

CAPITULO 1

O que é comportamento organizacional?

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

1. Definir comportamento organizacional.
2. Descrever o que fazem os executivos.
3. Explicar a importância do estudo sistemático do comportamento organizacional.
4. Listar as principais oportunidades e desafios no uso dos conceitos do comportamento organizacional.
5. Identificar as contribuições das principais disciplinas das ciências do comportamento ao estudo do comportamento organizacional.
6. Explicar por que os executivos precisam de conhecimentos sobre comportamento organizacional.
7. Explicar a necessidade de uma abordagem contingencial no estudo do comportamento organizacional.
8. Identificar os três níveis de análise no modelo de comportamento organizacional apresentado neste livro.

Conheça Lakshmi Gopalkrishnan (veja a foto). Ela se graduou em língua inglesa pela Universidade de Delhi, obteve seu mestrado na Universidade de Georgetown e está terminando seu doutorado na Universidade de Washington, sempre na mesma área. Em 1995, foi trabalhar na Microsoft, em Redmond, Estado de Washington. Atualmente, Lakshmi é responsável por uma equipe de 16 funcionários que trabalham em tempo integral, e gerencia diversas parcerias em outras partes dos Estados Unidos. Ela supervisiona uma equipe de webdesigners e de especialistas em marketing, sendo a responsável pelas estratégias de marketing e de Internet para diversos produtos e soluções da Microsoft.

"Minha formação é basicamente no jornalismo", diz Lakshmi. "Mas acho que sou uma boa executiva

porque desenvolvi minhas habilidades em gerir pessoas e equipes. Descobri a importância de se criar uma visão motivadora, a necessidade de contratar talentos complementares e os meios de inspirar e propor desafios à minha equipe. Por exemplo, descobri que uma visão clara

e motivadora inspira as pessoas a participar de algo maior do que elas próprias. Também aprendi que leva



tempo para se descobrir o que motiva cada pessoa. Cada um traz uma visão muito subjetiva para o trabalho a cada dia, e é importante compreender as diferenças. Com os colaboradores mais experientes, por exemplo, minha função pode se limitar a dar um suporte 'virtual' em suas negociações. Com os novatos, preciso ser mais atuante."

Lakshmi Gopalkrishnan descobriu o que a maioria dos executivos percebe rapidamente: boa parte do

sucesso em qualquer posição de gestão deve-se ao desenvolvimento de habilidades interpessoais. Os executivos precisam ter excelência técnica em suas áreas. Mas esse conhecimento técnico não é suficiente. Executivos e empreendedores de sucesso também precisam possuir habilidades interpessoais para trabalhar com outras pessoas.'

Embora na prática os executivos já tenham compreendido há muito tempo a importância das habilidades interpessoais para a eficácia da gestão, as escolas de administração demoraram um pouco para captar essa mensagem. Até o final da década de 80, o currículo dessas escolas enfatizava os aspectos técnicos da gestão. Seu foco principal era em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais não recebiam quase nenhuma atenção. Nas últimas décadas, contudo, os professores começaram a perceber a importância do conhecimento sobre o humano na eficácia da gestão, e cursos voltados para essa área foram sendo agregados ao currículo. Como disse recentemente o diretor da escola de administração do MIT (Massachusetts Institute of Technology): "Os estudantes de MBA podem se garantir com suas qualidades técnicas nos dois primeiros anos depois da conclusão do curso. Logo, entretanto, as habilidades de liderança e de comunicação se tornam decisivas para apontar quais as carreiras efetivamente vão decolar".²

O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está estreitamente relacionado com a necessidade das organizações de conseguir e reter funcionários com alto nível de desempenho. Independentemente das condições do mercado de trabalho, funcionários que se destacam estão sempre em falta.³ Empresas com a reputação de serem bons locais de trabalho — tais como Lincoln Electric, Adobe Systems, Southwest Airlines, Pfizer, SAS Institute, Whole Food Markets e Starbucks — levam uma grande vantagem. Um estudo sobre a força de trabalho nos Estados Unidos revelou que salários e benefícios adicionais não são os motivos pelos quais uma pessoa gosta de seu emprego ou permanece nele. A qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes.⁴ Ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico. Por exemplo, as empresas apontadas como bons lugares para se trabalhar (com base na indicação das "100 melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos") foram as que também apresentaram melhor desempenho financeiro.⁵

Assim, fica claro que as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para o sucesso das atividades de gestão. Hoje, com um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais. Este livro foi escrito para ajudar os executivos, atuais e futuros, a desenvolver essas habilidades.

O que fazem os executivos

Começaremos definindo sucintamente o termo *executivo* e aquele referente ao seu local de trabalho, ou seja, a *organização*. Vamos examinar o trabalho de um executivo. O que ele faz especificamente?

Os **executivos** realizam trabalhos por meio do trabalho de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos. Os executivos trabalham em uma **organização**, a qual pode ser definida como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum. Com base nessa definição, indústrias e empresas de serviços são organizações, bem como escolas, hospitais, igrejas, unidades militares, lojas, delegacias de polícia e órgãos públicos, sejam eles municipais, estaduais ou federais. As pessoas que supervisionam as atividades das outras e que são responsáveis pelo alcance dos objetivos nestas organizações são os executivos (eles também são chamados de *administradores*, especialmente nas organizações sem fins lucrativos).

Senichi Hoshino, dirigente do time de beisebol Hanshin Tigers, é um bom exemplo da função de líder. A equipe não ganhava um campeonato havia 18 anos. Hoshino levou-os à vitória depois de um ano à frente do time. Sua estratégia foi substituir 24 dos 70 jogadores por não-contratados, obrigar os veteranos e os novatos a disputar posições de destaque, criar "marcos de desempenho" para os jogadores a cada partida e responsabilizar os treinadores e preparadores pelo desempenho dos jogadores.



Funções dos executivos

No início do século XX, um industrial francês chamado Henri Fayol escreveu que todos os executivos realizavam cinco funções gerenciais: planejavam, organizavam, comandavam, coordenavam e controlavam.⁶ Hoje, essas tarefas foram condensadas em quatro: planejamento, organização, liderança e controle.

Uma vez que as organizações existem para atingir objetivos, alguém precisa definir estes objetivos e as possíveis formas de alcançá-los. O executivo é esse alguém. A função de **planejamento** engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades.

Os executivos também são responsáveis pela elaboração da estrutura da empresa. Essa função é chamada de **organização** e inclui a determinação de quais tarefas devem ser realizadas, quem vai realizá-las, como elas serão agrupadas, quem se reporta a quem e em que instâncias as decisões serão tomadas.

Todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do executivo dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é a função da **liderança**. Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança.

A última das funções exercidas pelos executivos é o **controle**. Para garantir que as coisas caminhem como devem, o executivo precisa monitorar o desempenho da organização. O desempenho real tem de ser comparado às metas previamente estabelecidas. Se há qualquer desvio significativo, é responsabilidade do executivo colocar a organização novamente nos trilhos. Esse monitoramento, a comparação e a possível correção são as tarefas da função de controle.

Portanto, dentro dessa abordagem funcional, a resposta à questão "o que fazem os executivos?" é a seguinte: eles planejam, organizam, lideram e controlam.

Papéis dos executivos

No final da década de 1960, um estudante de graduação do MIT, Henry Mintzberg, realizou um cuidadoso estudo com cinco executivos para determinar o que eles faziam em seu trabalho. Com base em suas observações, Mintzberg concluiu que os executivos desempenham dez papéis diferentes, altamente interligados, ou conjuntos de comportamentos atribuíveis às suas funções.⁷ Como mostra o Quadro 1-1, estes dez papéis podem ser agrupados de acordo com suas características básicas relativas aos relacionamentos interpessoais, à transferência de informações ou à tomada de decisões.

Papéis de Relacionamento Interpessoal Todo executivo precisa realizar tarefas de natureza cerimonial e simbólica. Quando o diretor de uma faculdade entrega os diplomas aos formandos na colação de grau ou quando um gerente de produção conduz um grupo de estudantes secundaristas em uma visita à fábrica, eles estão desempenhando o papel de *figura de proa*. Todos os executivos desempenham um papel de *liderança*. Este papel compreende a contratação, o treinamento, a motivação e a disciplina dos funcionários. O terceiro papel desempenhado

QUADRO 1-1 Papéis dos Executivos segundo Mintzberg

Papel	Descrição
Interpessoal	
Figura de proa	É o símbolo da liderança; necessário para o desempenho de diversas atividades rotineiras de natureza legal ou social.
Líder	Responsável pela motivação e direção dos subordinados.
Ligação	Mantém uma rede externa de contatos que fornece favores e informações.
Informação	
Monitor	Recebe uma grande variedade de informações; funciona como o sistema nervoso central para as informações internas e externas da organização.
Disseminador	Transmite as informações recebidas de fontes externas ou de subordinados para os demais membros da organização.
Porta-voz	Transmite externamente informações sobre os planos, políticas, ações e resultados da organização; atua como um especialista no setor econômico ao qual pertence a organização.
Decisões	
Empreendedor	Busca oportunidades dentro do ambiente organizacional e inicia projetos de mudança.
Gerenciador de turbulências	É responsável por ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios sérios e inesperados.
Alocador de recursos	Toma decisões organizacionais significativas, ou dá apoio a elas.
Negociador	Responsável por representar a organização em negociações importantes.

Fonte: Adaptado de *The nature of managerial work* de H. Mintzberg. Copyright © 1973 by H. Mintzberg. Reproduzido com autorização da Pearson Education.

na área de relacionamento interpessoal é o de *ligação*. Mintzberg descreve esta atividade como o contato com os fornecedores de informações para o executivo. Estes podem ser indivíduos ou grupos, dentro ou fora da organização. O gerente de vendas que obtém informações com o gerente de pessoal, dentro da mesma empresa, mantém com este uma relação de ligação interna. Quando o gerente de vendas tem contato com outros gerentes de venda, através de uma associação comercial de marketing, ele mantém com estes uma relação de ligação externa.

Papéis de Informação Todos os executivos obtêm, de algum modo, informações de outras organizações e instituições. Estas informações, sobre as mudanças nos gostos dos consumidores ou sobre os planos da concorrência, são obtidas geralmente por meio de leituras de revistas ou de conversas com outros profissionais. Mintzberg chama este papel de *monitor*. Os executivos também funcionam como um canal de transmissão destas informações para os demais membros da organização. Este papel é o do *disseminador*. Eles também podem desempenhar o papel de *porta-vozes* quando representam suas empresas em eventos externos.

Papéis de Decisão Finalmente, Mintzberg identifica quatro papéis relacionados à função de fazer escolhas. No papel de *empreendedores*, os executivos iniciam e supervisionam novos projetos para a melhoria do desempenho de suas organizações. Como *gerenciadores de turbulências*, tomam atitudes corretivas diante de problemas imprevistos. Como *alocadores de recursos*, são responsáveis pela obtenção dos recursos físicos, humanos e financeiros. Por fim, os executivos desempenham o papel de *negociadores* quando discutem e barganham com as demais unidades da organização com o intuito de obter vantagens para a sua própria unidade.

Habilidades dos executivos

Outra forma de considerar o que fazem os executivos é examinando as habilidades ou competências de que eles precisam para atingir seus objetivos com sucesso. Robert Katz identifica três competências essenciais: técnicas, humanas e conceituais.⁸

Habilidades Técnicas As **habilidades técnicas** englobam a capacidade de aplicação de conhecimentos ou especialidades específicas. Quando pensamos nas habilidades de profissionais como engenheiros civis ou cirurgiões-dentistas, geralmente temos em mente suas habilidades técnicas. Por meio da educação formal extensiva, eles

obtiveram os conhecimentos e as práticas específicas de suas áreas. Evidentemente, os profissionais não detêm o monopólio das habilidades técnicas — e nem todas elas precisam ser aprendidas em escolas ou através de treinamentos formais. Todo trabalho requer algum tipo de habilidade especializada e muitas pessoas adquirem tal conhecimento no exercício de suas funções.

Habilidades Humanas A capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, define as **habilidades humanas**. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas podem não ser boas ouvintes, incapazes de entender as necessidades dos outros ou ainda ter dificuldade para administrar conflitos. Como os executivos realizam coisas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter habilidades humanas para se comunicar, motivar e delegar.

Habilidades Conceituais Os executivos precisam ter capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. Esta tarefa requer **habilidades conceituais**. O processo de tomada de decisão, por exemplo, exige que o executivo seja capaz de identificar problemas, desenvolver soluções alternativas para corrigi-los, avaliar essas alternativas e selecionar a melhor. Um executivo pode possuir competência técnica e humana, mas fracassar por causa da incapacidade de processar e interpretar racionalmente as informações.

Atividades eficazes versus atividades bem-sucedidas

Fred Luthans e seus colegas examinaram a questão da avaliação dos executivos com uma perspectiva um tanto diferente. Eles fizeram a seguinte pergunta: os executivos que sobem mais rapidamente na organização executam as mesmas atividades, e com a mesma ênfase, que aqueles que fazem o melhor trabalho? A tendência é acreditar que os executivos mais eficazes em suas funções são aqueles promovidos mais rapidamente. Mas, na prática, não é o que parece acontecer.

Luthans e seus colegas estudaram um grupo de mais de 450 executivos. Ficou constatado que estes estavam envolvidos em quatro atividades gerenciais:

1. *Gerenciamento tradicional*. Tomada de decisões, planejamento e controle.
2. *Comunicação*. Troca de informações rotineiras e atividades burocráticas.
3. *Gestão de recursos humanos*. Motivação, disciplina, administração de conflitos, recrutamento e seleção de pessoal e treinamento.
4. *Interconexão (networking)*. Socialização, políticas e interação com o ambiente externo da organização.

O executivo "médio" da pesquisa gastava 32 por cento de seu tempo com atividades do gerenciamento tradicional, 29 por cento em comunicação, 20 por cento em atividades de gestão de recursos humanos e 19 por cento em atividades de interconexão. Contudo, a quantidade de tempo e esforço dispendidos nestas atividades variava bastante. Como mostra o Quadro 1-2, os executivos considerados *bem-sucedidos* (definido em termos da rapidez das promoções dentro da organização) demonstravam ênfase bem diferente daqueles considerados *eficazes* (defi-

QUADRO 1-2 Alocação de Tempo por Tipo de Atividade

Média dos executivos	Executivos bem-sucedidos	Executivos eficazes
19%	13%	19%
32%	48%	26%
20%	28%	26%
29%	11%	44%
	Gerenciamento tradicional	Comunicação
	Gestão de recursos humanos	Interconexão

Fonte: Baseado em F. Luthans, R.M. Hodgetts e A. Rosenkrantz, *Real managers*. Cambridge: Ballinger, 1988.

nido em termos da avaliação de seu desempenho e da satisfação e comprometimento de seus subordinados). Entre os executivos bem-sucedidos, as atividades de interconexão eram as de maior contribuição para o sucesso, enquanto a menor contribuição relativa foi a das atividades de gestão de recursos humanos. Entre os executivos eficazes, a comunicação proporcionava a maior contribuição, e as atividades de interconexão, a menor. Um estudo mais recente realizado na Austrália confirma a importância da interconexão.¹⁰ Os executivos australianos que tinham grande atividade de interconexão recebiam mais promoções e outras recompensas ligadas ao sucesso na carreira.

Este estudo traz importantes revelações para a questão das atividades dos executivos. Na média, os executivos gastam aproximadamente de 20 a 30 por cento de seu tempo em cada um dos quatro grupos de atividades: gerenciamento tradicional, comunicação, gestão de recursos humanos e atividades de interconexão. Entretanto, os executivos bem-sucedidos dão ênfase diferente da que é atribuída pelos eficazes a cada uma destas atividades. Na verdade, seus enfoques são praticamente opostos. Este resultado desafia o pressuposto tradicional de que as promoções baseiam-se no desempenho ao demonstrar, acentuadamente, a importância das habilidades sociais e políticas para o sucesso dos executivos dentro das organizações.

Breve revisão do trabalho do executivo

Existe um pano de fundo comum às diversas abordagens sobre funções, papéis, habilidades e atividades de administração: todas elas reconhecem a suprema importância da gestão de pessoas. Independentemente de serem chamadas de "função de liderança", "papéis interpessoais", "habilidades humanas" ou "gestão de recursos humanos, comunicação e atividades de interconexão", fica claro que o executivo precisa desenvolver suas habilidades humanas para ser eficaz e bem-sucedido.

O comportamento organizacional

Já falamos aqui da importância das habilidades humanas. Mas nem este livro, nem a disciplina da qual ele trata recebem o nome de Habilidades Humanas. O termo mais amplamente utilizado para denominar esta disciplina é *Comportamento Organizacional*.

O **comportamento organizacional** é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. E muito palavreado e, por isso, vamos examinar o assunto por partes.

O comportamento organizacional é um campo de estudos. Esta afirmação significa que se trata de uma certa especialidade com um corpo comum de conhecimentos. O que esse campo estuda? Estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente.

Em uma definição resumida, podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Como



A rede norte-americana Starbucks compreende como o comportamento organizacional afeta o desempenho de uma organização. A empresa construiu e mantém uma excelente relação com seus funcionários oferecendo opções de participação acionária e assistência médica e odontológica integral para todos, inclusive para os funcionários de meio período. Funcionários bem treinados e respeitados tratam bem os clientes. Com cerca de 25 milhões de visitantes em suas lojas toda semana, a Starbucks continua abrindo novas unidades em todo o mundo e aumentando sua receita em 20 por cento ao ano.

este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Existe uma concordância crescente de opiniões sobre os componentes ou tópicos que constituem a área de estudos do comportamento organizacional. Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional, é consenso que ele inclui componentes básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.¹¹

Substituindo a intuição pelo estudo sistemático

Todos nós somos estudantes do comportamento. Desde a mais tenra idade, observamos as ações das outras pessoas e tentamos interpretar o que vemos. Mesmo que nunca tenha se dado conta disto, você foi um "leitor" de pessoas por toda a sua vida. Você observa o que as outras pessoas fazem e tenta compreender o porquê de seu comportamento. Além disso, você também tenta prever o que elas fariam sob determinadas circunstâncias. Infelizmente, esta abordagem casual e de senso comum costuma induzir a erros de previsão. Entretanto, você pode aprimorar sua capacidade de previsão substituindo suas opiniões intuitivas por uma abordagem mais sistemática.

A abordagem sistemática utilizada neste livro revela importantes fatos e relacionamentos de modo a fornecer uma base para realizar previsões de comportamento mais acuradas. O conceito por trás desta abordagem é que o comportamento não é aleatório. Na verdade, existem algumas consistências fundamentais no comportamento de todos os indivíduos que podem ser identificadas e, então, modificadas para refletir as diferenças individuais.



MOTOC @GD CÉINJOÁ^

Noções preconcebidas versus evidência substantiva

Vamos supor que você se inscreveu em um curso introdutório de cálculo. No primeiro dia de aula, o professor pede que você escreva em uma folha a resposta para a seguinte questão: "Por que o sinal da segunda derivada é negativo quando a primeira derivada é igual a zero, se a função for côncava abaixo?". É pouco provável que você saiba responder. Provavelmente, você diria a este professor algo como: "Como posso saber? Este é o motivo pelo qual estou frequentando este curso!".

Agora, mudemos o cenário. Você está em um curso introdutório de comportamento organizacional. No primeiro dia de aula, seu professor pede que você responda à seguinte pergunta: "Por que os trabalhadores não se sentem mais tão motivados como há trinta anos?". Depois de alguma possível relutância, você começaria a escrever alguma coisa. Você não veria problema algum em tentar explicar esta questão da motivação.

Estes cenários constituem um exemplo de um dos principais desafios enfrentados no ensino de comportamento organizacional. Você começa um curso desses com diversas *noções preconcebidas* que aceita como se fossem *fatos*. Você acredita que já sabe muito sobre comportamento humano.¹² Isto não ocorre com disciplinas como cálculo, física, química ou até contabilidade. Desta forma, ao contrário de muitas outras disciplinas, o estudo do comportamento organizacional não só introduz o aluno a uma série ampla de

conceitos e teorias, como também precisa lidar com muitos "fatos" normalmente aceitos sobre comportamento humano e organizações que ele adquiriu ao longo dos anos. Alguns exemplos destes "fatos" estão nas frases: "não se ensina truques novos a um cachorro velho", "funcionários felizes são mais produtivos", "duas cabeças pensam melhor do que uma", "não importa o que você sabe, mas sim quem você conhece". Mas estes "fatos" não são necessariamente verdadeiros. Portanto, um dos objetivos de um curso de comportamento organizacional é *substituir* estas noções populares, geralmente aceitas sem muito questionamento, por conclusões com embasamento científico.

Como você verá ao longo deste livro, o campo de estudos do comportamento organizacional foi construído em décadas de pesquisas. Essas pesquisas fornecem um corpo de evidências significativas capaz de substituir as noções preconcebidas. Em todo o livro, incluímos quadros com o título "Mito ou Ciência?". Sua função é chamar a atenção para os principais mitos ou idéias sobre o comportamento organizacional. Esses textos pretendem mostrar como a pesquisa científica desmentiu tais mitos ou, em alguns casos, os comprovou. Esperamos que você leia esses quadros interessantes. O mais importante é que eles o ajudarão a ter em mente que o estudo do comportamento humano no trabalho é uma ciência, e que precisamos abrir bem os olhos para as explicações do "senso comum" relativas ao assunto. •

Estas consistências fundamentais são muito importantes. Por quê? Porque permitem a previsibilidade. Ao dirigir seu carro, você faz algumas previsões, bastante acuradas, sobre como os outros motoristas vão se comportar. Por exemplo, podemos prever que os outros motoristas vão parar nos sinais vermelhos, dirigir pela mão direita, ultrapassar os outros veículos pela esquerda e não ultrapassar quando a faixa no meio da estrada for contínua. Repare que, na maioria das vezes, essas previsões se confirmam na prática. Evidentemente, as leis de trânsito tornam essa previsão muito mais fácil.

Menos óbvio é que existam leis (escritas ou não) em praticamente todos os ambientes. Portanto, podemos argumentar que é possível prever comportamentos (certamente que não com 100 por cento de precisão) em supermercados, salas de aula, consultórios médicos, elevadores e na maioria das situações estruturadas. Por exemplo, ao entrar no elevador, você se vira de frente para a porta? A maioria das pessoas faz isso. Mas você ouviu dizer em algum lugar que isto deveria ser feito? E claro que não! Da mesma forma que somos capazes de prever o comportamento dos motoristas (para os quais existem regras escritas), também podemos prever o comportamento das pessoas no elevador (onde existem poucas regras estabelecidas). Em uma sala de aula com 60 alunos, se você quiser fazer uma pergunta ao professor, certamente levantará a mão. Por que motivo você não bate palmas, fica em pé, levanta uma perna, tosse ou grita "Ei, você aí"? O motivo é que você aprendeu que levantar a mão é o procedimento adequado para uma sala de aula. Esses exemplos servem para ressaltar o principal conteúdo deste livro: o comportamento é geralmente previsível e o seu *estudo sistemático* é uma forma de realizar previsões razoavelmente acuradas.

Quando falamos em **estudo sistemático**, estamos nos referindo ao exame dos relacionamentos, à tentativa de atribuição de causa e efeito e de basearmos nossas conclusões em evidências científicas — ou seja, em dados coletados sob condições controladas, medidos e interpretados de maneira razoavelmente rigorosa. (Veja o Apêndice A no final do livro para uma revisão sucinta dos métodos de pesquisa utilizados no estudo do comportamento organizacional.) O estudo sistemático substitui a **intuição**, aquela "sensação" sobre o "por que faço o que faço" e "o que move as demais pessoas". Evidentemente, a abordagem sistemática não significa que aquilo que você aprendeu de maneira não sistemática esteja necessariamente errado. Algumas das conclusões que apresentamos neste livro, baseadas em descobertas substancialmente embasadas por pesquisas, apenas corroboram o senso comum. Mas você também irá se deparar com evidências de pesquisas que contrariam este mesmo senso comum. Um dos objetivos deste livro é estimular o leitor a ir além de suas visões intuitivas sobre comportamento, buscando a análise sistemática com a convicção de que isso pode melhorar a exatidão da explicação e da previsão do comportamento.

Disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional

O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. Como veremos adiante, a psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações. O Quadro 1-3 mostra as principais contribuições para o estudo do comportamento organizacional.

Psicologia

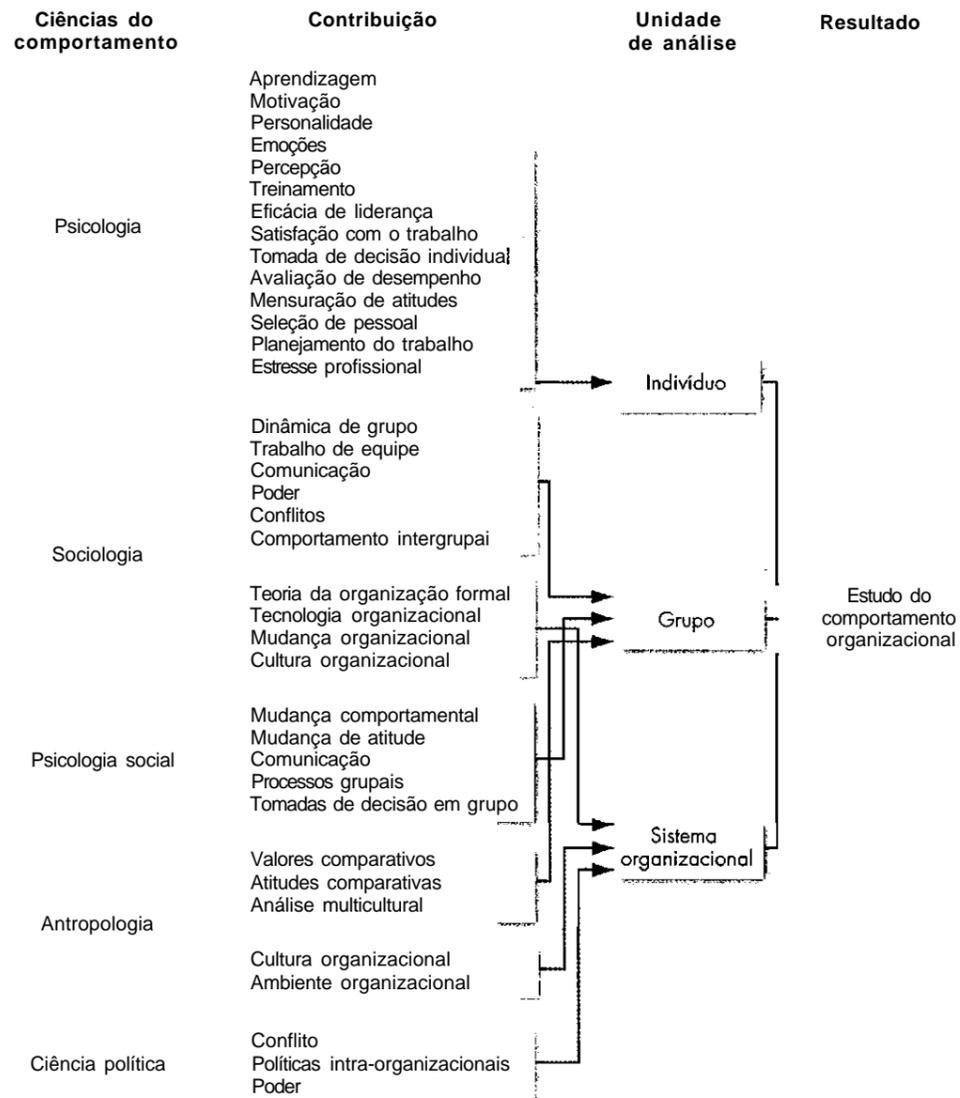
A **psicologia** é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e ao esforço de compreender o comportamento individual. Os cientistas que contribuem nesta área de conhecimento são os que estudam as teorias relativas ao processo de aprendizagem e à personalidade, os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais e industriais.

Inicialmente, os psicólogos organizacionais e industriais estudavam os problemas de fadiga, falta de entusiasmo e outros fatores relevantes para as condições de trabalho que poderiam impedir um desempenho eficiente. Mais recentemente, sua contribuição se expandiu para incluir estudos sobre aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional.

Sociologia

Enquanto a psicologia foca suas atenções sobre o indivíduo, a **sociologia** estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, estuda as relações das pessoas entre si. Mais especificamente, a

QUADRO 1 -3 • Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional

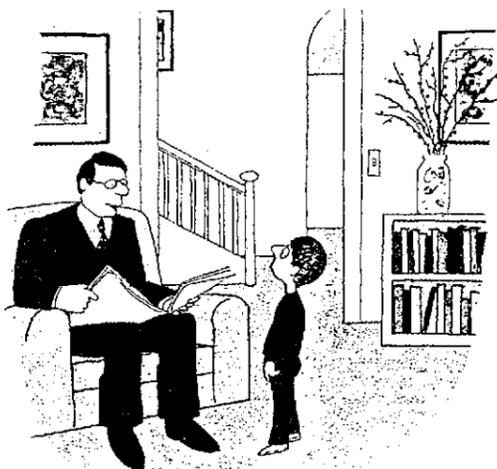


maior contribuição dos sociólogos foi no estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações, especialmente as formais e complexas. Algumas das áreas do estudo do comportamento organizacional que mais receberam contribuições da sociologia foram a dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, a tecnologia organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos.

Psicologia social

A **psicologia social** é uma área dentro da psicologia que mistura conceitos desta ciência e da sociologia. Seu foco é a influência de um indivíduo sobre o outro. Um dos temas mais investigados pela psicologia social é a mudança — como implementá-la e como reduzir as barreiras para sua aceitação. Além disso, os psicólogos sociais também fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação; as formas pelas quais as atividades em grupo podem satisfazer necessidades individuais e o processo de tomada de decisão em grupo.

QUADRO 1-4



"Sou um cientista social, Michael. Isto quer dizer que não sei explicar coisas como a eletricidade, mas, se um dia você quiser saber qualquer coisa sobre as pessoas, eu sou o cara certo."

Fonte: Charge de Handelsman, publicada na revista *New Yorker*, Copyright ©1986 by *New Yorker Magazine*. Reproduzido com autorização.

Antropologia

A **antropologia** é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades. O trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes, por exemplo, tem nos ajudado a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de pessoas em diferentes organizações. Muito do nosso conhecimento de hoje sobre cultura organizacional, ambiente organizacional e diferenças entre culturas dos países é fruto do trabalho de antropólogos ou de pessoas que utilizaram sua metodologia.

Ciência política

Embora sejam freqüentemente subestimadas, as contribuições dos cientistas políticos para o entendimento do comportamento organizacional têm sido significativas. A **ciência política** estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político. Alguns tópicos específicos desta área são a estruturação de conflitos, a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para o atendimento de seus próprios interesses.

Poucas coisas são absolutas no comportamento organizacional

Existem poucos (se é que existem) princípios simples e universais que explicam o comportamento organizacional. Nas ciências físicas — química, astronomia, física etc. —, existem leis que são consistentes e se aplicam a uma grande variedade de situações. Isto permite aos cientistas generalizar os efeitos da lei da gravidade ou enviar astronautas com segurança para consertar um satélite no espaço. Mas, como foi bem observado por um conhecido pesquisador do comportamento, "Deus deu todos os problemas fáceis para os físicos". Os seres humanos são complexos. Como eles são todos diferentes, a possibilidade de fazer generalizações simples e precisas é limitada. Duas pessoas geralmente reagem de maneira diferente a uma mesma situação, e uma mesma pessoa muda seu comportamento em situações diferentes. Por exemplo, nem todas as pessoas são motivadas pelo dinheiro, e o comportamento delas na igreja aos domingos é diferente daquele mostrado na festa da noite anterior.

Isto não significa, evidentemente, que não podemos dar explicações razoavelmente precisas sobre o comportamento humano ou fazer previsões válidas. Mas significa que os conceitos de comportamento organizacional pre-

precisam refletir condições situacionais ou contingenciais. Podemos dizer que x leva a y , mas apenas sob as condições Z (as **variáveis contingenciais**). A ciência do comportamento organizacional se desenvolveu utilizando conceitos gerais e alterando sua aplicação para determinadas situações. Por isso, os estudiosos do comportamento organizacional evitam afirmar que líderes eficazes devem sempre buscar as idéias de seus seguidores antes de tomar uma decisão. Em vez disto, veremos que um estilo participativo de liderança pode ser o melhor em algumas situações, mas, em outras, um estilo mais autocrático se mostrará mais eficaz. Em outras palavras, a eficácia de um estilo de liderança depende da situação em que ele é empregado.

A medida que você ler este livro, encontrará diversas teorias baseadas em pesquisas sobre como as pessoas se comportam nas organizações. Mas não espere encontrar relações diretas de causa e efeito. Não há muitas delas! As teorias do comportamento organizacional refletem a matéria com a qual lidam. As pessoas são complexas e complicadas, e as teorias desenvolvidas para explicar suas ações também o são.

Desafios e oportunidades no campo do comportamento organizacional

A compreensão do comportamento organizacional nunca foi tão importante para os executivos. Um rápido exame das enormes mudanças que estão ocorrendo nas organizações confirma esta afirmação. Por exemplo, o funcionário tradicional está envelhecendo; cada vez mais mulheres e membros de minorias estão entrando no mercado de trabalho; o *downsizing* e o amplo uso de trabalhadores temporários estão minando os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários a seus empregadores; e a competição globalizada está exigindo que os funcionários se tornem mais flexíveis para se adaptarem à rápida mudança.

Em suma, hoje há diversas oportunidades e desafios para que os executivos utilizem os conceitos do comportamento organizacional. Nesta seção, abordaremos alguns dos assuntos mais críticos enfrentados pelos executivos, para os quais o estudo do comportamento organizacional oferece soluções — ou, pelo menos, algumas idéias — que podem resultar em soluções.

Respondendo à globalização

As organizações não se limitam mais às fronteiras dos países. A rede Burger King pertence a uma empresa inglesa e a rede McDonald's vende hambúrgueres em Moscou. A Exxon, tida como uma empresa norte-americana, tem 75 por cento de suas receitas provenientes de vendas fora dos Estados Unidos. Os novos funcionários da fabricante de telefones Nokia em suas instalações na Finlândia estão sendo recrutados na China, na Índia e em outros países em desenvolvimento. O número de funcionários estrangeiros já supera o de finlandeses no centro de pesquisas da empresa em Helsinque. As principais indústrias automobilísticas do mundo fabricam veículos em países onde não está a matriz da empresa. Por exemplo, a Honda produz seus carros em Ohio, Estados Unidos; a Ford, no Brasil; a Mercedes e a BMW, na África do Sul.

Estes exemplos ilustram a afirmação de que o mundo virou uma aldeia global. De sua parte, os executivos precisam aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas.

Aumento das Missões Internacionais Se você é executivo, é cada vez maior a chance de ser enviado para missões internacionais. Você pode ser transferido para uma unidade operacional ou subsidiária de sua organização em outro país. Lá, terá de administrar uma mão-de-obra que provavelmente será bem diferente daquela com a qual você estava acostumado, tanto em termos de necessidades, como de aspirações e de atitudes.

Trabalhando com Pessoas de Diferentes Culturas Mesmo em sua terra natal, você poderá ter de trabalhar com chefes, colegas e outros funcionários que nasceram e foram criados em culturas diferentes. O que é motivador para você pode não ser para eles. Se seu estilo de comunicação é franco e direto, para eles pode parecer desconfortável e ameaçador. Para trabalhar eficazmente com essas pessoas, você precisa compreender sua cultura, como elas foram formadas, e como adaptar seu estilo de gerenciamento a essas diferenças.

Enfrentando Movimentos Anticapitalistas O foco capitalista na eficiência, no crescimento e nos lucros pode ser amplamente aceito em países como os Estados Unidos, a Austrália ou em Hong Kong. Mas estes valores não são muito populares em outros lugares, como a França, as nações do Oriente Médio ou da Escandinávia. Por exemplo, como os valores igualitários adotados na Finlândia criaram uma mentalidade de "morte aos ricos", as multas de trânsito são estabelecidas em função da renda do infrator, e não pela gravidade da infração.¹³ Por esta razão, um dos homens mais ricos da Finlândia (herdeiro de uma fortuna em negócios do ramo alimentício), que ganha cerca de nove milhões de dólares anualmente, foi multado em 217 mil dólares por dirigir a 80 quilômetros por hora em uma zona cuja velocidade máxima era de 40 quilômetros!



Ao enfrentar uma onda anticapitalista por parte de ativistas de direitos humanos e de defesa do meio-ambiente, a ExxonMobil contratou a antropóloga Ellen Brown (à esquerda) para ajudar a empresa durante a construção de um oleoduto na África, entre o Chade e Camarões. Brown visitou centenas de vilarejos no trajeto do oleoduto para explicar às populações locais como as obras iriam afetá-las. Ela ajuda a supervisionar um programa da ExxonMobil de 1,5 milhão de dólares para a construção de escolas, clínicas médicas, abertura de poços artesanais, consultoria para os empresários locais, distribuição de mosquiteiros para o combate à malária e aconselhamento para a prevenção da AIDS.

Os dirigentes de empresas globalizadas como a McDonald's, a Disney e a Coca-Colajá perceberam que os valores econômicos não são universalmente transferíveis. As práticas administrativas precisam ser modificadas para se adequar aos valores vigentes nos diferentes países em que a organização opera.

Administrando a Fuga de Empregos para Países com Mão-de-obra Mais Barata Está cada vez mais difícil para as empresas em países desenvolvidos, onde o piso salarial raramente fica abaixo de 6 dólares a hora, competir com



INIPCO@m) NA MfeoA

Como a globalização está afetando o mercado de trabalho

A fuga de empregos da indústria de países como os Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha para nações como o México, China, Índia, Malásia e Filipinas, onde os salários são mais baixos, é um fenômeno que já ocorre há duas décadas. O que não tem chamado muita atenção é o deslocamento dos empregos também no setor de serviços.

Recentemente, estimou-se que, apenas no setor de serviços financeiros, cerca de 500 mil empregos sairão dos Estados Unidos para outros países entre os anos de 2003 e 2008. Bancos, seguradoras, corretoras de valores e administradoras de fundos mútuos de investimento vão transferir atividades como processamento de dados e operação de *call centers* para países como a China, Índia, Filipinas, Canadá, República Tcheca, Brasil, Irlanda e Rússia. Por quê? Um funcionário de *call centers*, que recebe cerca de 20 mil dólares ao ano nos Estados Unidos, pode ser contratado na Índia por 2,5 mil dólares. O mais importante é que este êxodo não se restringe aos empregos de baixa qualificação. As empresas do setor financeiro estão transferindo as atividades de profissionais como analistas, contadores e designers para locais onde os salários são mais baixos. Por que pagar 250 mil dólares para um corretor de ações nos Estados Unidos se é possível obter a mesma qualidade de serviço na Índia a um salário de 20 mil? Os executivos da

BearingPoint (antiga KPMG Consulting) argumentam que os engenheiros contratados por 500 dólares mensais em Xangai custariam 4 mil dólares nos Estados Unidos.

Aqui estão alguns exemplos atuais que podem oferecer uma prévia do que vem por aí: o Massachusetts General Hospital está utilizando radiologistas na Índia para analisar exames de raio-X. A Boeing contrata especialistas em aeronáutica na Rússia para projetar peças para seus aviões. A Delta Airlines tem 6 mil pessoas na Índia e nas Filipinas cuidando das reservas e atendimento a seus clientes. A Flour tem 700 funcionários nas Filipinas encarregados de projetos de arquitetura. A Oracle mantém 4 mil funcionários na Índia, responsáveis por desenvolvimento de *software*, assistência ao consumidor e contabilidade. E a IBM está transferindo 3 mil empregos da área de programação dos Estados Unidos para a China, a Índia e o Brasil.

O mundo digital, os avanços da Internet e as redes de alta velocidade estão permitindo que as empresas transfiram parte de suas operações para países com custos trabalhistas mais baixos. Esta tendência deve permanecer. Os especialistas prevêem que pelo menos 3,3 milhões de cargos executivos devem migrar dos Estados Unidos para países em desenvolvimento até o ano de 2015.ⁱ

Baseado em P. Engardio, A. Bernstein e M. Kripalani, "Is your job next?", *Business Week*, 3 fev. 2003, p. 50-60; M. Schroeder, "More financial jobs go offshore", *The Wall Street Journal*, 1 de maio de 2003, p. A2; B. Davis, "Migration of skilled jobs abroad unsettles global-economy fans", *Wall Street Journal*, 26 jan. 2004, p. A1.

aqueles que contam com mão-de-obra em países em desenvolvimento, onde este valor pode cair para 30 centavos de dólar por hora. Não é por acaso que as pessoas nos Estados Unidos usam roupas feitas na China, utilizam computadores que possuem microchips fabricados em Taiwan e assistem a filmes rodados no Canadá. Em uma economia globalizada, os empregos fogem para os lugares onde os custos baixos oferecem vantagem competitiva para as empresas.

Os executivos estão sendo cada vez mais pressionados pelo mercado a reduzir custos para manter a competitividade. Para setores que empregam grande número de pessoas, isto significa mudar a produção para lugares onde o custo da mão-de-obra é mais baixo. Esta prática, contudo, é muito criticada por sindicatos, políticos e outros ativistas, que vêem nisso uma ameaça à empregabilidade nos países desenvolvidos. Os administradores precisam enfrentar a difícil tarefa de equilibrar os interesses de suas organizações com suas responsabilidades perante as comunidades onde operam.

Administrando a diversidade da força de trabalho

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever este desafio é *diversidade da força de trabalho*. Enquanto a globalização se concentra nas diferenças entre pessoas de diferentes países, a diversidade da força de trabalho focaliza as diferenças entre as pessoas em determinado país.

A **diversidade da força de trabalho** significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnia e sexo de seus participantes. O termo se refere a mulheres, negros, latinos e asiáticos — também são incluídos nessa diversidade portadores de deficiência física, pessoas da terceira idade e homossexuais. (Veja o Quadro 1-5.) Administrar a diversidade se tornou uma questão importante em todo o mundo, especialmente

QUADRO 1-5 Principais Categorias da Diversidade da Mão-de-obra

Sexo

Quase metade da força de trabalho norte-americana é agora composta por mulheres. Esta porcentagem também aumenta na maioria dos outros países. As empresas precisam assegurar que as políticas de contratação e emprego permitam igual acesso a todos, independentemente do sexo.

Raça

Nos Estados Unidos, a porcentagem de trabalhadores de etnias hispânica, asiática e afro-americana está aumentando. As empresas precisam assegurar políticas de contratação e emprego que permitam igual acesso a todos, independentemente da raça.

Origem

Uma crescente porcentagem da força de trabalho norte-americana provém de países que falam outros idiomas. Como os empregadores nos Estados Unidos têm o direito de exigir que a língua falada na organização seja o inglês, podem surgir problemas de comunicação com esses funcionários que ainda não dominam o idioma.

Idade

A força de trabalho norte-americana está envelhecendo e recentes pesquisas indicam que cada vez mais trabalhadores pretendem continuar na ativa depois dos 65 anos. As empresas não podem discriminar ninguém pela idade e precisam se adaptar às necessidades dos mais velhos.

Deficiência física

As empresas precisam garantir empregos e acessibilidade para os portadores de deficiência física e mental, bem como para qualquer pessoa com problemas de saúde.

Parceiros

Um número cada vez maior de funcionários homossexuais com parceiros fixos, assim como casais heterossexuais não casados oficialmente, começam a exigir os mesmos direitos dos dependentes tradicionais.

Religião

As empresas precisam garantir tolerância em relação aos costumes, rituais e feriados religiosos dos seus funcionários não-cristãos — como judeus, muçulmanos, hinduístas etc. —, bem como assegurar que eles não sofram discriminação por causa de suas indumentárias e aparência.

Há muito tempo que a Xerox defende a causa da diversidade. Os dirigentes da empresa acreditam que a contribuição de pessoas de diferentes origens e estilos de vida é essencial para a criação de soluções para os problemas dos clientes e para a inovação de produtos e de tecnologia.



no Canadá, na Austrália, na África do Sul e no Japão, além dos países europeus e dos Estados Unidos. Os executivos no Canadá e na Austrália, por exemplo, foram obrigados a se adaptar aos grandes fluxos de trabalhadores asiáticos. A "nova" África do Sul se caracteriza por um número cada vez maior de negros em posições-chave, tanto técnicas quanto administrativas. As mulheres, tradicionalmente relegadas a trabalhos temporários mal remunerados no Japão, agora estão galgando posições de chefia. Os acordos de cooperação econômica que criaram a União Européia, abrindo as fronteiras em grande parte da Europa Ocidental, aumentaram a diversidade de mão-de-obra nas empresas que operam em países como Alemanha, Portugal, Itália e França.

Adotando a Diversidade Costumávamos adotar a abordagem do "cadinho cultural" para nos referir às diferenças nas organizações tendo como pressuposto que as pessoas que eram diferentes desejariam automaticamente ser assimiladas com rapidez. Hoje em dia, contudo, reconhecemos que os trabalhadores não deixam de lado seus valores culturais e suas preferências de estilo de vida quando chegam no emprego. O desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar. A premissa do "cadinho" que provoca uma fusão de culturas está sendo substituída por uma abordagem que reconhece e valoriza tais diferenças.¹⁴

Não é verdade que as organizações sempre abrigaram membros de diferentes grupos? Sim, é verdade. Mas eles representavam apenas uma porcentagem muito pequena e chegavam a ser totalmente ignorados pelas grandes organizações. Além disso, sempre se acreditou que estas minorias procuravam se fundir e ser assimiladas pela organização. Por exemplo, antes de 1980, a maioria da mão-de-obra norte-americana era formada por homens brancos, que trabalhavam em período integral para sustentar uma mulher que não trabalhava e filhos em idade escolar. Agora, este perfil é minoria!¹⁵

A Mudança na Demografia dos Estados Unidos A mudança mais significativa na força de trabalho norte-americana durante a segunda metade do século XX foi o rápido aumento no número de mulheres empregadas.¹⁶ Em 1950, por exemplo, apenas 29,6 por cento da mão-de-obra era formada por mulheres. Em 1999, este índice havia subido para 46,6 por cento. Isso leva a um equilíbrio entre os contingentes de ambos os sexos. Além disso, como as mulheres são maioria nas universidades, podemos esperar que funções profissionais técnicas e administrativas sejam cada vez mais ocupadas por elas.

Da mesma forma que as mulheres mudaram o mercado de trabalho no final do século XX, a primeira metade do século XXI será marcada pela mudança na composição étnica e etária da mão-de-obra. Nos Estados Unidos, os hispânicos passarão de 11 para 24 por cento da mão-de-obra em 2050. Os negros passarão de 12 para 14 por cento. E os asiáticos, de 5 para 11 por cento. Ao mesmo tempo, essa massa de trabalhadores também estará envelhecendo. O grupo de terceira idade, que atualmente responde por 13 por cento da mão-de-obra norte-americana, deverá crescer para 20 por cento dentro de apenas 15 anos.

Implicações A diversidade da força de trabalho traz implicações importantes para as práticas administrativas. Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar todo mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade, sem que se cometa nenhuma discriminação. Esta mudança inclui, por exemplo, a oferta de treinamento diferenciado e a revisão dos programas de benefícios para que atendam a diferentes necessidades. A diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, além de melhorar a tomada de decisões ao trazer novas perspectivas para os problemas.¹⁷ Quando não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento da rotatividade, de maior dificuldade de comunicação e de mais conflitos interpessoais.

Aumentando a qualidade e a produtividade

Na década de 1990, organizações em todo o mundo aumentaram sua capacidade produtiva em resposta ao crescimento da demanda. As empresas construíram novas unidades, expandiram seus serviços e contrataram pessoal. Como resultado, quase todos os setores da economia hoje sofrem de excesso de oferta. Os varejistas sofrem com a concorrência de tantos shopping centers. A indústria automobilística produz mais veículos do que os consumidores podem comprar. O setor de telecomunicações está afogando em dívidas por ter construído uma estrutura que levará 50 anos para ser absorvida. Muitas cidades possuem hoje mais restaurantes do que as comunidades locais podem freqüentar.

O excesso de capacidade se traduz em aumento na competição. O aumento da concorrência obriga os executivos a reduzir custos ao mesmo tempo em que precisam aumentar a produtividade de suas empresas e a qualidade dos produtos e serviços que oferecem. Em busca desta meta de melhoria de qualidade e de produtividade, eles estão implementando programas como o Gestão da Qualidade (QM) e a Reengenharia — que exigem amplo envolvimento dos funcionários.

Como mostra o Quadro 1-6, o **Programa Gestão da Qualidade** é uma filosofia de gestão voltada para a satisfação constante do cliente através do contínuo aprimoramento de todos os processos organizacionais.¹⁸ O QM tem implicações para a área do comportamento organizacional porque exige que os funcionários reavaliem suas funções e se envolvam mais intensamente nas decisões tomadas no trabalho.

Em tempos de mudanças rápidas e profundas, pode ser necessário pensar a melhoria de qualidade e produtividade sob uma perspectiva do tipo: "como faríamos se estivéssemos começando do zero?". Esta é, essencialmente, a abordagem da **reengenharia**. Ela requer que os executivos reconsiderem como o trabalho seria feito e como a organização seria estruturada caso estivessem começando tudo de novo.¹⁹ Em vez de apenas realizar mudanças adicionais no processo, a reengenharia avalia todos os processos em termos de sua contribuição para as metas da organização. Processos não eficientes são eliminados e sistemas inteiramente novos são introduzidos. É importante ressaltar que a reengenharia tende a redefinir as tarefas e exige que quase todos os funcionários passem por treinamentos para aprender novas habilidades.

Os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para a melhoria de qualidade e produtividade deve incluir os funcionários. Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas. O estudo do comportamento organizacional oferece idéias importantes para ajudar os executivos a realizar essas mudanças.

Enfrentando a escassez de mão-de-obra

Os altos e baixos da economia são difíceis de prever. No final da década de 1990, por exemplo, a economia global estava bastante forte e a mão-de-obra, bastante escassa. Muitos empresários encontravam dificuldades para preencher as vagas em suas organizações por escassez de gente capacitada. Já no início de 2001, muitos países desenvolvidos entraram em recessão. As demissões foram massivas e a oferta de mão-de-obra qualificada aumentou. Já as tendências demográficas, pelo contrário, são muito mais previsíveis. Analisemos uma delas com importantes implicações para o comportamento organizacional: a menos que haja algum imprevisto econômico ou político, haverá uma nova escassez de mão-de-obra dentro de 10 anos a 15 anos.²⁰ Vamos discutir este problema usando dados estatísticos dos Estados Unidos, mas a escassez de profissionais qualificados deve prevalecer também

QUADRO 1»6 O Que é a Gestão da Qualidade (QM)?

1. **Foco intenso no cliente.** O cliente não é apenas o indivíduo que compra os produtos ou serviços da empresa, mas também o cliente interno (como o pessoal de expedição ou contabilidade), que interage e presta serviços a outros dentro da organização.
2. **Preocupação com a melhoria constante.** A Gestão da Qualidade tem como compromisso jamais estar satisfeita. "Muito bom" nunca é suficiente. A qualidade sempre pode ser melhorada.
3. **Melhoria da qualidade de tudo o que a organização faz.** A QM utiliza uma definição bem ampla de qualidade. Ela não diz respeito apenas ao produto final, mas também a como a organização cuida da distribuição, do atendimento às reclamações, da gentileza dos funcionários que atendem aos telefones e assim por diante.
4. **Mensurações acuradas.** A QM emprega técnicas estatísticas para medir todas as variáveis críticas de desempenho nas operações da organização. Essas variáveis de desempenho são, então, comparadas com padrões, ou *benchmarks*, para identificar os problemas e suas raízes de forma a permitir a eliminação de suas causas.
5. **Autonomia dos funcionários.** A QM envolve os funcionários de chão de fábrica no processo de melhoria. As equipes de trabalho são amplamente utilizadas nos programas de *empowerment* para a identificação e resolução de problemas.

nos países da Europa ocidental por causa do envelhecimento da população e da redução da taxa de natalidade.

A escassez de profissionais nos Estados Unidos se dá em função de dois fatores: taxa de natalidade e taxa de participação na força de trabalho. Entre as décadas de 1960 e 1980, o mercado de trabalho norte-americano recebeu o que costumou chamar de *Baby Boomers* (pessoas nascidas entre 1946 e 1965). Existem hoje 76 milhões deles no mercado. Mas a geração seguinte, apelidada de Geração X, tem 10 milhões de pessoas a menos. O problema tende a se agravar entre 2007 e 2010, quando a maioria dos *Baby Boomers* deve começar a se aposentar. É importante observar que, apesar do contínuo crescimento da imigração, os estrangeiros que ingressarem no mercado de trabalho não serão suficientes para evitar a escassez de mão-de-obra.

O problema da escassez de força de trabalho também se agrava com o fato de que no final do século XX um enorme contingente de mulheres desembarcou no mercado de trabalho. Isto forneceu uma leva de trabalhadores talentosos e capacitados. Este movimento agora está equilibrado. Além disso, entre os trabalhadores mais velhos diminuiu o interesse de continuar no mercado de trabalho. Em 1950, quase 80 por cento dos homens com 62 anos ainda trabalhava. Hoje, pouco mais da metade deles continua no mercado. A melhoria nos planos de pensão e a expansão dos benefícios do governo levaram muita gente a se aposentar cedo, especialmente aqueles cujo trabalho era estressante ou entediante. Embora a queda nas bolsas de valores entre 2001 e 2003 tenha reduzido as economias destes *Baby Boomers*, e possa ter feito com que muitos ainda precisem trabalhar,²¹ — os primeiros indícios sugerem que isso não terá muito impacto na redução da oferta de mão-de-obra qualificada no futuro.

Em tempos de escassez de mão-de-obra, bons salários e benefícios não serão suficientes para encontrar e manter profissionais talentosos. Os executivos precisarão encontrar estratégias sofisticadas de recrutamento e manutenção. Além disso, será preciso modificar algumas práticas organizacionais para atender às necessidades dos trabalhadores mais velhos e para motivar os mais jovens, que se sentirão estagnados enquanto aguardam a aposentadoria daqueles. Os conhecimentos de comportamento organizacional pode ajudar os executivos a lidar com esta situação. Em um mercado com força de trabalho escassa, os administradores que não entenderem de comportamento humano e não conseguirem tratar adequadamente seus funcionários correm o risco de não ter a quem comandar!

Melhorando o atendimento ao cliente

A American Express recentemente evitou que o pior pesadelo de Joan Weinbel se realizasse. Eram 10 horas da noite e Joan estava em sua casa, em New Jersey, fazendo as malas para uma longa viagem quando percebeu que, algumas horas antes, havia deixado seu cartão de crédito em um restaurante em New York. O restaurante ficava a cerca de 20 quilômetros de distância. Ela ia pegar o voo marcado para as 7h30 na manhã seguinte e precisava do cartão para a viagem. Joan, então, ligou para a American Express. Sua ligação foi prontamente atendida por uma funcionária gentil e prestativa, que lhe disse para não se preocupar. Depois de fazer algumas perguntas, a funcionária do atendimento ao cliente disse a Joan que o auxílio estava "a caminho". Surpresa é pouco para definir a sensação que Joan teve quando a campainha de sua casa tocou às 11h45, ou seja, menos de duas horas depois do telefonema. A sua porta estava o mensageiro trazendo seu novo cartão. Joan ainda se espanta com a rapidez com que a empresa conseguiu expedir e entregar-lhe um novo cartão. Mas ela diz que esta experiência fez dela uma cliente para toda a vida.

Atualmente, a maioria da força de trabalho nos países desenvolvidos está empregada no setor de serviços. Nos Estados Unidos, por exemplo, este contingente chega a 80 por cento. Na Austrália, são 73 por cento. No Reino Unido, na Alemanha e no Japão, os índices são de 69, 68 e 65 por cento, respectivamente. Exemplos destas ocupações incluem pessoal de assistência técnica, atendentes de redes de fast food, balconistas de lojas, professores, garçons e garçonetes, enfermeiras, mecânicos, consultores, corretores, planejadores financeiros e comissários de bordo. A característica que estas ocupações têm em comum é o fato de que exigem um envolvimento substancial com os clientes da organização. Como nenhuma empresa pode existir sem clientes — seja ela a DaimlerChrysler, a Merrill Lynch, a L.L. Bean, uma empresa de advocacia, um museu, uma escola ou um órgão governamental —, seus dirigentes precisam se certificar de que os funcionários fazem todo o possível para agradar os clientes. O conhecimento do comportamento organizacional pode ajudar nesta tarefa.²²

A análise de uma pesquisa realizada com os passageiros da australiana Qantas Airways confirma o papel que os funcionários da empresa têm na satisfação de seus clientes. Foi pedido aos passageiros que listassem, por ordem de importância, suas "necessidades essenciais" durante o voo. Quase todos os itens citados tinham influência direta dos funcionários da Qantas — desde a expedição de bagagens, passando pela cortesia do serviço de bordo, a assistência nos casos de conexões e a gentileza do pessoal do check in.²³

O estudo do comportamento organizacional pode melhorar o desempenho da empresa ao mostrar para os administradores como as atitudes e o comportamento dos funcionários estão associados à satisfação dos clientes. Muitas vezes, uma empresa fracassa porque seus funcionários não sabem agradar os clientes. A administração pre-

A rede norte-americana de supermercados Stew Leonard leva tão a sério a satisfação dos clientes que contratou Roy Snider, um especialista em animação de torcidas esportivas, para ser seu Diretor de Animação. Seu trabalho consiste em "animar" os clientes levando-os a participar de brincadeiras, como dançar e cantar com ele. Para manter os funcionários focados na satisfação dos clientes, Snider também tem como sua responsabilidade elevar o moral do grupo e construir um espírito de equipe entre eles.



cisa criar uma cultura pró-cliente. O conhecimento do comportamento organizacional pode oferecer uma orientação significativa para a criação de tais culturas — aquelas nas quais os funcionários são amáveis e gentis, acessíveis, bem informados, prontos para atender às necessidades dos clientes e dispostos a fazer o que for possível para agradá-los.²⁴

Melhorando as habilidades humanas

Começamos este capítulo demonstrando como as habilidades humanas são importantes para a eficácia da administração. Dissemos: "este livro foi escrito para ajudar os executivos, atuais e futuros, a desenvolver suas habilidades humanas".

Na medida em que você avançar neste livro, encontrará conceitos e teorias relevantes que o ajudarão a explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho. Além disso, você conhecerá habilidades específicas que poderão ser utilizadas em seu trabalho. Por exemplo, aprenderá uma variedade de formas de motivar pessoas, como se tornar um comunicador melhor e como formar equipes de trabalho mais eficazes.

Dando autonomia para as pessoas

Se você pegar qualquer publicação sobre negócios, vai ler matérias sobre a mudança no relacionamento entre os executivos e aqueles que eles, supostamente, gerenciam. Você encontrará os executivos sendo chamados de técnicos, conselheiros, patrocinadores ou facilitadores. Em muitas organizações — por exemplo, Marriott, W.L. Gore e National Westminster Bank —, os funcionários agora são chamados de sócios. E existe uma certa indefinição quanto às diferenças entre os papéis de executivo e de trabalhador. O processo de tomada de decisão está sendo levado para o nível operacional, no qual os funcionários estão tendo a liberdade de fazer escolhas sobre cronogramas e procedimentos, e de resolver sozinho problemas relacionados com seu trabalho.²⁵ Na década de 1980, os executivos foram estimulados a chamar seus funcionários para participar das decisões de trabalho. Hoje, o processo foi ainda mais longe e os funcionários estão conseguindo o controle total de seu trabalho. Um número crescente de empresas está adotando equipes autogerenciadas, nas quais os trabalhadores operam praticamente sem chefia externa.

O que está acontecendo? Acontece que os executivos estão **dando autonomia para seus funcionários**. Eles os colocam no comando de suas atividades. E, desta forma, os executivos têm de aprender a delegar o controle e os funcionários, a ter responsabilidade sobre seu trabalho e sobre as decisões que tomam. Nos capítulos finais, veremos como este processo, também conhecido como *empowerment*, está modificando os estilos de liderança, relações de poder, planejamento do trabalho e a forma como as organizações são estruturadas.

Estimulando a inovação e a mudança

O que aconteceu com empresas como a Montgomery Ward, Woolworth, Smith Corona, TWA, Bethlehem Steel e WorldCom? Todos esses gigantes faliram. Por que outras grandes organizações — como a Sears, Boeing e Lucent Technologies — implementaram extensivos programas de redução de custos e eliminaram milhares de empregos? Para evitar a falência.

As organizações bem-sucedidas de hoje precisam fomentar a inovação e dominar a arte da mudança ou serão candidatas à extinção. O sucesso irá para as organizações que mantêm sua flexibilidade, continuamente aprimoram sua qualidade e enfrentam a concorrência colocando um constante fluxo de produtos e serviços inovadores no mercado. A rede de pizzarias Domino's acabou com a existência de milhares de pequenas pizzarias cujos dirigen-

tes acharam que podiam continuar fazendo o "de sempre". [A Amazon.com](http://Amazon.com) está levando à falência várias pequenas livrarias ao provar que é possível vender livros pela internet. A Dell tornou-se a maior vendedora de computadores do mundo por estar continuamente reinventando a si própria e surpreendendo seus concorrentes.

Os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança, ou podem ser seu principal bloqueio. O desafio para os administradores é estimular a criatividade dos seus funcionários e a sua tolerância à mudança. O estudo do comportamento organizacional oferece uma grande variedade de idéias e técnicas para alcançar estas metas.

Lidando com a "temporiedade"

Com a mudança vem a "temporiedade". Nos últimos anos, a globalização, a expansão da capacidade e os avanços na tecnologia se combinaram de forma a impor às organizações que quiserem sobreviver que elas sejam ágeis e flexíveis. O resultado disto é que tanto os funcionários como os dirigentes trabalham hoje em uma clima que pode ser definido como "temporário".

As evidências dessa situação estão em todos os lugares da organização. As funções vêm sendo continuamente redesenhadas e as tarefas, cada vez mais, sendo realizadas por equipes flexíveis, e não por indivíduos isolados; contratam-se cada vez mais empregados temporários; a terceirização tem aumentado e até os planos de pensão estão sendo remodelados para acompanhar as pessoas em suas mudanças de emprego.

Os trabalhadores precisam atualizar seus conhecimentos e habilidades continuamente para atender a novas exigências do trabalho. Por exemplo, os funcionários de empresas como Caterpillar, Ford e Alcoa agora precisam saber operar equipamentos de produção computadorizados. Isto não fazia parte da descrição de suas funções há 20 anos. As equipes de trabalho também estão cada vez mais mutantes. No passado, os funcionários eram indicados para um grupo de trabalho específico e esta colocação era relativamente permanente. Havia uma sensação de segurança em trabalhar sempre com as mesmas pessoas. Esta previsibilidade foi substituída por grupos temporários de trabalho, equipes formadas por pessoas de diferentes departamentos e cujos membros mudam o tempo todo, e pelo uso cada vez maior do rodízio de funcionários para atender às necessidades sempre mutantes do trabalho. Finalmente, as próprias organizações estão em estado de fluxo. Elas estão constantemente reorganizando suas divisões, desfazendo-se de negócios que não têm bom desempenho, eliminando atividades não vitais, subcontratando serviços e operações não-críticos de outras organizações e substituindo empregados permanentes por temporários.

Os executivos e os funcionários de hoje precisam aprender a lidar com a "temporiedade". Eles precisam aprender a conviver com a flexibilidade, a espontaneidade e a imprevisibilidade. O estudo do comportamento organizacional pode oferecer importantes insights para ajudá-los a entender melhor um mundo profissional em contínua mudança, a superar as resistências à mudança e a facilitar a elaboração de uma cultura organizacional voltada a transformações.

A adaptação à "temporiedade" é uma característica da nova fábrica da Nissan Motors em Canton, Estado de Mississippi, onde são produzidos utilitários e minivans em uma mesma linha de montagem. Planejada para ter flexibilidade, a fábrica integra fornecedores externos no processo de montagem e seus operários desempenham quatro diferentes funções durante seus turnos. Esta flexibilidade dá à Nissan uma vantagem competitiva, pois a unidade funciona com 100 por cento de sua capacidade e pode se ajustar rapidamente às mudanças de demanda do mercado.

Trabalhando em organizações interconectadas

Para muitos funcionários, a informatização, a Internet e as redes internas ligando computadores dentro das empresas e entre empresas geraram um ambiente de trabalho diferente do usual — o que poderíamos chamar de organização interconectada. Ela permite que as pessoas se comuniquem e trabalhem juntas mesmo que estejam em localidades distantes uma da outra. Essa tecnologia também permite que os profissionais se tornem autônomos, conectando-se pelo computador com várias partes do mundo e mudando de empregador à medida que a demanda por seus serviços se modifica. Programadores de software, designers gráficos, analistas de sistemas, escritores, tradutores, editores e pesquisadores são alguns exemplos de profissionais que podem trabalhar à distância do empregador.

O trabalho do administrador em uma organização interconectada é diferente do tradicional, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas. Motivar e liderar pessoas, por exemplo, e tomar decisões colaborativas "on-line" são atividades que requerem técnicas diversas daquelas empregadas quando os indivíduos estão fisicamente presentes.

Como cada vez mais as pessoas estão trabalhando interconectadas através das redes de computadores, os administradores precisam desenvolver novas habilidades. O estudo do comportamento organizacional pode ser útil para este fim.

Ajudando os funcionários a equilibrar a vida pessoal e a profissional

O funcionário típico dos anos 60 e 70 comparecia ao trabalho de segunda à sexta-feira e cumpria horários fixos para uma jornada diária de oito a nove horas. O local de trabalho e os horários eram claramente especificados. Isso não acontece mais hoje com uma grande parte da força de trabalho. Os trabalhadores se queixam, cada vez mais, de que a linha divisória entre os períodos dedicados ao trabalho e à vida pessoal se tornou obscura, provocando conflitos pessoais e estresse.²⁶

Uma série de fatores contribuiu para esta confusão entre trabalho e vida pessoal. Em primeiro lugar, a criação de organizações globais significa que o mundo empresarial nunca dorme. A qualquer hora, em qualquer dia, milhares de funcionários da General Electric estão trabalhando em algum lugar. A necessidade de consultas com colegas ou clientes em oito ou dez fusos horários diferentes faz com que os funcionários das empresas globais precisem estar "à disposição" 24 horas por dia. Em segundo lugar, a tecnologia de comunicação permite que os funcionários façam seu trabalho em casa, no carro ou em uma praia no Taiti. Isto permite que muitas pessoas de áreas técnicas ou em profissões liberais trabalhem em qualquer horário e em qualquer lugar. O terceiro fator é que as empresas estão pedindo a seus funcionários que trabalhem mais tempo. Por exemplo, entre 1977 e 1997, a média de jornada semanal nos Estados Unidos aumentou de 43 para 47 horas e o número de pessoas que trabalham 50 ou mais horas por semana pulou de 24 para 37 por cento. Finalmente, poucas famílias têm apenas um membro que trabalha fora atualmente. Os funcionários de hoje, em sua maioria, integram um casal de trabalhadores. Isto torna muito difícil para essas pessoas encontrar tempo para atender a compromissos domésticos, conjugais ou com os filhos, parentes e amigos.

Os trabalhadores percebem que o trabalho vem tomando cada vez mais espaço de suas vidas pessoais e não estão satisfeitos com isso. Estudos recentes sugerem que os trabalhadores desejam empregos com mais flexibilidade de horários para que eles possam compatibilizar melhor seus assuntos pessoais e profissionais.²⁷ Na verdade, muitos estudos indicam que este equilíbrio tornou-se mais importante do que a segurança no emprego.²⁸ Além disso, a próxima geração parece ter preocupações semelhantes.²⁹ A maioria dos estudantes universitários declara que o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é a sua principal meta na carreira profissional. Eles querem ter "uma vida" além de ter um emprego! As organizações que não conseguirem ajudar seu pessoal a atingir esse equilíbrio vão encontrar dificuldades crescentes para atrair e reter os funcionários mais capazes e motivados.

Como veremos nos capítulos a seguir, o estudo do comportamento organizacional oferece diversas sugestões para orientar o planejamento de ambientes de trabalho que ajudam o executivo a enfrentar esses conflitos.

Melhorando o comportamento ético

Em um mundo empresarial caracterizado por cortes, expectativa de aumento de produtividade dos trabalhadores e brutal competição no mercado, não surpreende que muitos funcionários sintam-se pressionados para quebrar algumas regras, dar "umjeitinho" ou entregar-se a outras práticas questionáveis.

Os membros das organizações a cada dia enfrentam mais **dilemas éticos**, situações em que precisam definir qual a conduta correta e a errada. Por exemplo, eles devem denunciar publicamente atividades ilegais que descobrirem dentro da empresa? Devem acatar ordens com as quais não concordam? Exageram na boa avaliação de um subordinado do quem gostam para salvar-lhe o emprego? Eles se permitem fazer "politicagem" na organização para impulsionar suas carreiras?

O bom comportamento ético é algo que nunca foi claramente definido. Nos últimos tempos, a linha divisória entre o certo e o errado ficou ainda mais tênue. Os trabalhadores vêem pessoas se entregando a toda a sorte de práticas antiéticas — políticos eleitos são indiciados por desviar dinheiro público ou aceitar suborno; advogados poderosos, que conhecem a lei mais do que ninguém, são acusados de não pagar os encargos trabalhistas de seus funcionários domésticos; executivos de sucesso inflam os lucros de suas empresas para obter ganhos com suas opções de ações e administradores de universidades fazem "vista grossa" quando os treinadores de atletas convencem os estudantes campeões a se matricularem em cursos fáceis, e não nos necessários para a graduação, para continuar a receber bolsa de estudos. Quando flagradas no delito, ouvimos estas pessoas dizendo coisas como "todo mundo faz isto" ou "você tem de aproveitar todas as vantagens hoje em dia". Não é surpreendente, portanto, que os trabalhadores expressem cada vez menos confiança em seus dirigentes e se sintam cada vez mais inseguros quanto ao que significa comportamento ético em suas organizações.¹⁰

Os executivos e suas organizações estão reagindo a esta questão de diversas maneiras.¹¹ Eles têm redigido e distribuído códigos de ética para os funcionários. Também vêm promovendo seminários, workshops e programas de treinamento para tentar aprimorar o comportamento ético. Contratam conselheiros internos que podem ser procurados, em muitos casos anonimamente, para dar assistência nas questões que envolvem dilemas éticos. Também estão criando mecanismos de proteção para os funcionários que denunciam práticas antiéticas no interior da organização.

O executivo de hoje precisa criar um clima eticamente saudável para seus funcionários, no qual estes possam trabalhar com produtividade e enfrentar o menor grau possível de ambigüidade em relação ao que é comportamento certo ou errado. Nos próximos capítulos, discutiremos os tipos de ação que podem ser empreendidos para se criar um ambiente ético na organização e para ajudar os funcionários a enfrentar situações eticamente ambíguas. Também apresentaremos exercícios sobre dilemas éticos no final de cada capítulo para que você possa refletir sobre essas questões e pensar na melhor maneira de lidar com elas.

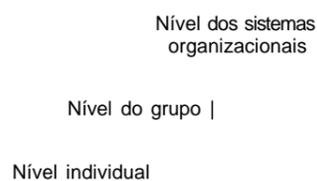
As próximas atrações: desenvolvendo um modelo de comportamento organizacional

Concluimos este capítulo com a apresentação de um modelo genérico que define o campo de estudo do comportamento organizacional, estabelece seus parâmetros e identifica suas variáveis dependentes e independentes básicas. Isto será como um anúncio das "próximas atrações" representadas pelos tópicos que constituem o restante deste livro.

Uma visão geral

Um **modelo** é uma abstração da realidade, uma representação simplificada de um fenômeno real. Um manequim em uma loja de roupas é um modelo. Da mesma maneira, é a fórmula contábil: $\text{Ativos} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$. O Quadro 1-7 apresenta o esqueleto sobre o qual construiremos nosso modelo de comportamento organizacional. Sua proposição é que há três níveis de análise no estudo do comportamento organizacional e que, à medida que caminhamos do nível individual para o do sistema organizacional, vamos aumentando sistematicamente nosso entendimento sobre o comportamento dentro das organizações. Os três níveis básicos são análogos a blocos de construção; cada nível é construído sobre o anterior. O conceito de grupo é construído sobre o nível básico do indivíduo; e sobreponemos vigas estruturais sobre os níveis do indivíduo e do grupo para chegar ao nível do comportamento organizacional.

¹ QUADRO 1-7 Modelo Básico de Comportamento Organizacional - Estágio 1



As variáveis dependentes

As **variáveis dependentes** são os fatores-chave que você pretende explicar ou prever e que são afetados por algum outro fator. Quais são as variáveis dependentes básicas no comportamento organizacional? Os estudiosos do assunto tradicionalmente enfatizam a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a satisfação no trabalho. Mais recentemente, uma quinta variável — a cidadania organizacional — foi incluída nessa lista. Vamos fazer uma breve revisão de cada uma delas para garantir que compreendemos o que significam e por que chegaram a esse nível de distinção.

Produtividade Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo custo possível. Assim sendo, a **produtividade** implica uma preocupação tanto com a **eficácia** como com a **eficiência**.

Um hospital, por exemplo, é *eficaz* quando consegue atender com sucesso às necessidades de seus clientes. E ele é *eficiente* quando faz isto com baixo custo. Se o hospital consegue obter um resultado melhor de seus funcionários reduzindo a média de dias de internação dos pacientes ou aumentando o número de atendimentos diários, dizemos que ele ganhou eficiência produtiva. Uma empresa é eficaz quando atinge suas metas de vendas ou de participação no mercado, mas sua produtividade também depende de alcançar essas metas com eficiência. As medidas mais comuns de eficiência organizacional incluem o retorno do investimento, o lucro sobre o faturamento e a produção por hora trabalhada.

Podemos também olhar a produtividade do ponto de vista do funcionário individual. Tomemos o caso de Mike e Al, ambos motoristas de caminhão. Se Mike precisa levar seu caminhão carregado de Nova York para Los Angeles em 75 horas ou menos, ele será eficaz se conseguir realizar esta viagem de 4.800 quilômetros dentro deste prazo. Mas a mensuração da produtividade precisa levar em conta o custo embutido no alcance deste objetivo. E onde aparece a eficiência. Digamos que Mike faça a viagem em 68 horas, com uma média de 2,3 quilômetros por litro de combustível. Al, por seu lado, faz a viagem em 68 horas também, mas com uma média de 2,8 quilômetros por litro (com veículos e cargas idênticos). Tanto Mike como Al são eficazes — eles atingiram as suas metas —, mas Al foi mais eficiente que Mike já que consumiu menos combustível e, portanto, alcançou seu objetivo a um custo menor.

As empresas do setor de serviços precisam incluir o "atendimento às necessidades e exigências dos clientes" na avaliação de sua eficácia. Por quê? Porque neste tipo de negócio existe uma clara relação de causa e efeito entre as atitudes e comportamentos dos funcionários para com os clientes e a resposta destes, traduzidas em receitas e lucros para a organização. A Sears documentou cuidadosamente esta relação.³² Os dirigentes da empresa descobriram que uma melhoria de 5 por cento nas atitudes dos funcionários resultava em 1,3 por cento no aumento da satisfação dos clientes, o que, por sua vez, provocava um crescimento de receita da ordem de 0,5 por cento. Mais especificamente, a Sears descobriu que, ao treinar seus funcionários para melhor interagir com os clientes, conseguia melhorar o índice de satisfação destes em 4 por cento em 12 meses, o que gerava um adicional de 200 milhões de dólares na receita.

Em suma, uma das principais preocupações no estudo do comportamento organizacional é a produtividade. Precisamos descobrir quais são os fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo.

Absenteísmo O **absenteísmo** é definido como o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. Essa questão se tornou um grande ônus e dor-de-cabeça para os empresários. Por exemplo, uma pesquisa recente mostrou que o custo médio das ausências não-programadas de funcionários nas empresas norte-americanas é de 789 dólares por ano por empregado — isto sem falar na perda de produtividade, nos custos adicionais de horas-extras ou nas contratações de temporários para cobrir as faltas.³³ No Reino Unido, estes custos são também altos — cerca de 694 dólares ao ano por funcionário.³⁴ Na Suécia, uma média de 10 por cento de toda a força de trabalho está ausente do emprego em um dado momento, com dispensa por motivo de saúde.³⁵

Obviamente, é difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos se seus funcionários não comparecem para trabalhar. O fluxo do trabalho é interrompido e freqüentemente decisões importantes precisam ser postergadas. Nas organizações que dependem da produção na linha de montagem, o absenteísmo é mais que uma interrupção; ele pode resultar em uma drástica perda de qualidade e, em certos casos, até na completa paralisação da fábrica. Níveis de absenteísmo acima do normal, em qualquer caso, causam um impacto direto sobre a eficiência e a eficácia da organização.

Todas as ausências são prejudiciais? Provavelmente não! Embora o absenteísmo tenha um impacto negativo sobre a organização, podemos observar algumas situações em que a empresa se beneficia com a decisão do funcionário de faltar ao trabalho. Por exemplo, doença, estafa ou excesso de estresse podem reduzir significativamente a produtividade de um funcionário. Nas situações em que o profissional precisa estar sempre atento — cirurgiões

e pilotos de avião são bons exemplos —, será melhor para a organização que eles faltem ao trabalho em vez de apresentar um desempenho ruim. O custo de um erro nestas funções é grande demais. Mesmo na área administrativa, na qual os erros têm impacto menos dramático, o desempenho é melhor quando o executivo decide não ir trabalhar para não exercer suas funções sem as devidas condições. Mas estas situações são claramente atípicas. Na maior parte das vezes, podemos pressupor que o benefício proveniente do absenteísmo seja muito baixo.

Rotatividade É a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento. Quais são estes custos? São mais altos do que se imagina. Por exemplo, o custo de substituição de um programador ou analista de sistemas para uma empresa de tecnologia da informação nos Estados Unidos foi calculado em 34.100 dólares. O custo da substituição de um balconista em uma loja de varejo fica em torno de 10.445 dólares.³⁶ Além disso, um índice alto de rotatividade causa uma ruptura na eficiência da organização quando pessoal experiente e treinado vai embora da empresa e é necessário encontrar substitutos e prepará-los devidamente para assumir posições de responsabilidade.

Toda organização, evidentemente, tem uma certa rotatividade. A média nacional, nos Estados Unidos, é de 15 por cento.³⁷ Na verdade, se as pessoas "certas" estão deixando a empresa — os funcionários não-essenciais —, a rotatividade pode ser um aspecto positivo. Ela pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer idéias novas para a organização.³⁸ No mundo empresarial de hoje, sempre em mudança, um certo nível de rotatividade voluntária de trabalhadores aumenta a flexibilidade organizacional e a independência dos funcionários, diminuindo assim a necessidade de demissões por parte da empresa.

Mas a rotatividade quase sempre implica a perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. Por exemplo, um estudo realizado com 900 funcionários demissionários mostrou que 92% deles havia recebido uma avaliação "satisfatória" ou superior por parte de seus superiores.³⁹ Portanto, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal valioso, ela pode ser um fator de ruptura, prejudicando a eficácia da organização.

Cidadania Organizacional A cidadania organizacional é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização.⁴⁰ As organizações bem-sucedidas precisam de funcionários que façam mais do que os seus deveres usuais e apresentem um desempenho que *ultrapasse* expectativas. No mundo empresarial dinâmico de hoje, na qual as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é crítica, as organizações precisam de funcionários que adotem um comportamento de "bom cidadão" — como fazer declarações positivas sobre o trabalho de seu grupo e da empresa, ajudar os colegas em suas equipes, oferecer-se voluntariamente para tarefas extraordinárias, evitar



O espírito de cidadania é intenso na corretora Charles Schwab. Os generosos colegas doaram cinco meses e meio de licenças-saúde não utilizadas para que Curtis Barthold, um dos gerentes da empresa, pudesse ficar em casa cuidando dos filhos pequenos e da esposa doente em estado terminal.

conflitos desnecessários, mostrar cuidado com o patrimônio da empresa, respeitar as leis e regulamentos e ser tolerante com ocasionais aborrecimentos e imposições relacionados com o trabalho.

As organizações querem e precisam de funcionários que façam coisas que não constam de suas tarefas formais. A evidência mostra que as empresas que possuem este tipo de gente mostram um desempenho melhor quando comparadas com outras.⁴¹ Conseqüentemente, o estudo do comportamento organizacional preocupa-se com o comportamento de cidadania organizacional como uma variável dependente.

Satisfação no Trabalho A última variável dependente que analisaremos será a **satisfação com o trabalho**, que podemos definir como o conjunto de sentimentos de uma pessoa possui com relação ao seu trabalho. Diferentemente das quatro variáveis anteriores, a satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento. Por que, então, ela é considerada uma variável dependente básica? Por duas razões: ela tem uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do comportamento organizacional.

A premissa de que os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos foi uma doutrina básica entre os executivos durante anos. Embora haja questionamentos sobre essa relação causal, pode-se argumentar que as sociedades mais avançadas devem se preocupar não apenas com o aspecto quantitativo — ou seja, alta produtividade e bens materiais —, mas também com a qualidade de vida. Os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é objetivo legítimo de uma organização. Eles dizem que não só a satisfação está negativamente ligada ao absentismo e à rotatividade, como as organizações também têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Portanto, embora a satisfação com o trabalho seja mais uma atitude do que um comportamento, os pesquisadores do comportamento organizacional a consideram uma importante variável dependente.

As variáveis independentes

Quais são os principais determinantes da produtividade, do absentismo, da rotatividade, da cidadania organizacional e da satisfação no trabalho? A resposta a esta questão nos leva às **variáveis independentes**. Uma variável independente é a suposta causa de algumas mudanças em variável dependente.

Coerentemente com nossa premissa de que o comportamento organizacional pode ser melhor compreendido quando visto como uma série de complexidade crescente de blocos de construção, a base, ou o primeiro nível do nosso modelo, é o entendimento do comportamento individual.

Variáveis no Nível do Indivíduo Já se disse que "os executivos, ao contrário dos pais, precisam trabalhar com seres humanos usados, e não novos — seres humanos que já foram trabalhados por outros anteriormente".⁴² Quando as pessoas entram em uma organização, elas se assemelham a carros usados. Cada uma é diferente das demais. Algumas têm "baixa quilometragem" — foram tratadas carinhosamente e pouco expostas à força dos elementos. Outras são "malhadas", tendo passado por algumas estradas difíceis. Esta metáfora indica que as pessoas entram para as organizações com determinadas características que vão influenciar seus comportamentos no trabalho. As características mais óbvias são as pessoais ou biográficas, como idade, sexo e estado civil; características de personalidade; sua estrutura emocional; seus valores e atitudes; e seus níveis básicos de capacitação. Estas características já estão essencialmente colocadas quando o indivíduo entra para os quadros da empresa e, na maior parte das vezes, podem ser pouco alteradas pelo esforço de gerenciamento. Ainda assim, elas têm, sem dúvida, um grande impacto sobre o comportamento do funcionário. Por esse motivo, cada um destes fatores — características biográficas, capacitação, valores, atitudes, personalidade e emoções — será discutido como variável independente do Capítulo 2 ao Capítulo 4.

Existem outras quatro variáveis no nível do indivíduo que afetam o comportamento dos funcionários: percepção, tomada de decisão individual, aprendizagem e motivação. Estes tópicos serão introduzidos e discutidos nos capítulos 2, 5, 6 e 7.

Variáveis no Nível do Grupo O comportamento de um grupo é mais do que a soma das ações dos indivíduos que fazem parte dele. A complexidade de nosso modelo aumenta quando compreendemos que o comportamento das pessoas é diferente quando elas estão sozinhas e quando estão em grupo. Portanto, o próximo passo para a compreensão do comportamento organizacional é o estudo do comportamento dos grupos.

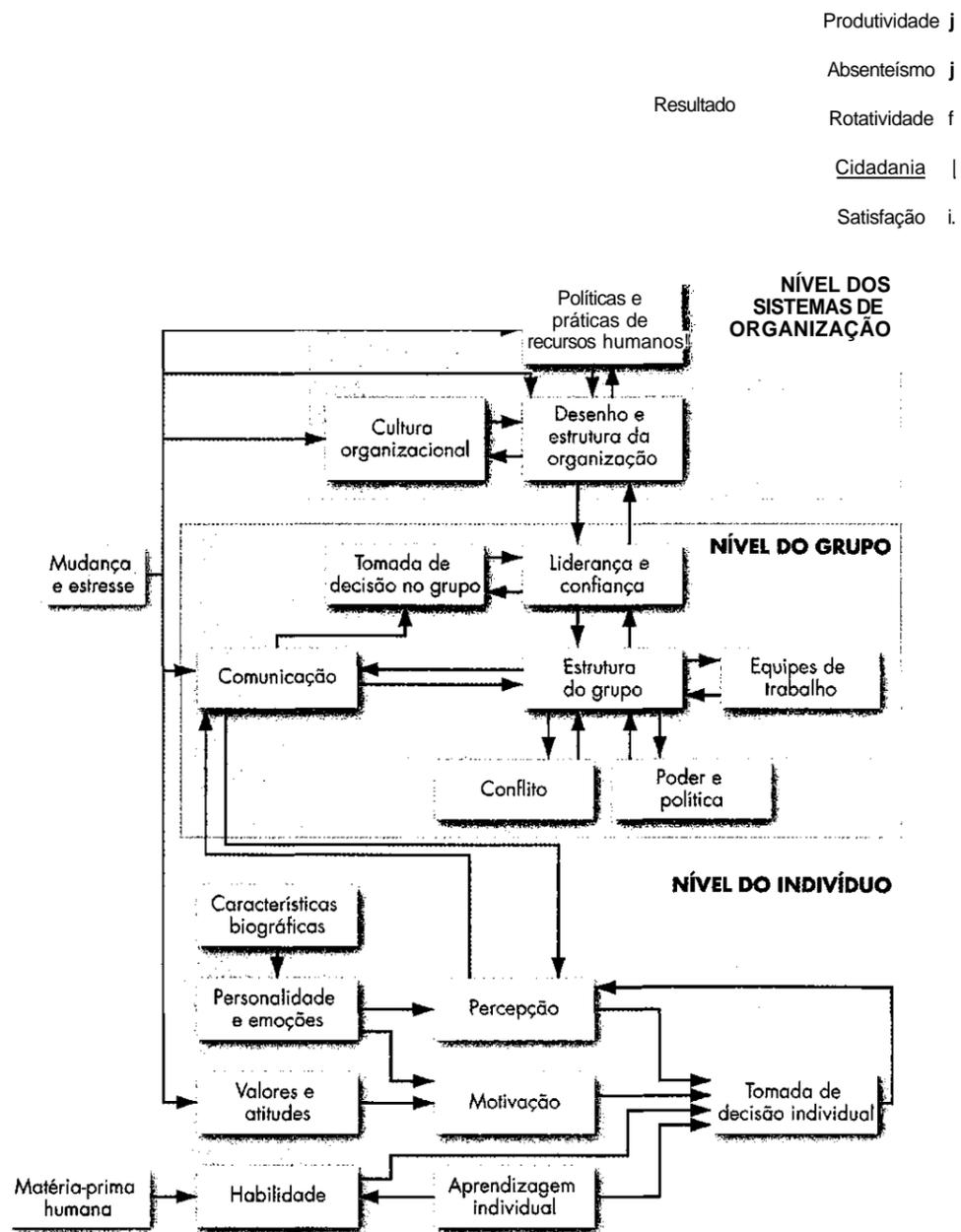
O Capítulo 8 traz o embasamento para a compreensão da dinâmica do comportamento grupai. Nesse capítulo, discutiremos como as pessoas em um grupo são influenciadas pelos padrões de comportamento que se esperam delas, o que o grupo considera padrões aceitáveis de comportamento e o grau em que os membros de um grupo são atraídos uns pelos outros. O Capítulo 9 traduz nosso entendimento sobre os grupos na formação de equipes de trabalho eficazes. Do Capítulo 10 ao Capítulo 14, veremos como os padrões de comunicação, os estilos de liderança, o poder e a política e os níveis de conflito afetam o comportamento do grupo.

Variáveis no Nível do Sistema Organizacional O comportamento organizacional alcança seu mais alto nível de sofisticação quando somamos a estrutura formal ao nosso conhecimento prévio sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos. Da mesma forma que os grupos são mais que a soma de seus membros individuais, a organização também é mais que a soma dos grupos que a compõem. O desenho da organização formal, os processos do trabalho e as funções; as políticas e práticas de recursos humanos da organização (ou seja, o processo de seleção, programas de treinamento, métodos de avaliação de desempenho) e a cultura interna, tudo isto tem impacto sobre as variáveis dependentes. Esses aspectos serão discutidos em detalhes do Capítulo 15 ao Capítulo 17.

Construindo um modelo de comportamento organizacional contingencial

Nosso modelo final é apresentado no Quadro 1-8. Ele mostra as cinco variáveis dependentes básicas e um grande número de variáveis independentes, organizadas por nível de análise, que têm, segundo a pesquisa^ diver-

QUADRO 1-8 Modelo Básico de Comportamento Organizacional - Estágio 2



- Resultado
- Produtividade j
 - Absenteísmo j
 - Rotatividade f
 - Cidadania |
 - Satisfação i.

os efeitos sobre as primeiras. Por mais complicado que seja este modelo, ele ainda não faz justiça à complexidade do tema do comportamento organizacional, mas pode explicar por que os capítulos deste livro estão assim organizados e ajudar você a entender e prever o comportamento das pessoas no trabalho.

Nosso modelo não identifica explicitamente o imenso número de variáveis contingenciais por causa da tremenda complexidade que envolveria um diagrama assim. Mas, no texto do livro, vamos introduzir as mais importantes variáveis contingenciais, que tornarão mais clara a ligação entre as variáveis dependentes e independentes no nosso modelo.

Repare que incluímos os conceitos de mudança e estresse no Quadro 1-8, reconhecendo a dinâmica do comportamento e o fato de que o estresse no trabalho é um aspecto individual, grupal e organizacional. Mais especificamente no Capítulo 18, discutiremos o processo de mudança, formas de administrar a mudança organizacional, aspectos-chave da administração no novo milênio, conseqüências do estresse no trabalho e técnicas para a sua administração.

Repare, também, que o Quadro 1-8 inclui ligações entre os três níveis de análise. Por exemplo, a estrutura da organização se relaciona com a liderança. Este vínculo significa que a autoridade e a liderança estão interligadas; os executivos exercem sua influência sobre o comportamento do grupo por meio da liderança. Da mesma forma, a comunicação é o meio pelo qual os indivíduos transmitem informações, ou seja, é a ligação entre o comportamento individual e o do grupo.

Resumo e implicações para os executivos

Os executivos precisam desenvolver suas habilidades interpessoais ou humanas para que possam ser eficazes em suas funções. O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga os impactos que os indivíduos, os grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização e, depois, utiliza este conhecimento para ajudar as empresas a trabalhar com maior eficácia. Mais especificamente, o estudo do comportamento organizacional enfoca como melhorar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e aumentar a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

Todos nós fazemos generalizações sobre o comportamento das pessoas. Algumas destas generalizações podem fornecer um entendimento válido sobre o comportamento humano, mas muitas estão equivocadas. O comportamento organizacional utiliza o estudo sistemático para melhorar as previsões sobre o comportamento que seriam feitas de maneira intuitiva. Mas, como as pessoas diferem umas das outras, precisamos analisar o comportamento organizacional dentro de um cenário contingencial, utilizando variáveis situacionais como moderadoras dos relacionamentos de causa e efeito.

O estudo do comportamento organizacional oferece desafios e oportunidades para os executivos. Ele aponta para diferenças e ajuda os executivos a perceber o valor da diversidade da mão-de-obra e quais as práticas que precisam ser modificadas quando se opera em diferentes países. Este estudo pode melhorar a qualidade e a produtividade dos funcionários, mostrando aos executivos como dar autonomia ao seu pessoal e como elaborar e implementar programas de mudanças, melhorar o atendimento ao cliente e ajudar os funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional. O comportamento organizacional fornece sugestões para ajudar executivos a enfrentar a escassez crônica de trabalho. Em tempos de mudanças rápidas e constantes — como o enfrentado hoje pela maioria dos executivos —, o estudo do comportamento organizacional pode ajudá-los a lidar com um mundo de temporariedades e aprender formas de estimular a inovação. Finalmente, o entendimento do comportamento organizacional oferece a eles orientação para a criação de um ambiente de trabalho eticamente saudável.

PONTO

•

<

CONTRAPONTO

Em busca da solução rápida

Entre na livraria mais próxima. Você certamente verá uma grande seção dedicada a livros de administração e de gestão do comportamento humano. Um rápido exame dos títulos deixará claro que não há escassez de livros populares sobre a questão do comportamento organizacional. Para ilustrar este ponto, dê uma olhada nos títulos atualmente disponíveis sobre o tema da liderança. Você encontrará livros com os enfoques mais variados — alguns até com títulos bizarros — abordando exemplos de personagens históricos e, inclusive, de obras de ficção, que têm por objetivo apresentar regras e modelos para a liderança de sucesso.

Essas obras têm uma grande penetração de mercado porque existe uma procura crescente por informações e orientações sobre esse tema.

As organizações estão sempre buscando líderes; executivos e candidatos a executivo estão sempre buscando formas de aprimorar suas habilidades de liderança. As editoras respondem a essa demanda lançando centenas de títulos que se autoproclamam capazes de trazer soluções para a complexa questão da liderança. Esses livros raramente se baseiam em pesquisas rigorosas. Tampouco levam em conta a enorme diversidade de fatores contingenciais que fazem com que uma ação de liderança funcione em uma dada situação e não funcione em outras. Eles se limitam a fazer uma "tomada" única de cenário, que pode ou não ser generalizada para as diversas situações reais enfrentadas pelos executivos. As pessoas acreditam que existem "atalhos" para o sucesso na liderança e que este tipo de literatura oferece segredos para se chegar lá mais rapidamente.

Tome cuidado com as soluções rápidas! Todos tentamos encontrar soluções rápidas e simples para nossos problemas complexos. Mas aqui vai uma má notícia: no que se refere ao comportamento organizacional, as soluções simples e rápidas costumam ser as erradas pois não conseguem abranger toda a diversidade de organizações, situações e indivíduos. Como dizia Einstein, "tudo deve ser feito da maneira mais simples possível, mas não simplificada".

Quando se trata de compreender as pessoas em seu trabalho, há uma quantidade enorme de idéias simplistas, além de livros e consultores que as promovem. E os livros não tratam apenas de liderança. Por exemplo, livros que utilizem uma metáfora sobre ratinhos para passar a mensagem do benefício da aceitação da mudança, ou que proponham que os executivos podem aprender muito sobre motivação por meio das técnicas utilizadas por treinadores de baleias dos Estados Unidos, podem apresentar idéias que sejam generalizáveis para indivíduos que trabalham em centenas de países diferentes, em milhares de organizações diferentes e realizando milhões de atividades diferentes? E muito pouco provável.

Os livros populares sobre comportamento organizacional costumam ter títulos engraçadinhos e são divertidos de ler. Mas podem ser perigosos. Eles passam a impressão de que o trabalho de gerir pessoas é muito mais simples do que na realidade é. Além disso, geralmente baseiam-se nas opiniões pessoais dos autores, e não em pesquisa rigorosa.

O comportamento organizacional é um assunto complexo. Existem pouquíssimas afirmações sobre o comportamento humano que podem ser generalizadas para todas as pessoas, em todas as situações. Você acredita mesmo que as lições de liderança de personagens como o Atila, o huno, podem ajudá-lo a lidar com a gestão de profissionais em pleno século XXI?

O sistema capitalista prega que sempre que surge uma necessidade, algum oportunista aparecerá para tentar satisfazê-la. Quando se trata de gerir pessoas no trabalho, existe uma óbvia necessidade de idéias válidas e confiáveis que possam orientar os executivos nesta questão. Contudo, a maior parte da literatura disponível nas livrarias tende a apresentar soluções superficiais e muito simplistas. Na medida em que as pessoas compram esses livros acreditando que eles desvendarão os segredos da eficácia na administração, prestam um desserviço a elas próprias e aos seus subordinados.

Questões para revisão

1. Como os conceitos do comportamento organizacional se relacionam com as funções, papéis e habilidades dos executivos?
2. Defina *comportamento organizacional*. Relacione isto com *administração*.
3. O que é uma organização? Uma família pode ser considerada uma organização? Explique.
4. Identifique e compare os três principais papéis dos executivos.
5. O que é a "abordagem contingencial" no estudo do comportamento organizacional?
6. Compare as contribuições da psicologia e da sociologia para o estudo do comportamento organizacional.
7. "O comportamento é geralmente previsível, não havendo necessidade de ser estudado formalmente." Por que essa afirmação está incorreta?
8. Quais são os três níveis de análise em nosso modelo de comportamento organizacional? Eles estão relacionados? Se estão, como?
9. Se a satisfação no trabalho não é um comportamento, por que é considerada uma variável dependente importante?
10. O que são *eficiência* e *eficácia*? Como esses conceitos se relacionam com o comportamento organizacional?

Questões para reflexão crítica

1. Analise a pesquisa que compara os executivos eficazes com aqueles bem-sucedidos. Quais são as suas implicações para os executivos?
2. Por que o objeto de estudo do comportamento organizacional costuma ser definido como "simple senso comum" quando isto raramente acontece em outras áreas de estudo, como física ou estatística?
3. Milhões de trabalhadores perdem seus empregos por causa do *downsizing*. Ao mesmo tempo, muitas organizações reclamam por não conseguir encontrar pessoal capacitado para preencher suas vagas. Como você explica esta aparente contradição?
4. Em uma escala de um a dez medindo a sofisticação de uma ciência que estuda fenômenos, a física matemática provavelmente estaria no grau 10. Em que ponto desta escala você colocaria o estudo do comportamento organizacional? Por quê?
5. Qual você considera o principal problema "humano" enfrentado pelos executivos hoje em dia? Fundamente sua posição.

Exercício de grupo

Diversidade da força de trabalho

Finalidade

Estudar as diferentes necessidades de uma mão-de-obra diversificada.

Tempo para a realização

Aproximadamente 40 minutos

Participantes e papéis

Dividir a classe em seis grupos de tamanho semelhante. A cada grupo será atribuído um dos seguintes papéis:

Nancy tem 28 anos. Ela é divorciada e tem três filhos, com idades de três, cinco e sete anos. É chefe de departamento. Seu salário é de 40 mil dólares por ano e ela recebe do ex-marido uma pensão para as crianças de 3.600 dólares ao ano.

Ethel é uma viúva de 72 anos. Trabalha 25 horas por semana para complementar sua pensão anual de oito mil dólares. Com sua remuneração de 8,50 dólares por hora, ela ganha um total de 19 mil por ano.

John é um negro de 34 anos nascido em Trinidad, atualmente residindo nos Estados Unidos. É casado e tem dois filhos pequenos. Faz faculdade à noite e vai se formar daqui a um ano. Seu salário é de 27 mil dólares por ano. Sua esposa é advogada e fatura cerca de 50 mil dólares por ano.

Lu, de 26 anos, é um americano de origem asiática e deficiente físico. Ele é solteiro e possui mestrado em educação. É paraplégico e está confinado

a uma cadeira de rodas por causa de um acidente automobilístico. Ganha 32 mil dólares por ano.

Maria é uma hispânica solteira de 22 anos. Nascida e criada no México, chegou aos Estados Unidos há apenas três meses. Seu conhecimento do idioma inglês precisa melhorar. Ela ganha 20 mil dólares por ano.

Mike é um garoto branco de 16 anos que cursa o segundo ano do segundo grau. Trabalha 15 horas por semana, depois das aulas e nas férias. Recebe cerca de 7,20 dólares por hora, ou cerca de 5.600 dólares por ano.

Os membros de cada grupo devem assumir a personagem consistente com os papéis atribuídos.

Cenário

Nossos seis participantes trabalham para uma empresa que recentemente iniciou um programa flexível de benefícios. Ao invés do tradicional "plano único para todos", a empresa está alocando um adicional de 25% de cada pagamento anual de funcionários para ser utilizado em benefícios discricionários. Seguem-se os benefícios e seus custos anuais:

- Plano de Saúde suplementar para funcionários:
 - Plano A (sem dedução e com pagamento de 90%) = US\$ 3.000
 - Plano B (dedução de US\$ 200 e pagamento de 80%) = US\$ 2.000
 - Plano C (dedução de US\$ 1.000 e pagamento de 70%) = US\$ 500
- Assistência de saúde suplementar para os dependentes (as mesmas deduções e porcentagens dos funcionários):
 - Plano A = US\$ 2.000
 - Plano B = US\$ 1.500
 - Plano C = US\$ 500
- Plano odontológico suplementar = US\$ 500
- Seguro de vida:
 - Plano A (cobertura de US\$ 25.000) = US\$ 500
 - Plano B (cobertura de US\$ 50.000) = US\$ 1.000
 - Plano C (cobertura de US\$ 100.000) = US\$ 2.000
 - Plano D (cobertura de US\$ 250.000) = US\$ 3.000
- Plano de saúde mental = US\$ 500
- Assistência jurídica pré-paga = US\$ 300
- Férias = 2% do pagamento anual para cada semana, até seis semanas por ano
- Benefício da aposentadoria igual a aproximadamente 50% do último salário anual = US\$ 1.500
- Semana de quatro dias úteis durante os três meses de verão (apenas para os funcionários em tempo integral) = 4% da remuneração anual
- Serviço de creche (além da contribuição da empresa) = US\$ 2.000 para todos os filhos do funcionário, independentemente do número
- Transporte casa-trabalho-casa fornecido pela empresa = US\$ 750
- Reembolso de mensalidades de cursos universitários = US\$ 1.000
- Reembolso de despesas com cursos de idiomas = US\$ 500

Tarefa

1. Cada grupo tem 15 minutos para desenvolver um plano de benefícios flexível que consuma até 25 por cento (nem um centavo a mais!) da remuneração de sua personagem.
2. Depois, cada grupo vai indicar um representante para descrever aos colegas o plano escolhido para sua personagem.
3. A classe toda, então, discute os resultados. Como as necessidades, preocupações e problemas de cada participante influenciaram na decisão do grupo? O que os resultados sugerem em termos de motivação para uma força de trabalho diversificada?

Dilema ético**Qual é o equilíbrio ideal entre a vida pessoal e a vida profissional?**

Quando pensamos em conflito entre vida pessoal e trabalho, geralmente temos em mente as pessoas nos níveis mais baixos da organização. Mas uma pesquisa realizada junto a 179 altos executivos nos Estados Unidos revelou que a maioria deles também enfrenta este problema. Por exemplo, 31 por cento deles confessaram altos níveis de estresse; 47 por cento admitiram preferir abrir mão de alguns benefícios para ter mais tempo livre; e 16 por cento chegaram a cogitar uma mudança de emprego nos últimos seis meses para reduzir o estresse e os sacrifícios impostos à sua vida pessoal.

A maioria dos entrevistados admitiu ter desistido de muita coisa, e dizem que continuam desistindo, para poder chegar ao topo de suas organizações. Frequentemente, eles se declaram cansados das inúmeras viagens de negócios que são obrigados a fazer, além das cerca de 60 horas de trabalho semanal. Mesmo assim, a maioria considera que o sacrifício valeu a pena.

Jean Stone, embora não representativa do grupo, dá uma amostra do preço pago por alguns destes

executivos. Como presidente da Dukane Corp., uma indústria de equipamentos eletrônicos, ela se declara extremamente voltada para a carreira profissional. Seu foco está colocado totalmente no trabalho e sua vida pessoal foi deixada de lado. Ela acabou de se divorciar, depois de dez anos de casamento, e reconhece que as "pressões do trabalho e da carreira tiveram um papel importante nesse episódio".

Quando a ênfase no trabalho se torna excessiva? Qual o equilíbrio ideal entre vida pessoal e vida profissional? Quantos sacrifícios pessoais você faria para chegar a presidente de uma grande organização? Se você fosse o presidente de uma empresa, você acredita que teria alguma responsabilidade ética para ajudar seus funcionários a equilibrar vida pessoal e profissional? De que tipo?

*Fonte: Baseado em M.J.Critelli, "Striking a balance", *Industry Week*, 20 nov. 2000, p. 26-36.*

Estudo de caso**Como uma executiva da UPS conseguiu reduzir a rotatividade**

Em 1998, Jennifer Shroeger foi promovida a gerente regional de operações da UPS em Buffalo, Estado de Nova York. Ela tornou-se a responsável por um faturamento de 225 milhões de dólares, 2.300 funcionários e a movimentação de cerca de 45 mil pacotes por hora. Quando assumiu o cargo, teve de enfrentar um sério problema: a rotatividade de funcionários estava fora de controle. Os funcionários de meio período — aqueles que embalam, desembalam e classificam as encomendas e que formam a metade de toda a mão-de-obra da unidade — se desligavam da empresa a uma taxa de 50 por cento ao ano. Reduzir essa rotatividade tornou-se sua maior prioridade.

A UPS como um todo depende muito dos trabalhadores de meio período. Na verdade, é praticamente uma tradição que os funcionários comecem assim na empresa. A maioria dos executivos começou como funcionário de meio período nos tempos de faculdade para, depois, tornar-se funcionário de tempo integral. Além disso, a UPS sempre tratou bem seus funcionários de meio período. Eles recebem um bom salário, horários flexíveis, benefícios completos, além de uma substancial ajuda financeira para custear os estudos. Mas todas estas vantagens não pareciam ser suficientes para manter os funcionários da UPS em Buffalo.

Shroeger desenvolveu um plano abrangente para tentar reduzir a rotatividade. O enfoque ficou com a melhoria no processo de contratações, na comunicação, no ambiente de trabalho e no treinamento de supervisão.

Shroeger começou modificando o processo de triagem e contratação para selecionar pessoas que quisessem realmente trabalhar de meio período. Ela concluiu que as expectativas não-realizadas frustravam os can-

didatos que, na verdade, prefeririam um emprego de tempo integral. Como a migração de um cargo de meio período para um de tempo integral dentro da empresa leva seis anos em média, fazia mais sentido buscar pessoas que se contentassem com o regime de meio período.

Em seguida, Shroeger analisou o grande banco de dados que a empresa dispunha sobre seus funcionários. Esta análise revelou que havia cinco grupos distintos de funcionários sob seu comando — discriminados por faixa etária e estágios da carreira. Estes grupos tinham necessidades e interesses diferentes. Com base nesta informação, Shroeger adaptou o estilo de comunicação e a técnica de motivação usada com cada funcionário para as características do grupo ao qual ele pertencia. Por exemplo, ela descobriu que o grupo dos estudantes estava mais interessado em desenvolver capacidades e habilidades que eles pudessem aplicar em suas carreiras mais tarde. Esses funcionários se sentiam satisfeitos trabalhando na UPS quando percebiam que estavam aprendendo novas habilidades. Por isso, Shroeger ofereceu-lhes cursos de informática e palestras sobre planejamento de carreira aos sábados.

Muitos novatos na empresa se sentiam intimidados pelo enorme armazém da UPS em Buffalo. Para diminuir esta sensação, Shroeger melhorou a iluminação do edifício e fez melhorias nas salas de descanso dos funcionários para torná-las mais aconchegantes. Para ajudá-los ainda mais, ela transformou alguns dos melhores supervisores de turnos em instrutores que orientavam os recém-admitidos em suas primeiras semanas. Ela também instalou mais terminais de computador no prédio para facilitar o acesso dos funcionários a informações sobre material de treinamento e políticas de recursos humanos na intranet da UPS.

Finalmente, Shroeger ampliou o treinamento para capacitar os supervisores a lidar com a crescente autonomia. Reconhecendo que estes supervisores — na sua maioria, também trabalhadores de meio período — eram os mais capacitados para entender as necessidades dos funcionários de tempo parcial, eles receberam treinamento para enfrentar situações gerenciais difíceis, diversificar seus estilos de comunicação e identificar as diversas necessidades de pessoas diferentes. Os supervisores aprenderam a demonstrar interesse pessoal por seus subordinados. Eles foram instruídos, por exemplo, a perguntar sobre passatempos, escolas cursadas e outros assuntos pessoais dos funcionários.

Em 2002, o programa implementado por Shroeger mostrava excelentes resultados. A taxa de rotatividade de sua unidade caiu de 50 para seis por cento. Durante o primeiro trimestre de 2002, nenhum funcionário do turno da noite pediu demissão. A economia conseguida com isso, principalmente com a redução das despesas com novas contratações, foi da ordem de um milhão de dólares. Além disso, o programa teve outros efeitos benéficos, como a redução de 20 por cento dos acidentes de trabalho e uma queda de quatro para um por cento no índice de erros de expedição de encomendas.

Questões

1. Em termos financeiros, quais os motivos por que Jennifer Shroeger quis reduzir a rotatividade dos funcionários?
2. Quais implicações podem ser tiradas deste caso para a motivação de funcionários de meio período?
3. Quais implicações podem ser tiradas deste caso para o gerenciamento de escassez de mão-de-obra no futuro?
4. É antiético instruir supervisores a "demonstrar interesse pessoal pelos subordinados"? Justifique.
5. Quais os fatos deste caso que corroboram o argumento de que o estudo do comportamento organizacional deve adotar uma abordagem contingencial?

Fonte: Baseado em K.H. Hammonds, "Handle with care", *Fast Company*, ago. 2002, p. 103-107.

CAPÍTULO 2

Fundamentos do comportamento individual

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

1. Definir as principais características biográficas.
2. Identificar dois tipos de habilidade.
3. Moldar o comportamento dos outros.
4. Distinguir os quatro programas de reforço.
5. Esclarecer o papel da punição no processo de aprendizado.
6. Praticar a auto-administração.

"^SsÈÊSi

A Amazon.com e a Microsoft têm pelo menos três coisas em comum. Suas sedes ficam na região de Seattle. Ambas possuem um histórico de sucessos em tecnologia de ponta. E seus executivos priorizam a inteligência como fator primordial na seleção de seus funcionários.'

A maioria das empresas coloca ênfase na experiência profissional na hora de selecionar os candidatos a emprego. E a experiência pode ser, de fato, um preditor válido do desempenho futuro do funcionário. Mas a Microsoft e a Amazon preferem enfatizar a inteligência. A Amazon, por exemplo, faz uma cuidadosa triagem do desempenho escolar dos potenciais representantes de serviços aos clientes antes de efetivamente oferecer a vaga. Por que isto? A empresa acredita que a chave para o sucesso está na capacidade de inovar, e as pessoas mais inteligentes, independentemente de sua profissão, são as mais inovadoras. Desta forma, as entrevistas de seleção na Amazon dão mais atenção a respostas para questões como "quantas janelas existem na cidade de San Francisco?" ou "quantas árvores existem no Central Park, em Nova York?" do que as respostas de perguntas como "o que você aprendeu em seu último emprego?". É importante ressaltar que os entrevistadores não estão preocupados com

a correção da resposta, mas sim com o processo de raciocínio do candidato. Até para contratar o pessoal de limpeza, a Amazon prioriza a inteligência. O fundador da empresa, Jeff Bezos (na foto) defende essa abordagem como uma forma de evitar a mediocridade: "Estudantes com desempenho de notas A contratam estudantes nível A. Os de desempenho C contratam os do nível C." "f/ § // 1 ((0

De maneira semelhante, os candidatos a emprego na Microsoft podem ter de responder a questões



como "por que as tampas de bueiros são redondas?", ou "quantos postos de gasolina existem nos Estados Unidos?", ou ainda "qual o volume diário de água que o rio Mississippi joga no mar?" Aqui, também, os entrevistadores estão interessados em descobrir a forma de pensar do candidato, e não na resposta correta. Bill Gates, co-fundador e líder da Microsoft, defende sucintamente a crença da empresa de que a

inteligência é mais importante do que a experiência: "Você pode ensinar qualquer coisa para uma pessoa inteligente".

Tanto a Microsoft quanto a Amazon acreditam que seu principal ativo é o conjunto dos recursos intelectuais de seus funcionários. Por esta razão, eles seguem buscando e contratando as pessoas mais inteligentes que puderem encontrar.

: wmm mam WÊÊM

inteligência é uma das características que as pessoas trazem quando entram em uma organização. Neste capítulo, vamos analisar como as características biográficas (como idade e sexo) e as habilidades (como a _ inteligência) afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários. Depois, mostraremos como as pessoas aprendem comportamentos e o que a organização pode fazer para moldá-los.

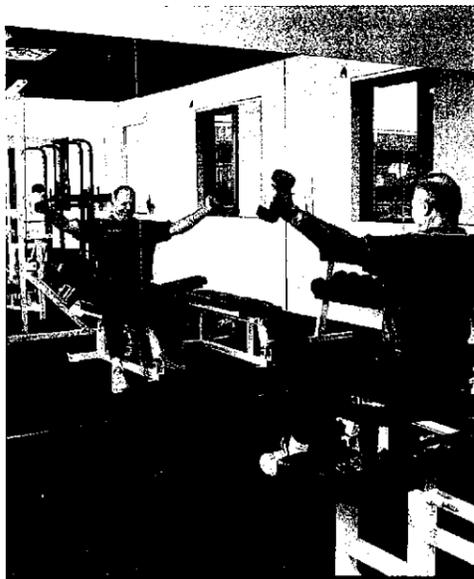
Características biográficas

Como mencionamos no capítulo anterior, este livro está essencialmente voltado à descoberta e à análise das variáveis que têm impacto sobre produtividade, absenteísmo, rotatividade, cidadania e satisfação dos funcionários. A lista dessas variáveis — como mostrado no Quadro 1-8 — é longa e contém alguns conceitos complicados. Muitos desses conceitos — como motivação, poder e política, cultura organizacional — são difíceis de avaliar. Seria melhor, então, começarmos pelos fatores que podem ser definidos com mais facilidade e que costumam estar disponíveis rapidamente. São dados que, em sua maioria, podem ser obtidos simplesmente a partir das informações contidas na ficha pessoal do funcionário. Quais seriam esses fatores? As características mais óbvias seriam sexo, idade, estado civil e tempo de serviço na organização. Felizmente, existe uma grande quantidade de pesquisas que analisaram especificamente essas **características biográficas**.

Idade

A relação entre a idade e o desempenho do funcionário será, provavelmente, um aspecto de crescente importância na próxima década. Por quê? Existem, pelo menos, três razões. A primeira é que há um consenso de que o desempenho profissional decai com o passar do tempo. Independentemente de isto ser ou não verdade, o fato é que muita gente acredita e age de acordo com essa crença. A segunda razão é que, como vimos no Capítulo 1, a mão-de-obra está envelhecendo. A terceira razão, pelo menos nos Estados Unidos, é a legislação federal que proíbe a aposentadoria compulsória. A maioria dos trabalhadores norte-americanos não precisa mais se aposentar aos 70 anos.

Qual é a percepção dos mais velhos? A evidência indica que os empregadores apresentam sentimentos confusos.³ Eles percebem uma série de qualidades positivas nos trabalhadores mais velhos: especificamente a experiência, o bom-senso, um forte sentido de ética e o compromisso com a qualidade. Por outro lado, eles tam-



A Baptist Health South Florida é uma organização de assistência à saúde, sem fins lucrativos, que não apenas valoriza a experiência, as habilidades e a ética no trabalho dos funcionários mais velhos, como também os recruta oferecendo benefícios específicos para a idade madura. A organização dá aos trabalhadores mais velhos horários mais flexíveis e esquemas de meio período, além de bônus para que sirvam como mentores para os novos funcionários. Ela estimula o cuidado com a boa forma encorajando os mais velhos a se exercitarem na sua academia, como é o caso do carpinteiro Fred Miller, de 77 anos, mostrado aqui.

bém são considerados pouco flexíveis e avessos a novas tecnologias. Em uma época em que as organizações buscam indivíduos adaptáveis e abertos às mudanças, esta percepção negativa associada à idade é, evidentemente, um obstáculo à contratação destes trabalhadores e aumenta a probabilidade de que eles sejam os primeiros demitidos em um processo de corte de pessoal. Vamos examinar essa evidência mais detalhadamente. Qual o efeito que a idade tem, *realmente*, sobre fatores como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação?

Quanto mais velho você fica, menor é a probabilidade de que deixe seu emprego. Essa conclusão tem como base estudos sobre a relação entre idade e rotatividade.³ E claro que isto não chega a ser surpreendente. Quando um trabalhador começa a envelhecer, ele tem menos oportunidades de emprego. Além disso, os mais velhos têm menos probabilidade de pedir demissão por causa do seu tempo de casa, o que costuma lhes propiciar salários mais altos, férias remuneradas mais longas e planos de pensão mais atraentes.

Existe uma tentação a acreditar que a idade está inversamente relacionada com o absenteísmo. Afinal, se os trabalhadores mais velhos têm menor probabilidade de deixar o emprego, não seria natural que quisessem demonstrar maior constância comparecendo ao trabalho mais regularmente? Não necessariamente! Muitos estudos mostram exatamente o contrário, porém, um exame mais cuidadoso revela que a relação entre idade e absenteísmo está muito relacionada ao fato de a ausência ser evitável ou inevitável.⁴ Em geral, os trabalhadores mais velhos apresentam índices menores de faltas evitáveis do que os mais jovens. Contudo, quando a falta é inevitável, o absenteísmo dos mais velhos é maior, provavelmente devido a problemas de saúde associados ao envelhecimento e porque eles necessitam de mais tempo para a convalescença.

Como a idade afeta a produtividade? Há uma crença generalizada de que a produtividade diminui com a idade. Normalmente, pressupõe-se que certas habilidades — como rapidez, agilidade, força física e coordenação — se deterioram com o passar do tempo e que a monotonia do trabalho e a falta de estímulo intelectual contribuem para a diminuição da produtividade. As evidências, entretanto, contradizem estas crenças e pressupostos. Por exemplo, durante um período de três anos, uma cadeia de lojas colocou em uma de suas unidades apenas funcionários com mais de 50 anos e depois comparou o resultado desta filial com os das outras cinco lojas da rede, que empregavam pessoal mais jovem. A loja com os funcionários mais velhos teve uma produtividade (medida em termos de faturamento comparado a despesas com pessoal) significativamente maior do que duas das demais lojas e ficou equiparada com as outras três.⁵ Outras linhas de pesquisa mostram que a idade e o desempenho no trabalho não estão relacionados.⁶ Essa constatação, inclusive, seria válida para quase todo tipo de atividade, especializadas ou não. A conclusão natural é que as demandas da maioria das atividades, mesmo aquelas com fortes exigências manuais, não são tão grandes para que sua produtividade seja comprometida pelo declínio físico ocorrido com a idade ou que esse declínio é superado pelas vantagens da experiência.⁷

Nosso assunto final é a relação entre idade e satisfação com o trabalho. Nesse sentido, as evidências são controversas. Muitos estudos indicam uma relação positiva, pelo menos até os 60 anos.⁸ Outros estudos encontraram uma relação que resulta em um gráfico em forma de U.⁹ Há várias explicações para esses resultados. A mais plausível indica que esses estudos não distinguem funcionários especializados dos que não têm especialização. Quando os dois tipos são estudados em separado, a satisfação tende a crescer ao longo do tempo entre os funcionários especializados, enquanto, entre os não especializados, diminui na meia-idade e volta a subir nos anos seguintes.

Sexo

Poucos temas suscitam mais debates, preconceitos e opiniões sem embasamento do que a questão a respeito de as mulheres poderem, ou não, ter o mesmo desempenho profissional que os homens. Nesta seção, vamos examinar as pesquisas sobre o assunto.

A evidência sugere que, primeiramente, o mais razoável é admitir que há poucas, se é que existem, diferenças importantes entre homens e mulheres capazes de afetar seus desempenhos no trabalho. Não existe, por exemplo, qualquer diferença consistente entre homens e mulheres quanto às habilidades de resolução de problemas, capacidade de análise, espírito competitivo, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem.¹⁰ Estudos psicológicos mostraram que as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens tendem a ser mais agressivos e a ter maior expectativa de sucesso, mas essas diferenças são mínimas. Dadas as significativas mudanças ocorridas nos últimos 35 anos em termos do aumento maciço da participação feminina no mercado de trabalho e dos papéis tradicionalmente atribuídos a cada sexo, é melhor partir do pressuposto de que não existem diferenças dignas de nota entre homens e mulheres no que se refere à produtividade no trabalho.¹¹

Um aspecto que realmente parece ser diferente entre os sexos, especialmente quando o funcionário tem filhos pequenos, é a preferência por esquemas de trabalho.¹² As mães que trabalham costumam preferir empregos de meio período, horários mais flexíveis e a telecommutação, para poder conciliar suas responsabilidades familiares.

E o que dizer sobre o absenteísmo e a rotatividade? As mulheres têm menos estabilidade no trabalho que os homens? No caso da rotatividade, a evidência é que não há diferenças significativas.¹³ O índice de pedidos de

demissão de mulheres são semelhantes aos dos homens. As pesquisas sobre absentéismo, entretanto, mostram claramente que as mulheres faltam mais ao trabalho do que os homens.¹⁴ A explicação mais lógica para esse resultado é que as pesquisas foram realizadas nos Estados Unidos. E a cultura norte-americana tradicionalmente coloca as responsabilidades sobre a família e o lar nos ombros das mulheres. Quando um filho está doente ou alguém precisa ficar em casa para receber o encanador, sempre é a mulher que falta ao trabalho para cuidar disso. Contudo, esta pesquisa é, indubitavelmente, datada.¹⁵ O papel histórico da mulher no cuidado com as crianças e como uma provedora secundária no lar mudou radicalmente na geração passada, e uma grande parcela de homens hoje está tão interessada nos assuntos domésticos e na criação dos filhos quanto as mulheres.

Estabilidade no emprego

A última característica biográfica que vamos analisar é a estabilidade no emprego. Com exceção das diferenças entre os sexos, não existe outro tema mais sujeito a preconceitos e especulações do que a influência do tempo de casa de um funcionário sobre o seu desempenho.

Já foram feitas diversas análises sobre a relação entre tempo de serviço e produtividade.¹⁶ Se definirmos o tempo de serviço em termos do tempo de permanência em um mesmo emprego, podemos dizer que as evidências mais recentes indicam uma relação positiva entre esse tempo e o desempenho. Portanto, a estabilidade, entendida como experiência no emprego, parece ser uma boa indicadora da produtividade do funcionário.

As pesquisas sobre a relação entre a estabilidade no emprego e o absentéismo são muito conclusivas. Os estudos mostram, consistentemente, que há uma relação inversa entre a antigüidade e o absentéismo.¹⁷ Na verdade, em termos tanto de frequência de faltas quanto no total de dias não-trabalhados, a estabilidade no emprego é a única variável explicativa realmente importante.¹⁸

A estabilidade é também uma Variável importante para explicar a rotatividade. Quanto mais tempo uma pessoa fica em um emprego, menor a probabilidade de ela se demitir.¹⁹ Portanto, sendo coerente com a pesquisa que sugere que o comportamento passado é o melhor predictor do comportamento futuro,²⁰ as evidências indicam que a estabilidade de um funcionário em um emprego anterior é uma excelente previsão de sua rotatividade futura.²¹

As evidências demonstram que a estabilidade e a satisfação estão positivamente relacionadas.²² Na verdade, quando idade cronológica e antigüidade no emprego são tratadas separadamente, esta última parece ser um predictor mais consistente e estável para a satisfação com o emprego.

Habilidades

Ao contrário do que aprendemos na escola, não fomos todos criados iguais. A maioria de nós está à esquerda da mediana em alguma curva de distribuição normal de habilidades. Por mais motivado que esteja, é pouco provável que você possa atuar tão bem quanto Meryl Streep, jogar golfe como Tiger Woods, escrever histórias de terror como Stephen King ou cantar como Celine Dion. Obviamente, o fato de não sermos todos iguais não significa que alguns são inferiores. O que constatamos aqui é que todos temos pontos fortes e pontos fracos em determinadas habilidades que podem tornar alguém melhor ou pior que os outros na realização de certas tarefas ou atividades.²³ Do ponto de vista da administração, não importa se as pessoas têm habilidades diferentes. Elas realmente são diferentes! O ponto é descobrir como as pessoas diferem em suas habilidades e usar esse conhecimento para aumentar a chance de que o funcionário desempenhe suas funções profissionais de modo satisfatório.

O que significa habilidade? Da maneira como vamos utilizar o termo, **habilidade** refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as diversas tarefas de uma função. É uma avaliação geral de tudo o que um indivíduo pode fazer. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades físicas e as habilidades intelectuais.

Habilidades intelectuais

As **habilidades intelectuais** são aquelas necessárias para o desempenho de atividades mentais —como pensar, raciocinar e resolver problemas. Os testes de quociente intelectual (QI), por exemplo, foram elaborados para medir essa capacidade. Da mesma maneira, os testes de admissão de escolas e universidades realizam essa avaliação. As sete dimensões mais citadas das habilidades intelectuais são a aptidão para números, a compreensão verbal, a velocidade da percepção, o raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, a visualização espacial e a memória.²⁴ O Quadro 2-1 descreve essas dimensões.

As diversas funções profissionais demandam diferentes habilidades intelectuais de quem as executa. De maneira geral, quanto mais complexo um serviço em termos de demanda de processamento de informações, maior a necessidade de habilidades verbais e de inteligência em geral para que ele seja realizado com sucesso.²⁵

QUADRO 2-1 Dimensões da Habilidade Intelectual

Dimensão	Descrição	Exemplo Funcional
Aptidão para números	Habilidade para fazer cálculos aritméticos rápidos e precisos	Contador: calcular o imposto sobre vendas de uma série de itens
Compreensão verbal	Habilidade para entender o que é lido ou escutado e como é a relação das palavras entre si	Gerente de fábrica: seguir as políticas da organização para contratação de pessoal
Rapidez de percepção	Habilidade para identificar semelhanças e diferenças visuais de maneira rápida e precisa	Investigador de incêndios: identificar pistas de um incêndio criminoso
Raciocínio indutivo	Habilidade para identificar uma seqüência lógica em um problema e, depois, resolvê-lo	Pesquisador de mercado: fazer a previsão da demanda de um produto para um período futuro
Raciocínio dedutivo	Habilidade para usar a lógica e avaliar as implicações de um argumento	Supervisor: escolher entre duas sugestões feitas por funcionários
Visualização espacial	Habilidade para imaginar como um objeto ficaria se sua posição no espaço fosse modificada	Decorador de interiores: remodelar um escritório
Memória	Habilidade para reter e evocar experiências passadas	Vendedor: lembrar os nomes dos clientes

Evidentemente, um QI elevado não é pré-requisito para todos os tipos de trabalho. Na verdade, em algumas funções — nas quais o comportamento do funcionário é muito rotineiro e existe pouca ou nenhuma oportunidade para que ele se destaque — um QI alto pode não ter relação com o desempenho. Por outro lado, uma revisão cuidadosa das evidências demonstra que os testes que avaliam habilidades verbal, numérica, espacial e de percepção são válidos para prever a qualidade do desempenho em todos os tipos de trabalho.²⁶ Desta forma, os testes que medem dimensões específicas da inteligência mostram ser bons indicadores do desempenho futuro no trabalho. Isto explica por que empresas como a Amazon e a Microsoft dão ênfase na avaliação da inteligência dos candidatos ao contratar seu pessoal.

O principal dilema enfrentado pelos empregadores que utilizam testes de habilidade mental para seleção, promoção, treinamento e outras decisões de gestão de pessoal é que isso pode causar um impacto negativo sobre determinados grupos raciais ou étnicos.²⁷ O desempenho de alguns grupos étnicos minoritários, por exemplo, costuma apresentar, na média, um resultado abaixo do indicado no desvio-padrão quando comparado ao desempenho do grupo dos brancos em testes de habilidade verbal, numérica e espacial. Contudo, após rever tais evidências, os pesquisadores recentemente concluíram que "apesar das diferenças entre os grupos nos resultados dos testes, existe pouca evidência convincente de que testes bem-elaborados sejam indicadores melhores para o desempenho educacional, de treinamento ou funcional de membros dos grupos majoritários do que para os de membros de grupos minoritários".²⁸

Na década passada, os pesquisadores começaram a expandir o significado de inteligência para além das habilidades mentais. As evidências mais recentes sugerem que a inteligência pode ser melhor compreendida se a dividirmos em quatro tipos: cognitiva, social, emocional e cultural.²⁹ A inteligência cognitiva abrange as aptidões tradicionalmente mensuradas pelos testes. A inteligência social é a habilidade de se relacionar eficazmente com os outros. A inteligência emocional refere-se à habilidade de identificar, compreender e administrar as emoções. E a inteligência cultural é a percepção das diferenças culturais e a capacidade de operar com sucesso em situações que envolvem multiculturalismo. Embora esta linha de pesquisa — focando as **múltiplas inteligências** — ainda esteja em seus primórdios, ela é bastante promissora. Ela pode explicar, por exemplo, por que pessoas consideradas inteligentes — aquelas que possuem grande inteligência cognitiva — nem sempre se adaptam ao dia-a-dia, não conseguem trabalhar bem com outras pessoas ou ter sucesso quando assumem papéis de liderança.

Habilidades físicas

Da mesma maneira que as habilidades intelectuais têm um papel importante nas funções complexas, que demandam o processamento de informações, **habilidades físicas** específicas ganham importância na realização

bem-sucedida de serviços mais padronizados e não-especializados. Por exemplo, funções que exigem resistência, destreza manual, força nas pernas ou talentos semelhantes requerem que os administradores identifiquem as habilidades físicas de um funcionário.

Pesquisas sobre os requisitos de centenas de funções identificaram nove habilidades básicas envolvidas no desempenho de tarefas físicas.³⁰ Elas estão descritas no Quadro 2-2. As pessoas apresentam estas habilidades em extensões diferentes. Não surpreende que exista pouca relação entre elas: uma alta pontuação em uma habilidade não é garantia do mesmo sucesso nas demais. O bom desempenho do funcionário pode ser obtido quando os executivos definem quais dessas nove habilidades, e em que extensão, são necessárias para a realização das tarefas e se asseguram que os funcionários no cargo as tenham na medida certa.

Adequação entre o trabalho e a habilidade

Nosso objetivo é explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho. Nesta seção, demonstramos que as funções requerem diferentes habilidades e que as pessoas diferem em suas habilidades. O desempenho dos trabalhadores, portanto, melhora quando existe uma correta adequação entre suas habilidades e os requisitos das funções para as quais são designados.

As habilidades específicas (intelectuais ou físicas) necessárias para o bom desempenho de uma função dependem dos requisitos das tarefas. Assim, por exemplo, pilotos de avião precisam ter habilidades de visualização espacial; salva-vidas precisam tanto de habilidades de visualização espacial como de coordenação motora; executivos necessitam de habilidades de verbalização; operários na construção de um arranha-céu vão precisar de equilíbrio, e jornalistas que não possuem boas habilidades de raciocínio terão dificuldades em seu exercício profissional. Ao dirigir a atenção apenas para as habilidades das pessoas ou para os requisitos das funções, ignora-se o fato de que o desempenho do funcionário depende da interação desses dois aspectos.

O que acontece quando esta adequação não é bem-feita? Como mencionamos anteriormente, quando o funcionário não possui as habilidades necessárias, ele provavelmente vai fracassar em seu desempenho. Se você for contratado como digitador de texto e suas habilidades no teclado estiverem abaixo do padrão mínimo, seu desempenho será fraco, independentemente de sua atitude positiva ou do seu alto nível de motivação. Quando, ao contrário, a adequação não está correta porque o funcionário tem habilidades que ultrapassam os requisitos de sua função, a previsão é muito diferente. O desempenho na função pode ser satisfatório, mas haverá problemas de ineficiência organizacional e uma possível redução na satisfação do funcionário. Uma vez que a remuneração costuma refletir a melhor capacitação dos funcionários, se as habilidades de um deles excederem os requisitos de seu serviço, o empregador poderá estar pagando mais do que deveria pelo trabalho. Quando as habilidades estão

QUADRO 2-2 Nove Habilidades Físicas Básicas

Fatores de Força	
1. Força dinâmica	Habilidade para/exercer força muscular repetidamente ou continuamente por um dado período
2. Força no tronco	Habilidade para exercer força muscular usando os músculos do tronco (especialmente os abdominais)
3. Força estática	Habilidade para exercer força muscular em relação a objetos externos
4. Força explosiva	Habilidade para gastar um máximo de energia em uma ou uma série de ações explosivas
Fatores de Flexibilidade	
5. Flexibilidade de extensão	Habilidade para estender ao máximo os músculos do tronco e das costas
6. Flexibilidade dinâmica	Habilidade para realizar movimentos de flexão rápidos e repetidos
Outros Fatores	
7. Coordenação motora	Habilidade para coordenar movimentos simultâneos de diferentes partes do corpo
8. Equilíbrio	Habilidade para manter o equilíbrio em meio a forças desestabilizantes
9. Resistência	Habilidade para manter o esforço máximo durante longos períodos de tempo

Fonte: Adaptado de *HRMagazine*, publicada pela Society for Human Resource Management, Alexandria.

muito além do necessário para as tarefas, o funcionário pode ter sua satisfação prejudicada por querer exercer suas capacitações e sentir-se frustrado pelas limitações de seu trabalho.

Aprendizagem

Todo comportamento complexo é aprendido. Se pretendemos explicar e prever o comportamento, precisamos antes entender como as pessoas aprendem. Nesta seção, vamos definir aprendizagem, apresentar três teorias bastante difundidas sobre o assunto e mostrar como os executivos podem facilitar a aprendizagem dos seus funcionários.

Definição de aprendizagem

O que é **aprendizagem**? A definição de um psicólogo certamente é mais ampla do que a concepção leiga de que "é o que fazemos quando vamos para a escola". Na realidade, cada um de nós continuamente está "indo para a escola". O aprendizado acontece todo o tempo. Uma definição geralmente aceita de aprendizagem é, portanto, *qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência*.¹ Ironicamente, podemos dizer que a mudança no comportamento indica que houve uma aprendizagem e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento.

Obviamente, esta definição sugere que jamais observaremos uma pessoa "aprendendo". Podemos perceber as mudanças acontecendo, mas não o aprendizado em si. O conceito é teórico e, portanto, não observável diretamente:

Você já viu pessoas em processo de aprendizagem, viu pessoas se comportando de determinada forma como resultado de um aprendizado e alguns de vocês (espero que a maioria) já "aprendeu" alguma vez na vida. Em outras palavras, deduzimos que houve aprendizado quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, é diferente do que era antes.²

Nossa definição possui diversos componentes que merecem esclarecimentos. Em primeiro lugar, a aprendizagem envolve mudança. A mudança pode ser boa ou má do ponto de vista organizacional. As pessoas podem aprender comportamentos desfavoráveis — como apegar-se a preconceitos ou reduzir seu desempenho —, bem como comportamentos favoráveis. Em segundo lugar, a mudança precisa ser relativamente permanente. Mudanças temporárias podem ser apenas reflexivas e não representar qualquer aprendizado. Assim, o requisito de ser permanente deixa de fora mudanças comportamentais causadas por fadiga ou por adaptações temporárias. Em terceiro lugar, nossa definição está focada no comportamento. O aprendizado acontece quando há uma mudança nas ações. Uma mudança nos processos mentais ou nas atitudes de uma pessoa, quando não se reflete em seu comportamento, não é um aprendizado. Finalmente, há necessidade de alguma forma de experiência para a aprendizagem. A experiência pode ser adquirida diretamente, através da observação ou da prática, ou indire-

A agência de viagens Sabre utilizou um jogo de tabuleiro para ensinar a seus 7 mil funcionários como seu trabalho afetava os resultados financeiros da empresa. Com o jogo "Você e o sucesso financeiro da Sabre", os funcionários aprenderam a fazer demonstração de receitas, balanços e a calcular o retorno de ativos. Depois do treinamento, os funcionários aplicaram em seu trabalho aquilo que haviam aprendido, ajudando a Sabre a reduzir custos e *aumentar* a receita.



tamente, como pela leitura. Mas a questão central continua: essa experiência resultou em uma mudança relativamente permanente no comportamento? Se a resposta for positiva, podemos afirmar que houve aprendizado.

Teorias de aprendizagem

Como aprendemos? Há três teorias que explicam o processo pelo qual adquirimos padrões de comportamento. São elas o condicionamento clássico, o condicionamento operante e a aprendizagem social.

Condicionamento Clássico A teoria do **condicionamento clássico** surgiu nos experimentos para ensinar cães a salivar em resposta ao ruído de uma sineta conduzidos, no início do século XX, pelo fisiologista russo Ivan Pavlov.³³ Um procedimento cirúrgico simples permitiu que Pavlov medisse com precisão a quantidade de saliva produzida por um cão. Quando Pavlov apresentava ao animal um pedaço de carne, a produção de saliva aumentava consideravelmente. Quando a carne não era apresentada e apenas a sineta era tocada, não havia aumento de salivação. Pavlov então trabalhou na ligação entre a carne e a sineta. Depois de ouvir a sineta repetidas vezes antes de receber a carne, o cão passou a salivar logo após ouvir a sineta. Após um certo tempo, ele passou a salivar apenas ao ouvir a sineta, mesmo que nenhuma carne fosse oferecida. Na verdade, o cão havia aprendido a responder — ou seja, a salivar — ao toque da sineta. Vamos rever esse experimento para apresentar os conceitos básicos do condicionamento clássico.

A carne era o *estímulo não-condicionado* que, invariavelmente, causava uma determinada reação no cão. A reação que sempre segue um estímulo não-condicionado é chamada de *resposta não-condicionada* (neste caso, o aumento expressivo da salivação). A sineta era um estímulo artificial, ou o que chamamos de *estímulo condicionado*. Embora originalmente ela fosse neutra, depois de associada à carne (um estímulo não-condicionado) passou a produzir uma resposta quando apresentada sozinha. O último conceito básico é a *resposta condicionada*. Ela descreve o comportamento do cão, que reagia ao estímulo da sineta sozinha.

Utilizando esses conceitos, podemos resumir o condicionamento clássico. Essencialmente, para aprender uma resposta condicionada, é preciso criar uma associação entre um estímulo condicionado e um estímulo não-condicionado. Quando ambos os estímulos, o provocador e o neutro, são iguais, o neutro passa a ser um estímulo condicionado e, assim, adquire as propriedades do estímulo não-condicionado.

O condicionamento clássico pode ser usado para explicar por que as canções natalinas trazem boas lembranças da infância. As canções foram associadas ao clima festivo do Natal e evocam memórias afetivas e sentimentos alegres. No ambiente organizacional, também podemos observar o condicionamento clássico ocorrendo. Por exemplo, todas as vezes em que os executivos da matriz iam visitar as instalações de uma fábrica, o gerente mandava limpar os escritórios e as janelas. Isso aconteceu durante anos. Após algum tempo, os operários acabaram melhorando sua aparência e comportamento sempre que as janelas eram lavadas — mesmo quando isso nada tinha a ver com uma visita da diretoria. As pessoas haviam aprendido a associar a limpeza das janelas com a visita dos superiores.

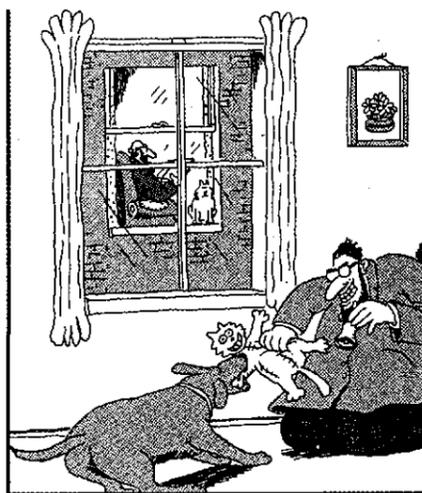
O condicionamento clássico é passivo. Alguma coisa acontece e nós reagimos de uma determinada maneira. Essa reação é causada por um evento específico e identificável. Como tal, pode explicar comportamentos reflexivos simples. Mas a maioria dos comportamentos — especialmente os comportamentos complexos das pessoas dentro das organizações — é mais manifestada do que provocada. É uma atitude voluntária, mais que uma reação reflexiva. Um exemplo é quando os funcionários decidem chegar ao trabalho dentro do horário, pedir ajuda a seus chefes para resolver problemas ou simplesmente "enrolar" quando ninguém está observando. A aprendizagem desses comportamentos é melhor compreendida quando se examina o condicionamento operante.

Condicionamento Operante A teoria do **condicionamento operante** argumenta que o comportamento se dá em função de suas conseqüências. As pessoas aprendem um comportamento para obter algo que desejam ou para evitar algo que não querem. O comportamento operante refere-se a um comportamento voluntário ou aprendido, em contraste com o comportamento reflexivo ou não-aprendido. A tendência de repetição do comportamento é influenciada pelo reforço, ou pela falta de reforço, resultante das conseqüências de tal comportamento. O reforço, portanto, fortalece o comportamento e aumenta a probabilidade de sua repetição.

O que Pavlov fez para o condicionamento clássico, o psicólogo da Universidade de Harvard B. F. Skinner fez para o condicionamento operante.³⁴ Skinner argumenta que quando se criam conseqüências agradáveis para determinados comportamentos, sua frequência aumenta. Ele demonstrou que as pessoas costumam adotar comportamentos desejáveis se receberem reforço positivo para isto. A recompensa é mais efetiva quando acontece imediatamente após o comportamento desejado. Por outro lado, o comportamento que não é recompensado ou que é punido não deve voltar a acontecer.

Você vê exemplos de condicionamento operante em diversos lugares. Por exemplo, qualquer situação em que é explicitamente declarado ou implicitamente sugerido que o reforço virá em conseqüência de uma determinada

QUADRO 2-3 O Lado Oculto, por Gary Larson



Embora a maioria dos estudantes de psicologia não saiba, o primeiro experimento de Pavlov consistiu em usar o toque da sineta para fazer o cachorro atacar o gato de Freud.

Fonte: The far side® by Gary Larson© 1993 Far Works, Inc. Reproduzido com autorização. Todos os direitos reservados.

ação envolve o condicionamento operante. Seu professor lhe diz que se você quer boas notas, terá de responder corretamente às questões da prova. Um representante de vendas que deseja ganhar um bom dinheiro percebe que isso acontecerá se ele conseguir gerar um volume grande de vendas em sua região. Obviamente, esta associação também pode servir para ensinar o indivíduo a adotar comportamentos contrários aos interesses da organização. Imagine que seu chefe lhe pediu para fazer horas-extras em um período de muito movimento, assegurando que você seria recompensado por isso em sua próxima avaliação de desempenho. No entanto, quando a avaliação acontece, você percebe que não recebeu qualquer reforço positivo em função de seu esforço extraordinário. A próxima vez em que seu chefe lhe pedir para trabalhar horas-extras, o que você vai responder? Provavelmente, vai recusar! Seu comportamento pode ser explicado pelo condicionamento operante: se um comportamento não recebe reforço positivo, a probabilidade de que ele se repita diminui.

Aprendizagem Social As pessoas também podem aprender observando e ouvindo o que acontece com os outros, assim como pela experiência. Por exemplo, boa parte do que sabemos foi aprendido pela observação de modelos — pais, professores, colegas, atores de cinema e TV, chefes e assim por diante. Essa visão de que as pessoas podem aprender tanto pela observação como pela experiência direta é chamada de **teoria da aprendizagem social**.³⁸ Embora a teoria da aprendizagem social seja uma extensão do condicionamento operante — ou seja, assume que o comportamento é uma função de conseqüências —, ela também reconhece a existência da aprendizagem observacional e a importância da percepção no aprendizado. As pessoas respondem à forma como percebem e definem as conseqüências, e não às conseqüências em si.

A influência dos modelos é o centro da abordagem da aprendizagem social. Foram encontrados quatro processos que determinam a influência que um modelo tem sobre o indivíduo. Como veremos adiante neste capítulo, a inclusão desses processos nos programas de treinamento de funcionários pode melhorar significativamente a probabilidade de seu sucesso:

1. *Processos de atenção.* As pessoas aprendem com um modelo apenas quando reconhecem e prestam atenção às suas características críticas. Normalmente, somos mais influenciados por modelos atraentes, sempre disponíveis, importantes para nós ou semelhantes à nossa própria auto-imagem.
2. *Processos de retenção.* A influência de um modelo vai depender da maneira como o indivíduo consegue se lembrar de suas ações quando ele não está mais disponível.



Joe Galli, presidente da Newell Rubbermaid, coloca em prática a teoria da aprendizagem social. Ele representa o comportamento energético e perseverante que espera de seus novos vendedores quando atendem clientes em pontos de varejo como a Home Depot. Esses vendedores observam Galli em ação durante o treinamento e no seu trabalho, observando-o quando ele os visita freqüentemente para oferecer idéias de marketing nas lojas. Galli motiva seus vendedores pelo reforço positivo: ele permite que os melhores façam apresentações para a cúpula da empresa e os promove para cargos superiores na área de vendas e marketing.

3. *Processos de reprodução motora.* Depois que a pessoa percebe um novo comportamento a partir da observação de um modelo, essa percepção deve se traduzir em ação. Este processo demonstra, então, que o indivíduo é capaz de desempenhar a atividade modelada.
4. *Processos de reforço.* As pessoas se sentem motivadas a reproduzir o comportamento do modelo quando incentivos positivos ou recompensas são oferecidos. Os comportamentos que recebem reforço positivo receberão mais atenção, serão mais bem-aprendidos e repetidos com maior freqüência.

Modelagem: uma ferramenta gerencial

Como a aprendizagem acontece tanto no ambiente de trabalho como em situações anteriores a ele, os executivos se preocupam em encontrar modos de ensinar seus funcionários a se comportar da forma mais benéfica para a organização. Quando tentamos formar as pessoas ao orientar gradualmente a sua aprendizagem, estamos **modelando o comportamento**.

Considere uma situação em que o comportamento do funcionário é muito diferente daquele buscado pelo empregador. Se o chefe recompensar o subordinado apenas quando ele demonstrar as respostas desejáveis, haverá muito pouco reforço. Neste caso, a modelagem oferece uma abordagem lógica para a obtenção do comportamento desejável.

Nós *modelamos* o comportamento através do reforço sistemático de cada um dos passos que conduzem o indivíduo para a resposta desejada. Se um funcionário que costuma chegar rotineiramente meia hora atrasado conse-



Mero ©y aIN€0A\$

"Não se podem ensinar truques novos a um cachorro velho!"

Esta afirmação é falsa. Ela reflete o velho estereótipo de que um trabalhador mais velho não consegue se adaptar a novos métodos e técnicas. Pesquisas demonstram consistentemente que os trabalhadores mais antigos são *vistos* como relativamente inflexíveis, resistentes a mudanças e menos hábeis que seus colegas mais novos, especialmente em termos de habilidades voltadas à tecnologia da informação.³⁷ Mas essa percepção está errada.

A evidência indica que os trabalhadores mais velhos (definidos tipicamente como aqueles com 50 anos ou mais) quem aprender e são tão capazes para o aprendizado quanto qualquer outro grupo de funcionários. Eles parecem ter uma certa dificuldade para assimilar habilidades mais complexas

ou exigentes. Ou seja, levam mais tempo para serem treinados. Mas, após o treinamento, seu desempenho é comparável ao dos funcionários mais jovens.³⁷

A capacidade de adquirir as habilidades, conhecimentos ou comportamentos necessários para um certo grau de desempenho de uma função — ou seja, a capacidade de ser treinado — vem sendo objeto de muitas pesquisas. Evidências indicam que existem diferenças individuais na capacidade de ser treinado. Uma série de fatores pessoais (como habilidades, nível de motivação e personalidade) mostrou-se significativamente influente no resultado dos processos de treinamento e aprendizagem.³⁸ A faixa etária, entretanto, não influenciou esses resultados. •

güir atrasar apenas 20 minutos, devemos reforçar essa melhora. O reforço deve crescer à medida que as respostas se aproximam do comportamento desejado.

Métodos de Modelagem do Comportamento Existem quatro maneiras de modelar o comportamento: através de reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

Quando uma resposta é acompanhada de alguma coisa agradável, temos o *reforço positivo*. É o caso, por exemplo, de o chefe elogiar um subordinado por um trabalho bem-feito. Quando uma resposta é seguida pela finalização ou retirada de alguma coisa desagradável, acontece o *reforço negativo*. Se o seu professor faz perguntas cujas respostas você não sabe, pode evitar que ele o chame examinando suas anotações. É um reforço negativo porque você descobriu que olhar apressadamente para as anotações é uma forma de evitar ser chamado pelo professor. A *punição* consiste em causar uma condição desagradável na tentativa de eliminar um comportamento indesejado. Suspender um funcionário por dois dias, sem remuneração, por ter se apresentado bêbado ao trabalho é um exemplo de punição. A eliminação de qualquer reforço que esteja mantendo um comportamento é chamada de *extinção*. Quando um comportamento não recebe reforço, ele tende a se extinguir gradualmente. Professores que desejam evitar perguntas durante as aulas podem eliminar este comportamento ignorando alunos que levantam as mãos para colocar questões. O levantar de mãos será extinto quando, invariavelmente, não obtiver mais nenhum reforço.

Tanto o reforço positivo como o negativo resultam em aprendizado. Eles fortalecem uma resposta e aumentam a probabilidade de sua repetição. Nos exemplos anteriores, o elogio reforça e esümula o comportamento de realizar um bom trabalho pois é algo desejável. O comportamento de "olhar as anotações" é também reforçador e estimulante por evitar a consequência indesejável de ser chamado pelo professor. Já a punição e a extinção enfraquecem o comportamento e levam à redução de sua freqüência.

O reforço, seja positivo ou negativo, é uma das ferramentas mais utilizadas na modelagem de comportamento. Nosso interesse está, portanto, mais focado no reforço do que na punição e na extinção. Uma revisão das pesquisas sobre o impacto do reforço no comportamento dentro das organizações concluiu que:

1. algum tipo de reforço é necessário para que haja uma mudança no comportamento;
2. alguns tipos de recompensa são mais efetivos para o uso em organizações;
3. a rapidez do aprendizado e a permanência de seus efeitos serão determinados pelo *momento* do reforço.³⁹

Esse terceiro aspecto é extremamente importante e merece uma elaboração considerável.

Esquemas de Reforço Os dois principais esquemas de reforço são o *contínuo* e o *intermitente*. Um esquema de **reforço contínuo** reforça o comportamento desejável toda vez que ele se manifestar. Tomemos o caso, por exemplo, de alguém que há tempos demonstra dificuldades para chegar ao trabalho no horário. Sempre que ele chegar na hora, seu chefe poderia elogiá-lo por esse comportamento desejável. No esquema intermitente, por sua vez, o comportamento não é reforçado quando ocorre, mas há reforço suficiente para que ele continue se repetindo. Esta situação pode ser comparada ao esquema de um caça-níqueis, que os jogadores sabem estar ajustado para dar lucro à casa de jogo, mas, mesmo assim, continuam fazendo suas apostas. Os ganhos intermitentes dos jogadores são freqüentes o suficiente para reforçar o comportamento de inserir a moeda e puxar a alavanca. As evidências mostram que a forma intermitente, ou variada, de reforço tende a gerar uma resistência maior à extinção do comportamento quando comparada com o reforço contínuo.⁴⁰

Um **reforço intermitente** pode ocorrer de acordo com intervalos ou proporcionalmente. O *esquema proporcional* depende de quantas respostas o sujeito dá. O indivíduo recebe o reforço depois de repetir um certo tipo de comportamento determinado número de vezes. O *esquema de intervalos* depende do tempo entre um reforço e outro. O indivíduo recebe o reforço pelo primeiro comportamento adequado depois de passado um determinado tempo. O reforço também pode ser classificado como fixo ou variável.

Quando as recompensas são espaçadas em intervalos de tempo uniformes, o esquema é chamado de **intervalo-fixo**. A variável crítica é o período de tempo, mantido constante. Este é o esquema predominante para a maioria dos trabalhadores assalariados dos Estados Unidos. Quando recebe o contracheque de um período semanal, quinzenal, mensal ou de outra periodicidade determinada, você está recebendo um reforço do tipo intervalo-fixo.

Se as recompensas são espaçadas no tempo de maneira imprevisível, o esquema é de **intervalo-variável**. Quando um professor avisa seus alunos que durante sua aula haverá uma série de perguntas-surpresa (cujo número não é revelado), que valerão cerca de 20 por cento da nota da disciplina, ele está empregando o esquema de intervalo-variável. De maneira semelhante, uma série de visitas aleatórias de auditores a uma empresa também se enquadra neste esquema.

No esquema **proporcional-fixo**, a recompensa é dada após um número fixo ou constante de respostas. Por exemplo, um plano de incentivos com base na produção pertence ao esquema do tipo proporcional-fixo. O funcionário recebe uma recompensa com base no número de peças ou nos resultados produzidos. Se o plano visa



INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

A recompensa condiciona o comportamento do executivo

Observe a remuneração dos presidentes das maiores organizações nos Estados Unidos desde meados da década de 1990 até 2002. Existe um padrão comum: todos recebem um salário nominal inferior a 1 milhão de dólares, mas ganham dezenas de milhões em participação acionária. Esta prática é facilmente compreensível quando se analisa o sistema de impostos daquele país.

Até 1992, a maior parte da remuneração de um executivo era em salário. Mas, naquele ano, o Congresso norte-americano aprovou uma mudança tributária que permite às empresas deduzir como despesa operacional apenas salários de até 1 milhão de dólares. Isso foi uma resposta à indignação popular com os salários astronômicos dos executivos.

Os presidentes das empresas, bem como outros altos executivos, não queriam ter suas remunerações reduzidas. Por isso, os conselhos de administração das organizações mudaram a forma de remuneração. Desde então, os salários nominais foram reduzidos, mas também foram compensados com generosos programas de participação acionária. É importante ressaltar que esse mecanismo, por causa das regras de contabilidade, não traz qualquer ônus adicional para a empresa e nem afeta seus lucros diretamente.

Mas os que empreenderem essas mudanças na forma de remuneração não previram como ela afetaria o comportamento dos executivos. A participação acionária permite que o funcionário compre ações da empresa a um deter-

minado preço. Assim, quanto mais sobe o valor das ações, maiores os ganhos. Quando a maior parte da remuneração está ligada a um pacote acionário, cujo valor aumenta consideravelmente quando as ações se valorizam, você tem uma intensa vontade de elevar os preços dos papéis a qualquer custo, nem que seja por pouco tempo.

O fato é que essa situação acabou estimulando uma série de práticas discutíveis com o objetivo de inflar as receitas e maquiagem os custos. Não surpreende, portanto, que executivos da Adelphia Communications tenham inflacionado alguns números e escondido empréstimos pessoais; que os executivos da Xerox tenham superestimado os ganhos da empresa; que o presidente da HealthSouth tenha instruído seus executivos a fraudar contabilmente um grande prejuízo que reduzia consideravelmente os lucros e provocaria uma pesada baixa nas ações da empresa; ou que os principais executivos da Enron tenham manipulado grosseiramente valores de vendas e de despesas para que a empresa parecesse altamente lucrativa quando, na verdade, perdia muito dinheiro. O pacote de remuneração de todos os executivos envolvidos nestes escândalos era composto essencialmente por participações acionárias. Suas atitudes foram totalmente consistentes com um sistema de recompensas que paga regamente executivos que fazem a empresa parecer lucrativa por um período suficiente para eles exerçam suas opções de ações e embolsem milhões de dólares com a venda dos papéis.

recompensar costureiras em uma confecção, pode-se estabelecer uma cota de, por exemplo, 5 dólares por dúzia de zíperes colocados nas peças. A recompensa (no caso, em dinheiro) é paga a cada lote com zíperes pregados.

Quando a recompensa varia de acordo com o comportamento do indivíduo, temos o reforço em um esquema **proporcional-variável**. As comissões recebidas por representantes de vendas são exemplos deste esquema. As vezes, uma venda acontece após um ou dois telefonemas ao cliente; outras vezes, podem ser necessários mais de 20 contatos para fechar o negócio. A recompensa, portanto, é variável em relação ao número de contatos realizados pelo vendedor. O Quadro 2-4 mostra esquemas de reforço.

Os Esquemas de Reforço e o Comportamento Os esquemas de reforço contínuo podem chegar rapidamente à saturação, e o comportamento pode enfraquecer imediatamente após a retirada do estímulo. Entretanto, o reforço contínuo pode ser indicado para respostas recentemente recebidas, instáveis ou pouco frequentes. O esquema de reforço intermitente, ao contrário, evita a saturação já que ele não acontece a cada comportamento observado. Este esquema é mais indicado para respostas estáveis ou de grande frequência.

De maneira geral, os esquemas variáveis costumam gerar desempenhos melhores que os dos fixos (veja o Quadro 2-5). Por exemplo, como foi mencionado anteriormente, a maioria dos funcionários das empresas é remunerada em bases fixas. Essa periodicidade não cria um vínculo claro entre desempenho e recompensa. A recompensa é dada antes por um tempo gasto no trabalho do que por uma resposta específica (desempenho). Em contraste, o esquema intervalo-variável gera altos níveis de resposta e comportamentos mais estáveis e consistentes por causa da alta correlação entre recompensa e desempenho, bem como devido à incerteza que nele está implícita — o funcionário fica mais atento, pois existe o elemento surpresa.

Modificação de Comportamento Existe um estudo realizado há alguns anos com empacotadores de carga da Emery Air Freight (hoje parte da Fedex) que se tornou clássico. "A empresa queria que seus empacotadores utili-

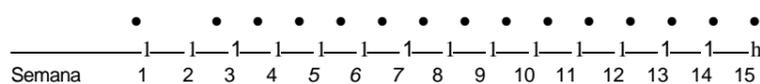
• QUADRO 2-4 Esqjemas de Reforço

Esquema de reforço	Natureza do reforço	Efeito no comportamento	Exemplo
Contínuo	Recompensa dada depois de cada comportamento desejado	Aprendizado rápido do novo comportamento, mas com curta duração	Elogios
Intervalo-fixo	Recompensa dada a intervalos fixos de tempo	Desempenho mediano e irregular com curta duração	Pagamentos semanais
Intervalo-variável	Recompensa dada em intervalos variáveis de tempo	Desempenho moderadamente forte e estável com longa duração	Perguntas-surpresa
Proporcional-fixo	Recompensa dada após um número fixo ou constante de resultados	Desempenho forte e estável atingido rapidamente, mas também tem curta duração	Plano de incentivo com base na produção
Proporcional-variável	Recompensa dada após uma quantidade variável de esforços	Desempenho muito alto com longa duração	Comissões recebidas por representantes de vendas

QUADRO 2-5 Esquemas de Reforço Intermitente

1

Esquema de intervalo-fixo: recebimento de contracheque semanal pelo funcionário



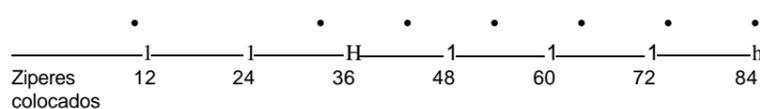
O reforço (CW) é o recebimento do contracheque

Esquema de intervalo-variável: perguntas-surpresa em uma sala de aula



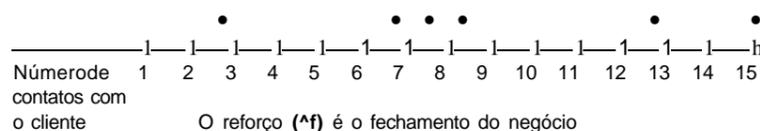
O reforço (AP) é constituído pelos pontos adicionais recebidos por estar na aula no dia do teste

Esquema proporcional-fixo: plano de incentivo à produção para costureiros de zíperes



O reforço (Af) é o prêmio de US\$5,00

Esquema proporcional-variável: vendedores comissionados



O reforço (Af) é o fechamento do negócio

zassem, sempre que possível, contêineres para os fretes por uma questão de economia. Quando se perguntava aos empacotadores qual a porcentagem de uso de contêineres, a resposta padrão era em torno de 90 por cento. Uma análise mais detalhada, contudo, demonstrou que essa utilização ficava em cerca de 45 por cento. Para convencer os empacotadores a utilizar mais os contêineres, a Emery estabeleceu um programa de *feedback* e reforço positivo. Cada empacotador deveria fazer uma lista diária de verificação de suas embalagens, tanto em contêineres como fora deles. No final do dia, o empacotador verificava sua taxa de utilização de contêineres. De maneira surpreendente, o uso dos contêineres subiu para mais de 90 por cento já no primeiro dia do programa e se manteve neste nível. Segundo a Emery, esse simples programa de *feedback* e reforço positivo trouxe uma economia de 2 milhões de dólares para a empresa em três anos.

Esse programa da Emery Air Freight ilustra a utilização da modificação de comportamento, chamada de **OB Mod.**⁴² Ele representa a aplicação dos conceitos de reforço para os indivíduos dentro do ambiente de trabalho.

O programa típico de modificação de comportamento segue um modelo de resolução de problemas em cinco passos: (1) identificação dos comportamentos críticos; (2) desenvolvimento dos dados básicos; (3) identificação das conseqüências dos comportamentos; (4) desenvolvimento e implementação de uma estratégia de intervenção e (5) avaliação da melhoria do comportamento.⁴³

Nem tudo o que um funcionário faz em seu trabalho tem a mesma importância em termos do resultado de seu desempenho. O primeiro passo na modificação do comportamento, portanto, é identificar os comportamentos críticos que têm impacto significativo sobre o desempenho do funcionário. Isso se refere àqueles 5 ou 10 por cento de comportamentos que são os responsáveis por 70 a 80 por cento do desempenho de cada um. A utilização dos contêineres, no caso da Emery Air Freight, é um exemplo de comportamento crítico.

O segundo passo requer do executivo o desenvolvimento de alguns dados básicos de desempenho. Isso pode ser feito através da determinação do número de vezes que o comportamento identificado ocorre dentro das circunstâncias presentes. No nosso exemplo da Emery, isso revelaria que 45 por cento das remessas eram feitas em contêineres.

O terceiro passo é realizar uma análise funcional para identificar as contingências comportamentais ou as conseqüências do desempenho. Isso mostra quais os fatos que antecederam e deram origem ao comportamento, bem como as conseqüências que fazem com que ele permaneça atualmente. Na Emery Air Freight, as normas sociais e a maior dificuldade em lidar com os contêineres eram os fatos antecedentes. Isso estimulava a prática de embalar os itens separadamente. As conseqüências desse comportamento, antes de sua modificação, eram a aceitação social e um trabalho menos estafante.

Uma vez completada a análise funcional, o executivo está pronto para desenvolver e implementar uma estratégia de intervenção para fortalecer o comportamento desejável e enfraquecer o indesejável. Essa estratégia deve vincular a modificação de alguns elementos da relação desempenho-recompensa — estrutura, processos, tecnologia, grupos ou tarefas — à meta de tornar o desempenho de alto padrão mais recompensador. No exemplo da Emery, a tecnologia do trabalho foi alterada com a exigência da lista de verificação. A lista e o cálculo da taxa de uso de contêineres no final do dia atuaram como reforço do comportamento desejado.

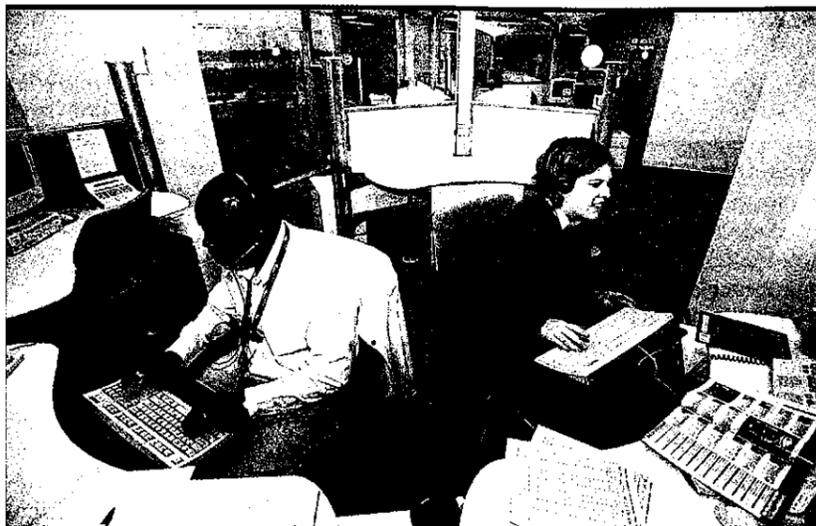
O passo final na modificação de comportamento é a avaliação da melhoria no desempenho. No exemplo de intervenção da Emery, a melhoria imediata no índice de utilização dos contêineres demonstrou que a mudança de comportamento aconteceu. O crescimento deste índice para 90 por cento e a sua manutenção mostram, ainda, que houve um aprendizado. Ou seja, os funcionários adotaram uma mudança de comportamento relativamente permanente.

A modificação de comportamento é utilizada por muitas empresas para aumentar a produtividade dos funcionários e reduzir erros, absentefismo, atrasos e acidentes, além de ampliar o relacionamento amigável com os clientes.⁴⁴ Por exemplo, uma indústria de confecções conseguiu economizar 60 mil dólares em um ano com a redução do absentefismo. Uma empresa de embalagens melhorou sua produtividade em 16 por cento, reduziu os erros em 40 por cento e diminuiu os acidentes de trabalho em mais de 43 por cento — resultando em uma economia superior a 1 milhão de dólares. Um banco utilizou com sucesso a modificação de comportamento para melhorar a comunicabilidade de seus caixas, o que resultou em uma melhoria significativa da satisfação dos correntistas.

Algumas aplicações específicas na empresa

Já mencionamos aqui uma série de situações nas quais a teoria da aprendizagem pode ser útil para os executivos. Nesta seção, vamos examinar sucintamente quatro aplicações específicas: a substituição da remuneração da ausência por doença por um plano de recompensa por freqüência; o enquadramento de funcionários-problema; o desenvolvimento de programas eficazes de treinamento; e a aplicação da teoria da aprendizagem na autogestão.

A British Airways utiliza a modificação de comportamento para reforçar os desempenhos desejados. Para melhorar o desempenho dos funcionários, a companhia aérea instalou um software ligado à Internet para monitorar e analisar os resultados de cada funcionário em setores como venda de passagens, atendimento ao cliente e reclamações. Ao monitorar a produtividade individual, a empresa consegue identificar aqueles de melhor desempenho e recompensá-los diretamente com bonificações em seus salários.



Substituição da Remuneração da Ausência por Doença por um Plano de Recompensa por Freqüência A maioria das organizações paga seus funcionários ausentes por motivo de doença. Mas, ironicamente, essas mesmas organizações têm o dobro absenteísmo do que as empresas que não dão auxílio-doença a seus funcionários.⁴⁵ A verdade é que esses planos só reforçam um comportamento errado — a ausência no trabalho. Quando um funcionário sabe que pode contar com dez dias abonados por ano, dificilmente ele deixa de se aproveitar disso, esteja doente ou não. A empresa deve recompensar a *presença*, e não a *ausência*.

Por exemplo, a Starkmark International, uma empresa de marketing da Flórida que emprega 40 pessoas, paga 100 dólares para cada dia de licença de saúde não utilizado até o limite de uma bonificação de 600 dólares por ano pela excelência na freqüência.⁴⁶ A divisão de barcos elétricos da General Dvynamic mantém uma loteria — com prêmios como 2.500 dólares em dinheiro ou vagas reservadas para estacionamento — com participação restrita aos funcionários com excelente desempenho de freqüência.⁴⁷ Os dois programas conseguiram reduzir significativamente o número de dias perdidos por motivo de licença-saúde, que passou a ser utilizada apenas quando a doença era realmente séria.

A revista *Forbes* utilizou a mesma abordagem para cortar seus custos com assistência médica.⁴⁸ Ela instituiu uma recompensa para os funcionários saudáveis que não utilizaram serviços médicos ao lhes pagar o dobro da diferença entre o valor de 500 dólares e as despesas de seu seguro-saúde. Assim, se um funcionário não fizesse uso de seu seguro-saúde durante um ano, receberia mil dólares. Com esse plano de recompensa pelo bem-estar, a *Forbes* conseguiu reduzir em mais de 30 por cento os seus gastos com assistência médica e odontológica.

Enquadramento de Funcionários Todo executivo terá de lidar algum dia com um funcionário-problema, do tipo que bebe no horário de trabalho, é insubordinado, furta coisas da empresa, chega sempre atrasado ou demonstra algum outro tipo de compor-

ei aprendizado contínuo é uma exigência na Beck Group, uma empresa de construção civil. Todos os funcionários precisam passar por 40 horas de treinamento por ano. Por valorizarem a oportunidade de melhorar suas habilidades e conhecimentos, muitos deles optam por um treinamento adicional, o que resulta em uma média de 66 horas anuais de treinamento por funcionário. Os programas consistem em treinamento no trabalho (mostrado aqui) e cursos externos, que a empresa reembolsa a seus funcionários no valor de até 4.500 dólares por ano. A Beck também dá outras recompensas, como almoços de reconhecimento para os melhores funcionários e bonificações vinculadas à satisfação dos clientes.



tamento indesejado. O executivo vai reagir por meio de advertências verbais, orais ou escritas e suspensões temporárias. Mas nosso conhecimento acerca dos efeitos da punição sobre o comportamento indica que o uso desta disciplina pode sair caro. Ela pode significar apenas uma solução de curto prazo e resultar em sérios efeitos colaterais.

Medidas disciplinares para comportamentos indesejáveis apenas revelam o que *não deve* ser feito. Elas não dizem aos funcionários quais alternativas de comportamento são consideradas desejáveis. A consequência é que essa forma de punição leva somente a uma supressão de curto prazo do comportamento indesejável, não à sua eliminação. O uso contínuo de punições, em vez de tornar-se um reforço positivo, também acaba gerando um clima de medo. Como agente da punição, na mente do funcionário, o executivo é associado a consequências adversas. A reação dos funcionários é a de "se esconder" do chefe. Dessa forma, o uso das punições pode comprometer o relacionamento entre chefes e funcionários.

A disciplina faz parte da organização. Na vida prática, seu uso é popular por causa dos resultados rápidos que é capaz de produzir. Além disso, os administradores sentem um reforço com o uso da disciplina porque ela causa uma mudança imediata no comportamento do funcionário.

Desenvolvimento de Programas de Treinamento A maioria das organizações possui algum tipo de programa permanente de treinamento. Para ser mais específico, as empresas norte-americanas com mais de cem funcionários recentemente gastaram cerca de 62 bilhões de dólares em um ano com treinamento formal para 47,3 milhões de trabalhadores.⁴⁹ Essas organizações podem tirar proveito de nossa discussão sobre aprendizagem para aperfeiçoar a eficácia de seus programas de treinamento? Claro que sim.⁵⁰

A teoria da aprendizagem social proporciona essa orientação. Ela nos diz que o treinamento deve oferecer um modelo capaz de prender a atenção do treinando; gerar motivação; ajudar o treinando a arquivar o aprendido para uso posterior; oferecer oportunidades para a prática dos comportamentos recém-adquiridos; oferecer recompensas positivas pelas realizações e, quando o treinamento é feito fora do trabalho, dar oportunidade para que o treinando transfira seus novos conhecimentos para o trabalho na organização.⁵¹

Autogestão A aplicação, na organização, dos conceitos de aprendizagem não fica restrita à gestão do comportamento dos outros. Esses conceitos podem ser utilizados para que os indivíduos administrem seus próprios comportamentos e, dessa forma, diminuam a necessidade de controle gerencial. Isso é chamado de **autogestão**.⁵²

A autogestão exige que o indivíduo deliberadamente manipule estímulos, processos internos e reações com a finalidade de atingir resultados em seu comportamento pessoal. O processo básico envolve a observação do próprio comportamento, a comparação com um padrão estabelecido e a auto-recompensa pelas metas atingidas.

Como a autogestão deve ser aplicada? Veja um exemplo. Um grupo de trabalhadores de um órgão público nos Estados Unidos recebeu oito horas de treinamento em técnicas de autogestão.⁵³ Eles viram, na ocasião, como esse aprendizado poderia melhorar seu índice de comparecimento ao trabalho e foram instruídos a estabelecer metas, de curto e médio prazos, específicas para este fim. Os funcionários aprenderam como redigir um contrato de comportamento consigo mesmos e como identificar reforços auto-selecionados. Finalmente, aprenderam a importância de automonitorar sua frequência ao trabalho e a administrar incentivos quando suas metas fossem atingidas. O resultado final foi uma significativa melhora na frequência ao trabalho dos participantes.

Resumo e implicações para os executivos

Neste capítulo, examinamos três variáveis individuais — características biográficas, habilidades e aprendizagem. Vamos, agora, tentar resumir o que descobrimos e considerar sua importância para o executivo que tenta compreender o comportamento organizacional.

Características biográficas

As características biográficas estão prontamente disponíveis para os executivos. Em sua maioria, essas informações podem ser encontradas nas fichas pessoais dos funcionários. As conclusões mais importantes que podemos tirar das evidências examinadas aqui é que a idade parece ter pouca relação com a produtividade e que os trabalhadores mais velhos ou com mais tempo de casa apresentam menor probabilidade de se demitir. Mas qual é o valor dessas informações para os executivos? A resposta óbvia é que elas podem ajudar a melhorar a seleção de candidatos a emprego.

Habilidades

As habilidades influenciam diretamente o nível de desempenho e de satisfação do funcionário por meio da correta adequação entre habilidades e as demandas da função. Uma vez que os administradores buscam uma compatibilidade ideal, o que pode ser feito nesse sentido?

Em primeiro lugar, um processo eficaz de seleção pode melhorar a adequação. Uma análise das tarefas pode fornecer informações sobre as habilidades requeridas para o melhor desempenho. Os candidatos podem, então, ser testados, entrevistados e avaliados quanto ao grau em que possuem as habilidades necessárias para o cargo.

Em segundo lugar, as promoções ou transferências que afetam os funcionários que já trabalham na empresa devem estar de acordo com as habilidades dos indicados. Da mesma forma que com os novos funcionários, é preciso avaliar cuidadosamente as habilidades críticas necessárias para a nova função e adequar essas exigências aos recursos humanos da empresa.

Em terceiro lugar, a adequação pode ser aprimorada por meio de modificações nas tarefas para que elas se adaptem melhor às habilidades dos que vão desempenhá-las. Frequentemente é possível modificar alguns aspectos que, mesmo sem grande impacto sobre as atividades básicas da função, podem tirar proveito dos talentos específicos de um funcionário. Entre os exemplos, estão a mudança dos equipamentos utilizados no trabalho ou a reorganização de tarefas dentro de um grupo de funcionários.

Uma última alternativa é oferecer treinamento aos funcionários, tanto os novos como os antigos. O treinamento pode manter as habilidades dos responsáveis por determinadas tarefas ou, ainda, ensinar novas práticas caso elas sejam necessárias devido a mudanças nas condições de trabalho.

Aprendizagem

A primeira evidência de que ocorreu um aprendizado é haver uma mudança observável no comportamento.

Descobrimos que o reforço positivo é uma ferramenta poderosa para a modificação do comportamento. Por meio da identificação e da recompensa de comportamentos que melhorem o desempenho, os executivos podem aumentar a probabilidade de que eles sejam repetidos.

Nosso conhecimento sobre o processo de aprendizagem indica que o reforço é uma ferramenta mais eficaz que a punição. Embora a punição seja capaz de eliminar mais rapidamente o comportamento indesejado do que o reforço negativo, o comportamento punido costuma ser suprimido apenas por um período de tempo, sem provocar uma mudança permanente. O uso das punições também pode causar efeitos colaterais desagradáveis, como o baixo moral, o absenteísmo e um aumento da rotatividade. Além disso, os funcionários punidos podem ficar ressentidos com seus superiores. Recomenda-se aos chefes, portanto, que prefiram o reforço em lugar da punição.

Finalmente, os executivos devem esperar que os trabalhadores os vejam como modelos. Chefes que estão sempre atrasados, demoram muito em suas saídas para o almoço ou servem-se do material da empresa para uso próprio devem saber que seus subordinados vão ler a mensagem e modelar seus próprios comportamentos de acordo com o seu exemplo.

Todo comportamento humano é aprendido

Os seres humanos são essencialmente folhas de papel em branco que são escritas pelo ambiente. B.F. Skinner expressou sua crença no poder do ambiente para moldar o comportamento na seguinte frase: "Dê-me uma criança recém-nascida e poderei transformá-la naquilo que você quiser".

Um grande número de mecanismos sociais existe graças a essa convicção no poder do comportamento aprendido. Vamos identificar alguns deles:

O papel dos pais. Damos uma grande importância ao papel desempenhado por pais e mães na criação dos filhos. Acreditamos, por exemplo, que as crianças criadas sem a presença do pai são prejudicadas pela ausência de um modelo masculino de comportamento. Os pais que têm problemas contínuos com a Justiça correm o risco de serem afastados de seus filhos pelo governo. Esta medida é tomada porque a sociedade acredita que pais irresponsáveis não oferecem o ambiente adequado para as crianças.

A importância da educação. As sociedades mais avançadas investem pesadamente em educação. Geralmente, elas oferecem dez anos de escolaridade gratuita para todos. Em países como os Estados Unidos, frequentar uma universidade depois da conclusão do segundo grau se tornou a norma, não uma exceção. Esse investimento é feito porque se acredita que é a melhor maneira de os jovens adquirirem conhecimentos e habilidades.

Treinamento no trabalho. Aqueles que não vão para a universidade costumam buscar programas de treinamento para desenvolver habilidades específicas para o trabalho. Eles fazem cursos para se tornarem mecânicos ou atendentes de enfermagem, entre outras ocupações. Da mesma forma, aqueles que pretendem ser profissionais autônomos procuram aprendizado para ocupações como carpinteiro, eletricitista ou encanador. Além disso, as empresas investem bilhões a cada ano em programas de treinamento para manter seus funcionários atualizados.

Programas de recompensas. Programas complexos de recompensa são projetados pelas empresas para gratificar os funcionários pelo bom desempenho. Mas esses programas também visam motivar os funcionários. Eles são planejados para encorajar os comportamentos desejados pela empresa e reduzir ou eliminar os comportamentos indesejáveis. Os níveis salariais, por exemplo, visam recompensar a lealdade, estimular a aprendizagem de novas habilidades e motivar as pessoas a assumir maiores responsabilidades dentro da organização.

Todos esses mecanismos existem e florescem porque a sociedade e as empresas acreditam que as pessoas podem aprender e modificar seus comportamentos.

Muito embora as pessoas possam aprender e sejam influenciadas pelo meio ambiente, pouca atenção tem sido dada ao papel desempenhado pela evolução na modelagem do comportamento humano.¹⁴ A psicologia evolucionista nos diz que nascemos com traços inerentes, ajustados e adaptados durante milhões de anos, que moldam e limitam nosso comportamento.

Todas as criaturas vivas são "projetadas" com uma combinação específica de genes. Como resultado da seleção natural, as características que ajudam uma espécie a sobreviver são mantidas e passadas para as novas gerações. A maioria das características que ajudaram o *Homo sapiens* a sobreviver ainda influenciam nosso comportamento. Aqui estão alguns exemplos:

Emoções. Os indivíduos na pré-história, à mercê de predadores e desastres naturais, aprenderam a confiar em seus instintos. Aqueles com melhores instintos sobreviveram. Hoje, as emoções funcionam como o primeiro filtro de todas as informações que recebemos. Sabemos que devemos agir racionalmente, mas as emoções nunca podem ser totalmente suprimidas.

Fuga dos riscos. Nossos antepassados que viviam de caça e coleta não eram muito adeptos de correr riscos. Eles eram muito cuidadosos. Hoje, quando nos sentimos confortáveis com o status quo, tendemos a ver todas as mudanças como riscos e, por isso, procuramos evitá-las.

Estereotipagem. Para prosperar em uma sociedade formada por clãs, nossos antepassados precisavam decidir rapidamente quais eram os indivíduos confiáveis. Os que conseguiam fazer isso mais rapidamente, tinham mais chances de sobreviver. Nos dias atuais, como nossos antepassados, usamos naturalmente os estereótipos, rotulando as pessoas a partir de algumas evidências vagas, especialmente por sua aparência e por alguns traços superficiais de comportamento.

Competitividade masculina. Os indivíduos do sexo masculino nas sociedades primitivas freqüentemente participavam de jogos ou batalhas que tinham vencedores e vencidos. Os vencedores obtinham status mais alto, eram vistos como parceiros mais atraentes e tinham mais probabilidade de procriar. Esse desejo de demonstrar virilidade e competência e de se engajar publicamente em batalhas persiste nos homens até hoje.

A psicologia evolucionista desafia a idéia de que as pessoas são livres para mudar seu comportamento por meio de aprendizado e treinamento. Isso não significa que não possamos aprender nada nem exercitar nosso livre arbítrio. O que ela defende é que temos predisposições naturais para agir e interagir de determinadas maneiras em determinadas circunstâncias. Conseqüentemente, descobrimos que as pessoas dentro das organizações com uma certa freqüência têm comportamentos que não parecem benéficos nem para elas, nem para seus empregadores.

Questões para revisão

1. Que previsões você pode fazer levando em conta características como idade, sexo e permanência no emprego?
2. Discuta a validade do uso dos testes para medir a inteligência na seleção de novos funcionários.
3. Descreva os passos específicos que você daria para assegurar que uma pessoa tem as habilidades adequadas para uma determinada função.
4. Explique o condicionamento clássico.
5. Explique as diferenças entre condicionamento clássico, condicionamento operante e aprendizagem social.
6. Como os funcionários podem aprender comportamentos antiéticos no trabalho?
7. Descreva os quatro tipos de reforço intermitente.
8. Quais são os cinco passos para a modificação do comportamento?
9. Se precisasse tomar uma ação disciplinar contra um funcionário, como você agiria especificamente?
10. Descreva os quatro processos para uma aprendizagem social bem-sucedida.

Questões para reflexão crítica

1. "Todas as organizações ganham ao contratar as pessoas mais inteligentes que podem encontrar." Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.
2. O que você acha que tem maior probabilidade de assegurar o sucesso: uma boa adequação entre *habilidade e função* ou entre *personalidade e organização*? Explique.
3. Além do histórico individual e do desempenho no trabalho, quais os outros fatores atenuantes que você acredita que um executivo deva considerar ao aplicar uma punição a um funcionário? A simples tentativa de utilizar circunstâncias atenuantes não transforma a ação disciplinar em um processo político?
4. Quais habilidades você considera mais importantes para o sucesso em posições de chefia?
5. Do que você aprendeu sobre "aprendizagem", o que pode ajudar a explicar o comportamento de alunos em uma sala de aula quando: (a) O professor dá apenas uma prova, o exame final, no encerramento do curso? (b) O professor dá quatro provas distribuídas durante todo o curso, todas elas anunciadas no primeiro dia de aula? (c) A nota do aluno baseia-se em diversas provas, nenhuma delas anunciada previamente pelo professor?

Exercício de grupo

Visão geral do exercício (passos 1 a 4)

Este exercício de dez passos dura cerca de 20 minutos.

1. Dois voluntários são escolhidos para receber reforços ou punições da classe durante a realização de uma determinada tarefa. Os voluntários saem da sala.
2. O professor identifica um elemento que os voluntários terão de localizar quando voltarem para a sala. (O elemento deve ser discreto, mas claramente visível para todos na classe. Exemplos que costumam funcionar bem são um pedaço de papel que ficou preso no quadro de anúncios, uma mancha de giz no quadro-negro ou um ponto descascado da pintura da parede.)
3. O professor especifica quais as ações que deverão ser usadas quando os voluntários retornarem. Para

Reforço positivo versus punição

a punição, eles deverão ir o primeiro voluntário quando este se afastar do elemento. Para o reforço positivo, deverão aplaudir o segundo voluntário sempre que ele se aproximar do elemento.

4. O professor deve designar um aluno para que registre o tempo que cada voluntário leva para identificar o elemento.

Voluntário 1 (passos 5 e 6)

5. O voluntário 1 é trazido de volta à sala e recebe a seguinte instrução: "Sua tarefa é localizar e tocar um determinado elemento na sala. Seus colegas vão tentar ajudá-lo. Você não pode fazer perguntas nem falar nada. Pode começar".
6. O voluntário 1 procura o elemento, recebendo o reforço negativo de seus colegas, até conseguir encontrá-lo.

Voluntário 2 (passos 7 e 8)

7.0 voluntário 2 é trazido de volta à sala e recebe a seguinte instrução: "Sua tarefa é localizar e tocar um determinado elemento na sala. Seus colegas vão tentar ajudá-lo. Você não pode fazer perguntas nem falar nada. Pode começar".

8.0 voluntário 2 procura o elemento, enquanto recebe reforço positivo de seus colegas, até encontrá-lo.

Revisão da classe (passos 9 e 10)

9.0 aluno encarregado vai apresentar o registro do tempo consumido pelos voluntários na procura pelo elemento.

10. A classe vai discutir:

- Quais as diferenças no comportamento dos dois voluntários?
- Quais as implicações deste exercício para a modelagem de comportamento nas organizações?

Fonte: Adaptado de um exercício elaborado por Larry Michaelson, da Universidade de Oklahoma. Autorizado o uso.

Dilema ético

A modificação de comportamento é uma forma de manipulação?

Duas perguntas: A modificação do comportamento é uma forma de manipulação? E se for, é antiético os executivos manipularem o comportamento de seus funcionários?

Os críticos da modificação de comportamento dizem que ela é uma forma de manipulação. Eles argumentam que, quando o executivo seleciona conseqüências para controlar o comportamento dos funcionários, ele lhes tira sua individualidade e liberdade de escolha. Por exemplo, uma fábrica de autopeças em Kentucky reforça o cuidado com a segurança no trabalho por meio de um jogo chamado de bingo da segurança. A cada dia que a fábrica passa sem um acidente, os operários tiram um número para marcar em suas cartelas. O primeiro a completar a cartela ganha um aparelho de TV. Um programa como esse, segundo os críticos, pressiona os operários a agir de uma maneira

que, provavelmente, não seria natural. Eles dizem que o programa estaria transformando seres humanos em focas amestradas de circo, que batem palmas para a platéia sempre que o treinador lhes atira um peixe. A diferença é que, em vez do peixe, o trabalhador ganha um aparelho de TV.

A questão ética relacionada à manipulação em geral está relacionada à definição do termo "manipulação". Algumas pessoas emprestam ao termo uma conotação negativa. Manipular significaria ser desonesto ou conivente com a desonestidade. Outros, entretanto, podem argumentar que a manipulação é apenas uma maneira elaborada de controlar resultados. Na verdade, pode-se dizer que "administrar é manipular" já que o objetivo é conseguir que as pessoas façam aquilo que o executivo deseja delas.

O que você acha?

Estudo de caso

Como gerente de vendas de uma concessionária de veículos em Nova Jersey, Charles Park eventualmente utiliza a punição como meio para aprimorar o desempenho de seus funcionários. Por exemplo, ele estava tendo problemas com um vendedor que atravessava uma fase ruim. Park conversou com ele, oferecendo-se para ajudá-lo a vender mais. Mas, depois de mais uma semana sem nenhuma venda, e diante da atitude des preocupada do funcionário, Park resolveu cobrá-lo. Ele gritou com o funcionário, disse-lhe que seu desempenho era inaceitável e atirou seu fichário nele. Park afirmou: "Eu tinha conversado com ele antes e cheguei a oferecer ajuda, mas tínhamos de tomar alguma providência em relação às vendas. No dia em que atirei meu fichário nele, ele acabou vendendo dois carros". E Park não se recrimina por sua atitude. "Eu costumo jogar duro com todos os meus vendedores, mas eles sabem que é apenas porque quero que eles façam o melhor que podem. Se acho que isso é sempre efi-

Executivos que utilizam punições

ciente? Não é. Mas se você fizer isso de vez em quando, funciona."

Aparentemente, Charles Park não está sozinho. Quando a pressão para cumprir metas e prazos torna-se muito grande, muitos executivos recorrem à punição como forma de motivar seus subordinados. Aubrey Daniels, consultora de motivação, diz que o administrador pode ser prejudicado quando não explicita para os subordinados que o mau desempenho pode trazer conseqüências negativas. "O reforço positivo é uma coisa que os funcionários merecem ter", diz Daniels. Ela cita casos em que vendedores de alto desempenho se recusam a fazer relatórios, por exemplo, mas continuam nas boas graças de seus chefes por causa dos seus resultados em vendas.

Muitos executivos lançam mão de ameaças para motivar seus funcionários: "Faça isso ou está demitido!". Isto parece funcionar para alguns funcionários. Rick Moyer, gerente de vendas da TuWay Wireless, no

Estado de Pensilvânia, argumenta que a punição pode, eventualmente, dar aquela "sacudida" nos vendedores preguiçosos ou inconscientes de seu mau desempenho. Ele cita, por exemplo, resultados individuais em suas reuniões, mesmo sabendo que isso pode ser embaraçoso para os que têm desempenhos mais fracos. E, para algumas pessoas, o constrangimento público funciona. Um de seus vendedores o procurou para dizer: "Fiquei embaraçado ao participar da reunião porque estou sempre abaixo da expectativa". O vendedor se comprometeu, voluntariamente, a trabalhar com mais afinco para melhorar seus resultados. E, de fato, assim ele fez.

Questões

1. Que condições você acha que justificam o uso da punição?
2. Você acredita que a maioria dos executivos utiliza a punição? Se sua resposta for positiva, explique o porquê.
3. Qual é o lado negativo do uso da punição? E do uso do reforço positivo?
4. Você já trabalhou para um chefe que utilizava a punição? Qual foi sua resposta em termos de comportamento?