como aqueles com mais de 55 anos de idade) – e a maioria deles é negativa. Alguns dos mais comuns são: funcionários que passaram da meia-idade são menos motivados; não conseguem aprender novas competências; carecem de flexibilidade; resistem a mudança; não trabalham bem com chefes mais novos; são menos produtivos do que os colegas mais jovens; têm reduzida capacidade cognitiva; e perdem mais dias de trabalho em decorrência de doenças. A verdade é que a maioria desses estereótipos está equivocada.

Por que é importante que os gestores superem qualquer estereótipo negativo acerca de funcionários mais velhos? A resposta é: a força de trabalho está envelhecendo, o que implica uma tendência natural de que os gestores tenham de lidar com membros mais velhos na equipe. Mesmo deixando de lado as repercussões jurídicas da discriminação por idade, isso tem implicações importantes para os gestores. A realidade é que a mão de obra está envelhecendo nos Estados Unidos e em outras nações industriais. Entre 2010 e 2020, por exemplo, estima-se que o segmento da força de trabalho acima de 55 anos nos Estados Unidos apresente um crescimento de 11 milhões – de 19,5% para 25,2% do total. Ainda antes da Grande Recessão, um número crescente de *Baby Boomers*<sup>1</sup> indicava o desejo de

<sup>1</sup> Geração dos nascidos entre 1946 e 1964.

adjar a aposentadoria, ao passo que o cenário econômico recente tornou sua permanência na força de trabalho cada vez mais necessária. Assim, na qualidade de gestor, é provável que você contrate e trabalhe com ou para alguém mais velho; portanto, nutrir estereótipos equivocados pode ser um sério obstáculo para esse relacionamento. Agora, vamos analisar as evidências.

Muitos acreditam que a produtividade no trabalho declina com a idade. E, à primeira vista, isso pode parecer lógico. À medida que envelhecemos, nossa visão e audição muitas vezes declinam, assim como nossa força muscular, destreza manual e tempo de reação. Mas esses fatores não necessariamente se traduzem em prejuízo do desempenho, porque eles tendem a ser compensados por experiência, bom senso e ética profissional. A evidência geral indica que idade e desempenho no trabalho não estão relacionados. Na realidade, de modo geral, o desempenho melhora com a idade e, quando declínios ocorrem, eles tendem a ser pequenos. Uma explicação provável para o aumento de desempenho com o avançar da idade é que os trabalhadores mais velhos tendem a ter mais estabilidade no emprego, e o aumento na estabilidade no emprego estão associados a melhor atuação no trabalho. Há evidências também de que há muito mais diferenças de desempenho dentro de grupos etários do que entre eles; isto é, são as diferenças individuais dentro de grupos etários que mais importam ao prever desempenho profissional.

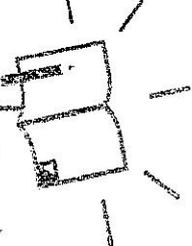
A evidência geral indica que idade e desempenho no trabalho não estão relacionados.

E quanto a fatores como habilidades cognitivas, absentismo, rotatividade e capacidade de aprendizagem? Estudos comparando amostras de trabalhadores mais idosos e mais jovens em testes objetivos de habilidades cognitivas não encontraram diferenças significativas entre os grupos. Embora tenham sido encontrados declínios em trabalhadores mais velhos, eles tendem a não afetar o desempenho. Esses trabalhadores parecem usar a experiência para lidar com qualquer redução das habilidades cognitivas relacionadas à idade.

As conclusões sobre o absentismo são variadas. Embora a maioria dos estudos revele que as ausências diminuem com o avançar da idade, uma análise aprofundada constata que isso se deve em parte ao fato de a ausência ser ou não evitável. De modo geral, funcionários mais velhos têm menores taxas de ausências evitáveis do que os mais jovens; no entanto, eles têm taxas iguais de faltas inevitáveis, como as causadas por doença.

Com relação à rotatividade, as evidências são claras: quanto mais envelhecemos, menor a probabilidade de pedirmos demissão. Evidentemente, não se trata de um achado inesperado; na realidade, espera-se que trabalhadores mais velhos sejam mais estáveis por vários motivos. À medida que avançam na idade, eles têm menos oportunidades de emprego porque suas habilidades se tornaram mais especializadas. Além disso, muitas vezes um longo tempo de casa também lhes oferece salários mais altos e benefícios de aposentadoria bem mais atraentes.

Por fim, o que dizer da capacidade de aprendizagem dos trabalhadores mais velhos? As evidências nesse caso também variam. Esses trabalhadores podem aprender "truques novos", porém muitas vezes completam o treinamento mais lentamente do que seus colegas mais jovens. Também há indícios de que o tipo de treinamento pode influenciar sua eficiência. Alguns métodos, como participação ativa, modelagem e autoaprendizagem, parecem ser mais eficazes com funcionários mais velhos.



## REFERÊNCIAS

- ▶ BROUGH, P.; JOHNSON, G.; DRUMMOND, S.; PENNISI, S.; TIMMS, C. Comparison of Cognitive Ability and Job Attitudes of Older and Younger Workers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v. 30, n. 2, p. 105-26, 2011.
- ▶ NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, p. 392-425, mar. 2008.

▶ NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, p. 821-58, 2012.

▶ POSTHUMA, R. A.; CAMPION, M. A. Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, p. 155-88, fev. 2009.

## Associe personalidades a ocupações

Quer aumentar a satisfação dos novos funcionários e diminuir a probabilidade de eles se demitirem? Há um volume substancial de evidências que demonstra que isso pode ocorrer pela seleção de candidatos cuja personalidade combine com a vaga em aberto.

Seis tipos de personalidade foram identificados, e há fortes indícios de que as pessoas são mais felizes quando colocadas em postos de trabalho alinhados a suas características. Essas seis personalidades são: realista, investigativa, social, convencional, empreendedora e artística.

Pessoas *realistas* preferem atividades físicas que requirem habilidade, força e coordenação.

Seus traços de personalidade são: tímido, sincero, persistente, estável, de temperamento fácil e prático. Exemplos de empregos que se alinham com esse perfil: mecânico, operador de broca, operário de linha de montagem e agricultor.

Pessoas *investigativas* preferem atividades que envolvam reflexão, organização e compreensão. Seus traços de personalidade: analítico, original, curioso e independente. Exemplos de empregos que se alinham com esse perfil: biólogo, economista, programador de software, matemático e repórter.

Pessoas *sociais* preferem atividades que envolvam ajudar e desenvolver os outros. Seus traços de personalidade: social, amigável, cooperativo

e compreensivo. Exemplos de empregos que se alinham com esse perfil: assistente social, professor, consultor e psicólogo clínico.

Pessoas *convencionais* preferem atividades regulamentadas, metódicas e sem ambiguidade. Seus traços de personalidade: de fácil adaptação, eficiente, prático, sem imaginação e inflexível. Exemplos de emprego que se alinham com esse perfil: contador, gerente corporativo, caixa de banco e arquivista.

Pessoas *empreendedoras* preferem atividades verbais em que haja oportunidade de influenciar os outros e obter poder. Seus traços de personalidade: autoconfiante, ambicioso, vigoroso e dominador. Exemplos de emprego que se alinham com esse perfil: advogado, corretor de imóveis, relações-públicas e gerente de empresa de pequeno porte.

Pessoas *artísticas* preferem atividades ambíguas e não sistemáticas que permitam a expressão criativa. Seus traços de personalidade: imaginativo, desorganizado, idealista, emocional e visionário. Exemplos de emprego que se alinham com esse perfil: pintor, músico, escritor e decorador de interiores.

Gestores devem avaliar interesses vocacionais no processo de contratação.

As evidências indicam que funcionários em postos de trabalho compatíveis com sua personalidade tendem a ficar mais satisfeitos, e é menos provável que se demitam voluntariamente do que aqueles em empregos não compatíveis.

Por exemplo, indivíduos sociáveis devem se ocupar de trabalhos sociais; os convencionais, assumir postos de trabalho convencionais; e assim por diante. Além disso, as personalidades podem ser conceituadas em um círculo, e os pontos nesse círculo estariam nesta ordem: realista, investigativa, artística, social, empreendedora, convencional e novamente a realista. As constatações confirmam que, quanto mais próximas duas personalidades estiverem nesse círculo, mais compatíveis elas serão, e também que as categorias adjacentes são mais semelhantes. Assim, uma pessoa realista em um trabalho investigativo é mais congruente – e deve ficar mais satisfeita – do que se realizasse um trabalho social.

Nossa conclusão é que os gestores devem avaliar interesses vocacionais no processo de contratação, e, ao harmonizar interesses e exigências de trabalho, será maior a probabilidade de que os contratados tenham um bom desempenho no emprego e permaneçam na organização.



## REFERÊNCIAS

- ▶ DE FRUYT, F.; MERVIELDE, I. RIASEC Types and Big Five Traits as Predictors of Employment Status and Nature of Employment. *Personnel Psychology*, p. 701-727, 1999.
- ▶ HOLLAND, J. L. *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Odessa: Psychological Assessment Resources, 1997.
- ▶ MILLER, M. J.; SCAGGS, W. J.; WELLS, D. The Relevancy of Holland's Theory to a Nonprofessional Occupation. *Journal of Employment Counseling*, p. 62-69, jun, 2006.
- ▶ TRACEY, T. J.; ROUNDS, J. Evaluating Holland's and Gati's Vocational-Interest Models: A Structural Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, p. 229-246, mar, 1993.
- ▶ VAN IDEKINGE, C. H.; ROTH, P. L.; PUTKA, D. J.; LANIVICH, S. E. Are You Interested? A Meta-Analysis of Relations Between Vocational Interests and Employee Performance and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, p. 1167-1194, nov, 2011.
- ▶ VAN IDEKINGE, C. H.; ROTH, P. L.; PUTKA, D. J.; CAMPBELL, J. P. Reconsidering Vocational Interests for Personnel Selection: The Validity of an Interest-Based Selection Test in Relation to Job Knowledge, Job Performance, and Continuance Intentions. *Journal of Applied Psychology*, p. 13-33, jan, 2011.
- ▶ WILLE, B.; DE FRUYT, F. Vocations as a Source of Identity: Reciprocal Relations Between Big Five Personality Traits and RIASEC Characteristics Over 15 Years. *Journal of Applied Psychology*, p. 262-81, mar, 2014.

## Contrate quem combina com sua cultura

Seu "bom funcionário" pode ter  
sido uma lástima para outro!

Muitos gestores contrataram um novo funcionário baseando-se em grande parte em suas habilidades e acabaram se arrependendo. Embora ter qualificações seja certamente um ingrediente importante na formação de um "bom funcionário", nunca subestime o papel que a cultura organizacional desempenha no sucesso ou fracasso de um empregado.

Normalmente, o desempenho de um funcionário conta com um grande componente subjetivo, e chefes e colegas têm de fazer interpretações: o João sabe trabalhar em equipe? A Juliana está correndo riscos desnecessários? A Laura é muito competitiva? E essas interpretações são positivas ou negativas dependendo em grande medida do quanto um funcionário é percebido como ajustado à organização. Uma boa sintonia indivíduo-organização é mais do que meio caminho andado para garantir que o desempenho de um funcionário seja muito bem avaliado.

A cultura de uma organização representa um sistema de significados compartilhados e expressa os valores fundamentais compartilhados pela maioria dos membros da organização. A cultura na irlandesa Ryanair, por exemplo, valoriza a agressividade e o espírito competitivo; já a Johnson & Johnson adota uma cultura comunitária que enfatiza um forte senso de família e valoriza a confiança e a lealdade. O modelo de "bom" funcionário na Ryanair é muito diferente do modelo de "bom"

funcionário na J&J. Da mesma forma, a obsessão do Walmart pela racionalização de custos cria uma cultura distinta e atrai e promove um tipo específico de empregado em relação à Nordstrom, cuja cultura é definida pelo compromisso com o atendimento ao cliente.

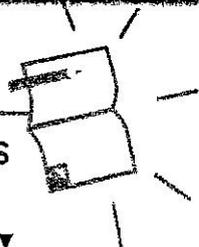
Como gestor, você deve avaliar potenciais funcionários em termos de quanto eles vão se ajustar à cultura organizacional. Seu objetivo é tratar pessoas cujos valores sejam essencialmente compatíveis com os da organização, ou pelo menos com boa parte deles. Se você partir de um sólido entendimento do que a organização valoriza e recompensa, estará no caminho certo para determinar se um candidato vai se ajustar bem à cultura da sua organização. Faça perguntas e observações que lhe permitirão determinar a propensão do candidato em inovar e correr riscos, ter uma visão

geral *versus* focar nos detalhes, enfatizar os meios ou os fins, ser orientado para o trabalho em equipe ou individualista, ser agressivo e competitivo *versus* despreocupado e se ele preferir o *status quo* ao crescimento. Esses são os principais elementos que identificam as culturas organizacionais.

A The Limited, varejista de roupas femininas com 260 lojas e 5 mil funcionários, usa um software projetado para ajudar gestores a selecionar candidatos a um emprego analisando 39 traços comportamentais e ajustando-os à cultura da empresa e sua noção do que caracteriza o alto desempenho. O software categoriza os candidatos em quatro grupos com base no grau de sintonia. O gerente de recursos humanos da The Limited afirma que os candidatos dos dois grupos superiores "apresentam menor rotatividade do que os das duas categorias inferiores".

O que esperar que aconteça quando um gestor comete um erro e contrata candidatos que não combinam com a cultura da empresa? É provável que ele contrate profissionais desmotivados, não comprometedos e insatisfeitos com o emprego e com a organização. Eles receberão avaliações de desempenho piores do que os funcionários com desempenho objetivo semelhante, mas cujos valores se alinham com os da organização. E, é claro, funcionários "desajustados" apresentarão taxas de rotatividade consideravelmente mais elevadas do que os indivíduos bem ajustados. A maioria das pessoas percebem quando não se encaixam e,

supondo-se que outras opções de trabalho estejam disponíveis, demitem-se em busca de uma oportunidade em que provavelmente obterão mais reconhecimento.



## REFERÊNCIAS

- ▶ COOMAN, R. De; GLEITER, S. De; PEPERMANS, R.; HERMANS, S. Person-Organization Fit: Testing Socialization and Attraction-Selection-Attrition Hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, p. 102-107, fev. 2009.
- ▶ DAVIS, A. The Perfect Match: Data Analytics Offers Companies a Better Way to Recruit Employees and Identify Those Who Are Most Likely to Stay. *But Are Employers Embracing It? Employee Benefit News*, jul. 1, p. 20-22, 2012.
- ▶ HOFFMAN, B. J.; WOEHR, D. J. A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, p. 389-99, jun. 2006.
- ▶ O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, p. 487-516, set. 1991.
- ▶ SCHNEIDER, B.; GOLDSTEIN, H. W.; SMITH, D. B. The ASA Framework: An Update. *Personnel Psychology*, p. 747-773, 1995.
- ▶ SUTARJO. Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*, p. 226-233, nov. 2011.
- ▶ VERQUER, M. L.; BEEHR, T. A.; WAGNER, S. E. A Meta-Analysis of Relations Between Person-Organization Fit and Work Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, p. 473-489, jun. 2003.

## A boa cidadania conta!

Independentemente do nível de detalhe e precisão com que um gestor redige descrições de cargos dos funcionários, é difícil captar todas as nuances que compõem as tarefas que resultam em "um bom trabalho". Na verdade, quando funcionários sindicalizados limitam suas atividades às minimumamente requeridas em seu contrato de trabalho, configura-se o que chamamos de "operação-padrão", que serve como uma tática para retardar atividades. Esse exemplo pretende ilustrar que empregos têm componentes voluntários, além de seus requisitos básicos, que contribuem para o alto desempenho de um funcionário.

Em circunstâncias normais, a maioria dos gerentes quer funcionários que executem mais do que suas funções rotineiras de trabalho. Eles querem funcionários que vão além das expectativas, e aqueles que apresentam comportamento disfuncionário que não faz parte dos requisitos formais de sua função, mas que promovem as operações da organização, são considerados bons cidadãos. E, no atual ambiente de trabalho, a flexibilidade é crucial, os empregos são fluidos, o trabalho costuma ser feito em equipe e não raro as descrições de cargo deixam de incluir todas as tarefas essenciais a serem executadas; nesse sentido, os gestores de alto desempenho precisam de pessoas que apresentam bom *comportamento de cidadania organizacional* (CCO).

Vale pensar que o CCO preenche as lacunas deixadas pelas descrições de cargo, mas que, contudo, ajuda a organização a alcançar seus objetivos.

São as atividades opcionais que os funcionários realizam que contribuem para sua eficácia no trabalho.

Mas o que é um bom comportamento de cidadania organizacional? Podemos citar como exemplos disso as declarações construtivas sobre o grupo de trabalho e a organização, ajudar outros membros da equipe, oferecer-se voluntariamente para atividades extras de trabalho, tomar a iniciativa de aprender novas habilidades, evitar conflitos desnecessários, zelar pelo patrimônio da empresa, respeitar a essência e o teor das normas e regulamentos, e também tolerar de bom grado imposições e inconveniências às vezes relacionadas com o trabalho. Não é de se surpreender que unidades organizacionais com bom comportamento de cidadania superam as empresas que não possuem esse tipo de empregado.

Estão duas as respostas: aumentar a autonomia deles e tratar as pessoas de forma justa.

Para demonstrar CCO, os funcionários precisam de autonomia. Assim, terão liberdade de realizar tarefas extras, ajudar os outros e tomar decisões que possam ajudá-los a fazer melhor seu trabalho. Além disso, quando as pessoas acreditam que os resultados, o modo de tratamento e os procedimentos são justos, é mais provável que falem positivamente da organização, ajudem os outros e superem as expectativas de sua função.

Se seus funcionários sentem que você e os procedimentos, bem como a política de remuneração da organização, são justos, instala-se a confiança. E quando os funcionários confiam em você e na organização, eles ficam mais dispostos a se engajar voluntariamente em comportamentos que vão além dos requisitos formais do trabalho.



## REFERÊNCIAS

- ▶ HOFFMAN, B. J.; BLAIR, C. A.; MAERIAC, J. P.; WOHR, D. J. Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, p. 555-566, mar. 2007.
- ▶ KONOVSKY, M. A.; ORGAN, D. W. Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, p. 253-266, maio 1996.
- ▶ ORGAN, D. W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books, 1988.
- ▶ PODSAKOFF, N. P.; WHITING, S. W.; PODSAKOFF, P. M.; BLUME, B. D. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, p. 122-141, jan. 2009.
- ▶ RUBIN, R. S.; DIERDORFF, E. C.; BACHRACH, D. G. Boundaries of Citizenship Behavior: Curvilinearity and Context in the Citizenship and Task Performance Relationship. *Personnel Psychology*, p. 377-406, 2013.

## Recrutamento realista<sup>1</sup>

A organização como ela realmente é

Pense na última vez que você fez uma entrevista de emprego. Depois que o entrevistador terminou de lhe fazer perguntas, como ele descreveu o cargo e a organização? A maioria dos gestores, quando realiza entrevistas de emprego, concentra-se quase exclusivamente em promover os aspectos positivos. Eles falam de atribuições interessantes, da camaradagem entre os colegas de trabalho, de oportunidades de crescimento, de grandes benefícios, e assim por diante. Muito embora normalmente conheçam o lado negativo do trabalho e da organização, os recrutadores tomam o cuidado de evitar esses tópicos, afinal, por que desmotivar um candidato promissor falando sobre pontos negativos?

Erram os gestores que se concentram apenas nos aspectos positivos da organização. Como atesta um levantamento conduzido com 2.300 funcionários recém-contratados, sua principal queixa foi uma descrição irreal e imprecisa do novo emprego. Eles comentaram, por exemplo, que gostariam de ter conhecido a taxa de rotatividade para sua posição, as reais necessidades de viagens e horas de expediente, bem como a verdadeira situação financeira da organização; gostariam também de ter lido uma descrição de cargo oficial e recebido mais informações sobre a estrutura e a dinâmica da equipe.

<sup>1</sup> Termo encontrado no livro de SCHEINMENHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Brooksman Editora, 1999.

E o pior, gestores que se concentram nos aspectos positivos estão apresentando sua análise do cenário, o que pode levar à decepção e à uma demissão repentina e inesperada. Todas aquelas horas gastas analisando currículos de candidatos e realizando entrevistas revelam-se desperdiçadas quando, depois de apenas algumas semanas ou um mês de trabalho, o novo funcionário demite-se abruptamente.

Erram os gestores que se concentram apenas nos aspectos positivos da organização.

Há alguma coisa que um gestor perspicaçoso possa fazer para evitar essa experiência? A resposta é sim: aplicar o recrutamento realista (*Realistic Job Previews* – RJPs).

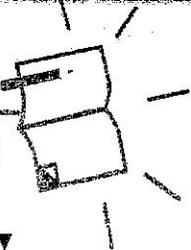
Os RJPs oferecem aos candidatos a emprego informações favoráveis e desfavoráveis antes que uma proposta seja feita, o que contrasta diretamente com os *briefings* de trabalho que a maioria dos gestores fornece durante a fase de entrevista – descrições cuidadosamente redigidas que vendem os aspectos positivos do novo emprego e da organização. Tudo isso serve apenas para nutrir falsas expectativas no funcionário, uma vez que nenhum emprego é perfeito, tampouco a organização. É mais provável reter um novo contratado quando se é franco com ele desde o início.

Por que os RJPs reduzem a rotatividade? As evidências indicam que essa transparência reforça a percepção dos candidatos sobre a honestidade da organização.

Quando as informações que um candidato a emprego recebe são excessivamente infladas, várias coisas acontecem que causam efeitos potencialmente negativos à organização. Em primeiro lugar, candidatos fora de sintonia que provavelmente ficariam insatisfeitos com o trabalho e logo pediriam demissão estarão menos propensos a se retirar voluntariamente do processo de recrutamento. Em segundo lugar, a ausência de informações negativas gera expectativas irrealistas, e, se contratado, é provável que o novo empregado fique rapidamente decepcionado, o que, por sua vez, leva à baixa satisfação do empregado e demissões precoces. Por fim, os novos contratados ficam propensos à decepção e menos comprometidos com a organização quando se deparam com os aspectos negativos do emprego, pois ninguém gosta de se sentir enganado ou induzido a erro durante o processo de recrutamento.

Um RJP equilibra os aspectos positivos e negativos do trabalho. Por exemplo, além dos comentários positivos, os gestores poderiam dizer aos candidatos que as oportunidades de interação com colegas de trabalho durante o expediente são limitadas ou que flutuações erráticas nas cargas de trabalho criam um estresse considerável nos trabalhadores em períodos de pico.

As evidências indicam que candidatos que passaram por um processo de recrutamento realista têm expectativas mais baixas e mais realistas sobre o trabalho que vão exercer e estão mais bem preparados para lidar com o trabalho e seus elementos frustrantes. A satisfação no trabalho também aumenta, porque os novos contratados veem que seu empregador foi honesto e franco em suas ações de recrutamento, e o resultado disso são menos demissões inesperadas. Embora apresentar apenas os aspectos positivos de um trabalho a um novato possa seduzi-lo inicialmente a se juntar à organização, pode ser um casamento do qual tanto o gestor quanto o novo funcionário vão se arrepender rapidamente.



## REFERÊNCIAS

- ▶ BREAUGH, J. A. Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions". *Academy of Management Review*, p. 612-619, out. 1983.
- ▶ BUDA, R.; CHARNOV, B. H. Message Processing in Realistic Recruitment Practices. *Journal of Managerial Issues*, p. 302-316, 2003.
- ▶ EARNEST, D. R.; ALLEN, D. G. LANDIS, R. S. Mechanisms Linking Realistic Job Previews with Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis". *Personnel Psychology*, p. 865-897, 2011.
- ▶ PHILLIPS, J. M. Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis". *Academy of Management Journal*, p. 673-90, dez. 1998.
- ▶ TUCKER, M. A. Show and Tell. *HR Magazine*, p. 51-53, jan. 2012.
- ▶ WEBBER, L. At Work. *Wall Street Journal*, dez. 12, p. B6, 2012.

## Administre o processo de socialização de novos funcionários

Todo fuzileiro naval norte-americano deve passar várias semanas em um campo de treinamento, onde “dão prova” de seu comprometimento. Ao mesmo tempo, os treinadores doutrina novos recrutas no “estilo da Marinha”. De modo semelhante, embora menos elaborado, a Starbucks coloca todos os novos funcionários em um treinamento de 24 horas para ensinar-lhes a filosofia da empresa, seu *slogan* e os macetes de seu negócio de café.

A Marinha dos Estados Unidos e a Starbucks usam seus programas de treinamento formal para socializar novos membros, e ambas ajudam os funcionários a se adaptar à sua cultura organizacional. Por quê? Porque, por melhor que seja o trabalho que uma organização faça em recrutamento e seleção, os novos funcionários não estarão totalmente doutrinados na cultura organizacional. A socialização acolhe os que vieram de fora e promove um ajuste fino nos comportamentos dos funcionários para que eles se alinhem com o que a gerência pretende.

Ao contratar um novo funcionário, há quatro decisões a tomar, cada uma das quais afeta a formação do comportamento do novo contratado: em primeiro lugar, *a socialização vai ser formal ou informal?* Quanto mais o novo empregado for segregado do ambiente de trabalho e diferenciado de alguma forma para tornar explícito seu papel de recém-chegado, mais formal será a socialização -- orientação

específica e os programas de treinamento da Marinha norte-americana e da Starbucks são exemplos de um processo formal. A socialização informal apenas coloca diretamente o novo empregado em seu trabalho, com pouca ou nenhuma atenção especial.

Em segundo lugar, *a socialização se dará individual ou coletivamente?* A maioria dos funcionários é socializada em bases individuais, mas eles também podem ser agrupados e passar por um conjunto idêntico de experiências como em um campo de treinamento militar. Em terceiro lugar, *a socialização vai ser serial ou aleatória?* A socialização serial caracteriza-se pela utilização de modelos de conduta que treinam e incentivam o recém-chegado, como estágios e programas formais de *mentoring* (tutoria ou apadrinhamento). Na socialização aleatória, os modelos de conduta são

deliberadamente omitidos, e o novo funcionário é deixado à própria sorte para descobrir como as coisas funcionam.

Gestores podem usar a socialização como ferramenta gerencial.

Por fim, *a socialização vai avaliar ou alienar?* A avaliação pressupõe que as qualidades e competências do recém-chegado são os ingredientes necessários para o sucesso do trabalho, de tal modo que essas competências e qualificações serão confirmadas e apoiadas. A alienação tenta despir algumas características do novo contratado. Calouros das universidades norte-americanas são convidados a participar de fraternidades estudantis e passam por um "trote" como parte de um processo de alienação cuja intenção é moldá-los ao perfil desejado.

De modo geral, quanto mais a gerência se vale de programas de socialização formal, coletiva e serial ou enfatiza a alienação, maior a probabilidade de que as diferenças e perspectivas dos recém-chegados sejam deixadas de lado e substituídas por comportamentos padronizados e previsíveis. Por outro lado, o uso de opções informais, individuais, aleatórias e de avaliação criará uma força de trabalho de profissionais individualistas. Assim, os gestores podem usar a socialização como uma ferramenta para criar conformistas que mantenham tradições e costumes ou, no outro extremo, indivíduos inventivos e criativos que não considerem sagrada nenhuma prática organizacional.