

## CAPÍTULO 3

# Valores, atitudes e satisfação com o trabalho

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

n

Comparar valores terminais e instrumentais.

Listar os valores dominantes hoje em dia na força de trabalho.

Identificar as cinco dimensões dos valores da cultura de um país.

Comparar os três componentes de uma atitude.

Resumir o relacionamento entre atitudes e comportamento.

Identificar o papel da consistência em relação às atitudes.

Explicitar a relação entre satisfação com o trabalho e comportamento.

Identificar quatro respostas dos trabalhadores para a insatisfação.

**A** VSP é uma das maiores empresas de assistência oftalmológica dos Estados Unidos. Ela tem contratos com 20 mil empregadores, prestando assistência a cerca de 38 milhões de trabalhadores e seus dependentes. A maior parte do pessoal da VSP trabalha na sede da empresa, nas imediações de Sacramento, a capital do Estado da Califórnia, mas a empresa também mantém funcionários trabalhando em um *call center* no Estado de Ohio e em 26 escritórios regionais espalhados pelos Estados Unidos.

Apesar da crescente concorrência, a VSP vem crescendo e prosperando. Na última década, por exemplo, sua força de trabalho quase triplicou, de 868 para 2.100 funcionários. Para se assegurar de que está atendendo às necessidades de sua crescente força de trabalho, a VSP realiza regularmente pesquisas sobre a satisfação dos funcionários.

Como membro da equipe de recursos humanos da VSP, Elaine Leuchars (na foto) faz pesquisas anuais com cada um dos funcionários da empresa — um quarto do total do quadro de pessoal a cada

trimestre. Além disso, a VSP também utiliza os serviços de uma empresa de consultoria para uma pesquisa geral a cada dois anos. Juntos, esses levantamentos proporcionam a Leuchars e aos demais executivos da VSP uma leitura da "temperatura interna" da empresa e dicas sobre que áreas podem ser melhoradas. Quando as pesquisas indicam uma tendência negativa em uma divisão ou departamento, são criados grupos de foco para melhor compreender as dificuldades e coletar sugestões para as melhorias. A equipe de recursos humanos, então, oferece apoio para a criação de programas específicos para implementar essas idéias.



Leuchars acredita que a realização das pesquisas de satisfação externam uma importante mensagem para os funcionários da VSP: a empresa quer ouvir o que eles têm a dizer e as suas opiniões são valorizadas. Além disso, o fato de a empresa utilizar ativamente estas informações para melhorar as condições de trabalho vem rendendo dividendos. Nos

últimos cinco anos, as respostas de bom, muito bom e excelente dadas pelos funcionários nas pesquisas de satisfação subiram de 93 para 98 por cento. Nesse mesmo período, a rotatividade caiu de 23 para 12 por cento. A VSP apareceu na lista da revista *Fortune* das "100 Melhores Empresas para se Trabalhar" por três anos consecutivos.

Como o uso das pesquisas da VSP indica, as atitudes dos funcionários têm importância. Neste capítulo, examinaremos as atitudes, suas ligações com o comportamento e os fatores que determinam a satisfação com o trabalho. Mas, primeiramente, vamos analisar a questão dos valores, como eles mudam a cada geração e o que essas mudanças significam na gestão de pessoas de diferentes faixas etárias.

## Valores

A pena de morte é uma coisa certa ou errada? Se uma pessoa gosta do poder, isto é bom ou ruim? As respostas a essas perguntas envolvem critérios de valor. Alguns podem defender a pena de morte, argumentando que é o castigo adequado para crimes como homicídio ou traição. Outros vão argumentar, com a mesma veemência, que o Estado não tem o poder de tirar a vida de cidadãos.

Os **valores** representam convicções básicas de que "um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência".<sup>2</sup> Eles contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável. Os valores possuem atributos tanto de conteúdo como de intensidade. O atributo de conteúdo determina que um modo de conduta ou de condição de existência é *importante*. O atributo de intensidade especifica *o quanto ele é importante*. Quando classificamos os valores de uma pessoa de acordo com sua intensidade, temos o **sistema de valores** dela. Todos nós temos uma hierarquia de valores que formam nosso sistema de valores. O sistema é identificado em termos da importância relativa que atribuímos a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça.

Os valores são fluidos e flexíveis? De maneira geral, não. Os valores costumam ser relativamente estáveis e duradouros.<sup>3</sup> Uma parcela significativa de nossos valores é estabelecida durante a infância — a partir de nossos pais, professores, amigos ou outras pessoas. Quando crianças, ouvíamos que determinados comportamentos ou resultados eram *sempre* desejáveis ou *sempre* indesejáveis. Havia pouco espaço para ambigüidade. Você aprendia, por exemplo, que devia ser sempre honesto e responsável. Nunca lhe disseram para ser um pouco honesto ou levemente responsável. E esse aprendizado de valores absolutos, ou "preto no branco", que, de certa forma, garante a sua estabilidade e duração. O processo de questionamento de nossos valores, evidentemente, pode causar uma mudança. Mas o mais freqüente é que o questionamento sirva apenas para reforçar os valores que já temos.

### A importância dos valores

Os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossas percepções. As pessoas entram para as organizações com noções preconcebidas das coisas que "devem" ou que "não devem" ser feitas. Evidentemente, essas noções não são desprovidas de valores. Pelo contrário, elas contêm interpretações do que é certo e errado. Além disso, implicam que certos comportamentos ou resultados sejam preferíveis a outros. Conseqüentemente, os valores encobrem a objetividade e a racionalidade.

Os valores geralmente influenciam as atitudes e o comportamento.<sup>4</sup> Suponhamos que você entre para uma empresa com a convicção de que a remuneração com base no desempenho é uma coisa correta e que a remuneração com base no tempo de casa é errada. Qual seria a sua reação ao descobrir que sua nova empresa remunera o tempo de casa em detrimento do desempenho? Provavelmente você ficaria desapontado — e isso poderia causar insatisfação com o trabalho e levá-lo à decisão de não se esforçar muito pois, "de qualquer forma, isto não vai resultar em mais dinheiro". Suas atitudes e seu comportamento seriam diferentes se seus valores fossem convergentes com a política de remuneração da empresa? E muito provável que sim.

## Tipos de valores

Podemos classificar os valores? A resposta é: Sim! Nesta seção, examinaremos duas abordagens para o desenvolvimento da tipologia de valores.

**Levantamento de Valores de Rokeach** Milton Rokeach criou a Rokeach Value Survey (RVS), ou levantamento de valores de Rokeach, em português.<sup>5</sup> A RVS consiste em dois conjuntos de valores, cada qual com 18 itens. Um conjunto, chamado de **valores terminais**, refere-se a condições de existência desejáveis. Estes referem-se às metas que uma pessoa gostaria de atingir durante sua vida. O outro conjunto, chamado de **valores instrumentais**, contém os modos preferenciais de comportamento ou os meios para se chegar às metas dos valores terminais. O Quadro 3-1 mostra alguns exemplos comuns de cada conjunto.

Diversos estudos confirmam que os valores RVS variam muito de um grupo para outro.<sup>6</sup> Pessoas de uma mesma categoria ocupacional (executivos, sindicalistas, pais ou estudantes) tendem a ter valores similares. Por exemplo, um estudo comparou grupos de executivos, membros do sindicato dos metalúrgicos e membros de um grupo de ativistas comunitários. Embora houvesse algumas áreas de intersecção entre os três grupos,<sup>7</sup> havia também diferenças significativas. (Veja o Quadro 3-2.) Os ativistas tinham preferências por valores muito diferentes dos adotados pelos outros dois grupos. Eles consideravam "igualdade" como seu principal valor terminal; os executivos e os sindicalistas colocavam esse valor em 12<sup>o</sup> e 13<sup>o</sup> lugar, respectivamente. Os ativistas classificavam "ser prestativo" como o segundo mais importante valor instrumental. Os outros dois grupos classificavam esse valor em 14<sup>o</sup>. Essas diferenças são importantes, pois tanto os executivos como os sindicalistas e os ativistas têm seus próprios interesses no tocante à atuação das empresas. Estas diferenças tornam-se uma dificuldade quando estes grupos se põem a negociar entre si e podem causar conflitos sérios quando eles discutem sobre as políticas econômicas e sociais de uma organização.<sup>8</sup>

**Geração Contemporânea de Trabalhadores** Reuni uma série de análises recentes sobre valores no trabalho em quatro grupos na tentativa de capturar os valores próprios de diferentes gerações na força de trabalho nos Estados Unidos.<sup>9</sup> (Não existe uma presunção de que este modelo possa ser aplicado universalmente a diferentes culturas.)<sup>10</sup> O Quadro 3-3 propõe que os trabalhadores possam ser segmentados de acordo com a época em que entraram no mercado de trabalho. Como a maioria das pessoas começa a trabalhar entre 18 anos e 23 anos, essas épocas também têm uma correspondência aproximada com a idade cronológica dos trabalhadores.

Os trabalhadores que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo Muro de Berlin entraram para a força de trabalho entre os anos 50 e o começo dos anos 60 acreditando em trabalho duro, no status quo e em figuras de autoridade. Nós os chamamos *Veteranos*. Uma vez funcionários, costumavam ser leais aos seus patrões. Em termos dos valores terminais do RVS, essas pessoas provavelmente dão maior importância a uma vida confortável e à segurança familiar.

QUADRO 3-1 Valores Terminais e Instrumentais Segundo o Levantamento de Valores de Rokeach

Valores Terminais	Valores Instrumentais
Uma vida confortável (uma vida próspera)	Ambição (esforço no trabalho, vontade)
Uma vida emocionante (ativa, estimulante)	Visão ampla (mente aberta)
Um sentido de realização (contribuição duradoura)	Capacidade (competência, eficácia)
Um mundo em paz (livre de guerras ou conflitos)	Animação (alegria, contentamento)
Um mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)	Limpeza (asseio, arrumação)
Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais para todos)	Coragem (defesa de seus ideais)
Segurança familiar (cuidado com os entes queridos)	Perdão (capacidade de perdoar os outros)
Liberdade (independência, liberdade de escolha)	Ser prestativo (trabalhar pelo bem-estar dos demais)
Felicidade (contentamento)	Honestidade (sinceridade, ser verdadeiro)
Harmonia interior (liberação de conflitos interiores)	Imaginação (ousadia, criatividade)
Amor maduro (intimidade espiritual e sexual)	Independência (autoconfiança, auto-suficiência)
Segurança nacional (proteção contra ataques)	Intelectualidade (inteligência, capacidade de reflexão)
Prazer (uma vida com alegria e lazer)	Lógica (coerência, racionalidade)
Salvação (salvaguarda, vida eterna)	Afetividade (carinho, ternura)
Respeito por si próprio (auto-estima)	Obediência (ser respeitável, cumpridor dos deveres)
Reconhecimento social (respeito, admiração)	Polidez (cortesia, boas maneiras)
Amizade verdadeira (forte companheirismo)	Responsabilidade (compromisso, ser confiável)
Sabedoria (compreensão madura da vida)	Autocontrole (limites, autodisciplina)

Fonte: Reimpresso com permissão de The Free Press, uma divisão da Simon & Schuster Adult Publishing Group, extraído de *The nature of human values* de Milton Rokeach. Copyright © 1973 by The Free Press. Copyright renovado © 2001 by Sandra J. Ball-Rokeach. Todos os direitos reservados.

QUADRO 3-2 Classificação dos Principais Valores dos Grupos de Executivos, de Sindicalistas e de Ativistas (apenas as cinco primeiras posições)

EXECUTIVOS		SINDICALISTAS		ATIVISTAS	
Valores Terminais	Valores Instrumentais	Valores Terminais	Valores Instrumentais	Valores Terminais	Valores Instrumentais
1. Respeito por si próprio (auto-estima)	1. Honestidade	1. Segurança familiar	1. Responsabilidade	1. Igualdade	1. Honestidade
2. Segurança familiar	2. Responsabilidade	2. Liberdade	2. Honestidade	2. Paz mundial	2. Ser prestativo
3. Liberdade	3. Capacidade	3. Felicidade	3. Coragem	3. Segurança familiar	3. Coragem
4. Sentido de realização	4. Ambição	4. Respeito por si próprio (auto-estima)	4. Independência	4. Respeito por si próprio (auto-estima)	4. Responsabilidade
5. Felicidade	5. Independência	5. Amor maduro	5. Capacidade	5. Liberdade	5. Capacidade

Fonte: Baseado em W.C. Frederick e J. Weber, "The values of corporate managers and their critics: an empirical description and normative implications", in W.C. Frederick e L.E. Preston (orgs.), *Business Ethics: research issues and empirical studies*. Greenwich: JAI Press, 1990, p. 123-144.

QUADRO 3-3 Valores do Trabalho Dominantes na Força de Trabalho Atual

Grupo	Ingresso no mercado de trabalho	Idade atual aproximada	Valores trabalhistas dominantes
1. Veteranos	Anos 50 ou início dos anos 60	Mais de 60 anos	Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização
2. Baby Boomers	1965 a 1985	De 40 anos a 60 anos	Sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo, lealdade à carreira
3. Geração X	1985 a 2000	De 25 anos a 40 anos	Estilo de vida equilibrado, trabalho em equipe, rejeição a normas, lealdade aos relacionamentos
4. Geração da Tecnologia	De 2000 em diante	Menos de 25 anos	Auto-confiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos

Os *Baby Boomers* ingressaram na força de trabalho entre meados dos anos 60 e meados dos anos 80 foram muito influenciados pelos movimentos de direitos civis, pelos Beatles, pela guerra do Vietnã e pela competição do "baby boom". Eles carregaram consigo uma boa parcela da "ética hippie" e da desconfiança na autoridade, mas valorizam muito a realização pessoal e o sucesso material. São pragmáticos e acreditam que os fins podem justificar os meios. Eles vêem as organizações que os empregam como meros veículos para suas carreiras pessoais. Seus valores terminais mais altos são o sentido de realização e o reconhecimento social.

A chamada *Geração X* teve sua vida moldada pela globalização, pela carreira profissional do pai e da mãe, pela MTV, pela Aids e pelos computadores. Esses indivíduos valorizam a flexibilidade, um estilo de vida equilibrado e a obtenção de satisfação no trabalho. A família e os relacionamentos são muito importantes para eles. O dinheiro também tem sua importância como um indicador da qualidade de seu desempenho profissional, mas eles estão dispostos a trocar aumentos de salário, títulos, segurança e promoções por uma vida com mais opções e mais tempo para o lazer. Nessa busca pelo equilíbrio, as pessoas dessa geração estão menos dispostas a se sacrificar por seus empregadores do que as gerações precedentes. Na RVS, eles valorizam mais a amizade verdadeira, a felicidade e o prazer.

Os membros da *Geração da Tecnologia*, que ingressaram mais recentemente na força de trabalho, cresceram em tempos prósperos e, por isso, tendem a ser otimistas em relação à economia, a acreditar em si mesmos e em sua capacidade de ter sucesso. Essa geração não tem problemas com a diversidade e foi a primeira criada dentro da tecnologia. Desde crianças, estão habituados com DVDs, videocassetes, telefones celulares e Internet. São indivíduos que valorizam muito o dinheiro e querem tudo o que ele pode comprar. Eles buscam o sucesso financeiro. Como a geração que os antecedeu, gostam de trabalhar em equipes, mas confiam principalmente em si mesmos. Tendem a enfatizar valores terminais como liberdade e uma vida confortável.

A compreensão de que os valores individuais variam de uma pessoa para outra, mas costumam refletir os valores da sociedade em que o indivíduo foi criado, é uma valiosa ajuda para a explicação e a previsão de comportamentos. Os trabalhadores na faixa dos 60 anos, por exemplo, tendem a aceitar melhor a autoridade se comparados com seus colegas dez ou 15 anos mais jovens. Já os trabalhadores na casa dos 30 anos tendem, mais que seus pais, a se rebelar contra horas-extra e trabalho nos finais de semana, e têm maior probabilidade de largar uma carreira na metade para buscar outra que lhe ofereça mais tempo de lazer.

### Valores, lealdade e comportamento ético

Houve um declínio na ética do mundo dos negócios? Os recentes escândalos em corporações, envolvendo manipulação de contas e conflitos de interesse, certamente levam a acreditar nesse declínio. Mas esse é um fenômeno recente?

Embora esta questão seja discutível, muita gente acredita que o declínio desses valores éticos começou no final da década de 1970.<sup>11</sup> Se houve um declínio dos padrões de ética, talvez nosso modelo de quatro gerações de valores dominantes no trabalho (veja o Quadro 3-3) possa fornecer uma explicação. Afinal de contas, os executivos sempre declararam que as ações de seus superiores são a principal influência sobre o comportamento ético em suas organizações.<sup>12</sup> Devido a esse fato, os valores das pessoas que ocupam os níveis médio e alto na gestão de uma empresa têm uma forte influência sobre todo o padrão ético da organização.

Em meados de década de 1970, a classe de executivos nos Estados Unidos era predominantemente formada pelos veteranos (a primeira geração no nosso quadro), cuja lealdade era com o empregador. Quando confrontados com dilemas éticos, suas decisões eram tomadas em termos do que seria melhor para a empresa. No final da década de 1970, os filhos do baby boom começaram a atingir os escalões mais altos. Logo depois, foram seguidos



**INFC@syj NA MtooA**

#### Depois de 11 de setembro: a felicidade é a nova meta?

Temos de ser cuidadosos ao fazer generalizações a partir de pequenas amostras. Temos também de levar em conta que as pessoas têm memória curta. De qualquer maneira, aumenta o número de registros de pessoas que reorganizaram suas prioridades em consequência dos atentados terroristas em Nova York e Washington em 11 de setembro de 2001.

Tim Kennan é uma dessas pessoas. Ele era gerente de compras de uma empresa que trabalhava com produtos químicos para a agricultura. Quando o FBI foi à sua empresa para falar sobre segurança, ele tomou consciência de que seu trabalho podia estar pondo sua vida em risco por causa da onda de violência terrorista. Ele se demitiu e abriu seu próprio negócio, uma franquia de mala direta. "A tragédia de 11 de Setembro me deu coragem para fazer a coisa certa: arrumar um trabalho mais seguro e passar mais tempo com meu filho de nove anos", diz Kennan.

Outro caso é o de Angela Calman. Na época dos atentados, ela estava se formando na Escola Kennedy de Administração Pública da Universidade de Harvard e era corteja-

da por diversas empresas excelentes de relações públicas. Mas aquele acontecimento mudou suas prioridades. Ela assumiu o cargo de chefe de comunicações na Cleveland Clinic Foundations. Ela escolheu uma organização sem fins lucrativos porque decidiu "fazer alguma coisa que tivesse realmente um significado".

Outros sinais indicam que Kennan e Calman não estão sozinhos nesse processo de reavaliação de valores. A organização Teach for America, que faz a colocação de professores recém-formados em escolas públicas rurais e urbanas nos Estados Unidos, teve sua lista de candidatos triplicada no ano seguinte ao ataque. A conhecida instituição Peace Corps também registrou um grande aumento em suas inscrições naquele período.

Os ataques de 11 de Setembro levaram muitas pessoas a realizar profundas mudanças em suas aspirações e prioridades profissionais. Qual a magnitude deste fenômeno? Foi apenas uma reação temporária ou uma mudança radical de valores? Somente o tempo dirá.

Fonte: Baseado em S. Armour, "After 9/11, some workers turn their lives upside down", *USA Today*, 8 maio 2002, p. 1A.



Em sua expansão para outros países, a rede Wal-Mart aprendeu a importância de compreender as diferenças culturais no comportamento de seus funcionários. Na China, por exemplo, as pessoas estão acostumadas com vendedores ambulantes que gritam suas ofertas pelas ruas. Por isso, é perfeitamente aceitável que os vendedores das lojas da rede façam o mesmo com relação a ofertas especiais de produtos. Em comparação, essa atitude seria inaceitável em lojas de outros países, que não valorizam muito a agressividade e a competitividade, como a Suécia.

pela Geração X. No final dos anos 90, boa parte das posições de média e alta gerência das empresas eram ocupadas pelos Baby Boomers.

Para esse grupo a lealdade é com a carreira. Seu foco é em si mesmo e sua principal preocupação é "ser o primeiro". Esses valores podem ser coerentes com um declínio nos padrões éticos. Isso poderia ajudar a explicar o declínio dos padrões éticos no mundo dos negócios iniciado no final dos anos 70?

A novidade potencialmente positiva nessa análise é que os componentes da Geração X estão galgando o primeiro escalão. Como sua lealdade é devotada aos relacionamentos, é provável que considerem mais as implicações éticas de suas ações sobre as pessoas ao seu redor. O resultado disso? Podemos esperar durante as próximas duas décadas uma elevação dos padrões éticos nos negócios apenas como consequência da mudança de valores pessoais dos responsáveis pela gestão das organizações.

### Os valores em diferentes culturas

No Capítulo 1, descrevemos a nova aldeia global e afirmamos que "os executivos precisam se capacitar para trabalhar com pessoas de diferentes culturas". Como os valores diferem de uma cultura para outra, o conhecimento dessas diferenças pode ser de grande valia para a explicação e a previsão do comportamento de funcionários vindos de diferentes países.

**Um Referencial para a Avaliação de Culturas** Uma das abordagens mais amplamente usadas na análise da variação entre diversas culturas foi elaborada por Geert Hofstede.<sup>13</sup> Ele pesquisou mais de 116 mil funcionários da IBM em 40 países a respeito de seus valores relativos ao trabalho e descobriu cinco dimensões de valores de uma cultura nacional. Elas são assim definidas:

- **Distância do poder.** O grau em que as pessoas de um país aceitam que o poder seja distribuído desigualmente dentro de instituições e organizações. Esta aceitação pode ser graduada em desde o relativamente igual (pouca distância do poder) até o extremamente desigual (muita distância do poder).
- **Individualismo versus coletivismo.** O individualismo refere-se ao grau em que as pessoas de um país preferem agir como indivíduos, e não como membros de grupos. O coletivismo significa um baixo grau de individualismo.
- **Quantidade na vida versus qualidade de vida.** A quantidade na vida refere-se ao grau de prevalência de valores como a agressividade, a busca por dinheiro e bens materiais e a competitividade. A qualidade de vida refere-se ao grau em que as pessoas valorizam os relacionamentos e mostram sensibilidade e preocupação com o bem-estar dos outros.<sup>14</sup>
- **Fuga de incertezas.** O grau em que as pessoas de um país preferem situações estruturadas em vez das desestruturadas. Nas culturas em que prevalece um alto grau de fuga de incertezas, as pessoas têm níveis mais altos de ansiedade, que se manifestam como maior nervosismo, estresse e agressividade.
- **Orientação para longo prazo versus para curto prazo.** As pessoas de culturas com orientação para longo prazo pensam no futuro e valorizam a frugalidade e a persistência. Valores de orientação de curto prazo dão mais importância ao passado e ao presente, enfatizando o respeito às tradições e o cumprimento de obrigações sociais.

Quais as conclusões da pesquisa de Hofstede? Aqui seguem algumas delas. A China e a África Ocidental obtiveram alta pontuação em distância do poder; os Estados Unidos e a Holanda obtiveram baixa pontuação. A maioria dos países asiáticos mostrou-se mais coletivista que individualista; e no quesito individualismo os Estados Unidos obtiveram a mais alta pontuação. A Alemanha e Hong Kong obtiveram alta pontuação na valorização da

quantidade; a Rússia e a Holanda pontuaram baixo nesse quesito. Sobre a fuga de incertezas, a França e a Rússia obtiveram alta pontuação; Hong Kong e os Estados Unidos, baixa. China e Hong Kong demonstraram orientação para longo prazo, enquanto a França e os Estados Unidos demonstraram orientação para curto prazo.

**O Modelo Globe para o Estudo de Culturas** As dimensões culturais apontadas pela pesquisa de Hofstede se tornaram a estrutura básica para fazer a diferenciação entre culturas. Isso apesar de os dados da pesquisa se concentrarem em uma única empresa e de ela ter sido realizada há mais de 30 anos. Desde então, muita coisa mudou no mundo. Algumas das mudanças mais óbvias são o fim da União Soviética, a unificação da Alemanha, o fim do *apartheid* na África do Sul e o surgimento da China como potência global. Todos estes acontecimentos sugerem a necessidade de uma atualização das dimensões de diferenciação entre culturas. O projeto Globe oferece essa atualização.<sup>15</sup>

Iniciado em 1993, o projeto de pesquisa Globe (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)\* é uma investigação sobre cultura e liderança em diferentes nações. Utilizando dados de 825 organizações em 62 países, o Globe identificou nove dimensões em que as culturas nacionais diferem entre si (ver o Quadro 3-4 para exemplos de cada dimensão).

- *Agressividade.* A extensão em que a sociedade estimula as pessoas a serem duras, confrontadoras, agressivas e competitivas, em contraste com serem suaves e humildes. Essa dimensão equivale ao valor relativo a quantidade na vida do modelo de Hofstede.
- *Orientação para o futuro.* A extensão em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por pensarem no futuro, por meio de comportamentos como o planejamento, investimentos e adiamento de recompensas. Essa dimensão equivale à orientação para longo prazo no modelo de Hofstede.
- *Diferenças entre os sexos.* A extensão em que a sociedade maximiza as diferenças dos papéis sexuais.
- *Fuga de incertezas.* Da mesma forma que a identificada por Hofstede, o Globe define esta dimensão como a extensão em que a sociedade se baseia em normas e procedimentos para lidar com a imprevisibilidade de futuros acontecimentos.
- *Distância do poder.* Da mesma forma que Hofstede, o Globe define essa dimensão como o grau em que as pessoas de um país aceitam que o poder seja distribuído desigualmente nas instituições e nas organizações.
- *Individualismo/coletivismo.* Novamente, como no modelo de Hofstede, essa dimensão é definida como o grau em que as pessoas são estimuladas pelas instituições sociais a se integrar em grupos dentro das organizações e da sociedade.
- *Coletivismo de grupo.* Ao contrário do foco nas instituições sociais, essa dimensão refere-se à extensão em que as pessoas se sentem orgulhosas de participar de pequenos grupos, como a família, um círculo de amigos ou a empresa para a qual trabalham.
- *Orientação para o desempenho.* Refere-se à extensão em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por sua melhoria de desempenho e excelência.
- *Orientação humanista.* Refere-se à extensão em que a sociedade estimula e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, generosas, atenciosas e gentis com as outras. Aproxima-se da dimensão de qualidade de vida de Hofstede.

Uma comparação entre as dimensões identificadas no modelo de Hofstede e as do projeto Globe sugere que estas últimas são uma extensão daquelas, não uma substituição. O projeto Globe confirma que as cinco dimensões identificadas por Hofstede são ainda válidas. Entretanto, o projeto somou algumas dimensões extras e ofereceu uma mensuração mais atualizada da pontuação de cada país em cada uma delas. Por exemplo, na década de 1970 os Estados Unidos obtiveram a mais alta pontuação em individualismo no mundo, mas agora ficam entre as nações intermediárias nessa dimensão. Podemos esperar que os novos estudos sobre questões multiculturais no comportamento humano e em práticas organizacionais se utilizem cada vez mais das dimensões identificadas pelo projeto Globe para avaliar as diferenças entre os países.

**Implicações para o Comportamento Organizacional** Há vinte anos, poderíamos dizer que nossos conceitos sobre *comportamento organizacional* tinham um forte viés norte-americano. A maioria deles foi desenvolvida por estudiosos norte-americanos com base em aspectos do contexto interno dos Estados Unidos. Por exemplo, um estudo amplo, publicado no início dos anos 80 e que incluiu mais de 11 mil artigos em publicações sobre administração e comportamento organizacional durante um período de dez anos, revelou que cerca de 80 por cento daqueles trabalhos foram realizados nos Estados Unidos e dirigidos por pesquisadores norte-americanos.<sup>16</sup> Mas os tempos mudaram.<sup>17</sup> Embora a maioria da literatura sobre o assunto ainda seja focada nos norte-americanos, as pesquisas recentes têm uma abrangência significativamente maior, incluindo a Europa, a América Latina, a África e a Ásia. Além disso, a pesquisa sobre questões multiculturais desponta em diferentes países.<sup>18</sup>

\* Que poderia ser traduzido por *Eficácia Global de Liderança e Comportamento Organizacional*. (N. T.)

QUADRO 3-4 Destaques dos Resultados do Projeto Globe

Dimensão	Países com baixa pontuação	Países com pontuação mediana	Países com alta pontuação
Assertividade	Suécia Nova Zelândia Suíça	Egito Irlanda Filipinas	Espanha Estados Unidos Grécia
Orientação para o futuro	Rússia Argentina Polônia	Eslovênia Egito Irlanda	Dinamarca Canadá Holanda
Diferença entre sexos	Suécia Dinamarca Eslovênia	Itália Brasil Argentina	Coréia do Sul Egito Marrocos
Fuga de incertezas	Rússia Hungria Bolívia	Israel Estados Unidos México	Áustria Dinamarca Alemanha
Distância do poder	Dinamarca Holanda África do Sul	Inglaterra França Brasil	Rússia Espanha Tailândia
Individualismo/coletivismo (*)	Dinamarca Cingapura Japão	Hong Kong Estados Unidos Egito	Grécia Hungria Alemanha
Coletivismo de grupo	Dinamarca Suécia Nova Zelândia	Japão Israel Chatar	Egito China Marrocos
Orientação para o desempenho	Rússia Argentina Grécia	Suécia Israel Espanha	Estados Unidos Taiwan Nova Zelândia
Orientação humanista	Alemanha Espanha França	Hong Kong Suécia Taiwan	Indonésia Egito Malásia

(\*) A baixa pontuação aqui é sinônimo de coletivismo

Fonte: M. Javidan e R.J. House, "Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE", *Organizational Dynamics*, primavera de 2001, p. 289-305. Copyright© 2001. Reproduzido com autorização da Elsevier.

O comportamento organizacional se tornou uma disciplina global e, como tal, seus conceitos precisam refletir os diferentes valores culturais dos povos de diferentes países. Felizmente inúmeras pesquisas têm sido publicadas nos últimos anos, o que nos permite especificar quando os conceitos de comportamento organizacional são aplicáveis para diferentes culturas e quando não são. Ao logo dos próximos capítulos faremos sempre comentários sobre a possibilidade de generalização dos conceitos de comportamento organizacional, bem como sobre a necessidade de sua adequação para cada cultura específica.

## Atitudes

As **atitudes** são afirmações avaliadoras — favoráveis ou desfavoráveis — em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa. Quando digo "gosto do meu trabalho", estou expressando minha atitude em relação ao trabalho.

As atitudes não são o mesmo que os valores, mas ambos estão inter-relacionados. Você pode perceber isso ao examinar os três componentes de uma atitude: cognição, afeto e comportamento.<sup>19</sup>

A convicção de que "discriminar é errado" é uma afirmação avaliadora. Essa opinião é o **componente cognitivo** de uma atitude. Ela estabelece a base para a parte mais crítica de uma atitude: o seu **componente afetivo**. O afeto é o segmento da atitude que se refere ao sentimento e às emoções e se traduz na afirmação "não gosto do John porque ele discrimina as minorias". Finalmente, e vamos discutir este assunto em maior profundidade mais adiante, o sentimento pode provocar resultados no comportamento. O **componente comportamental** de uma atitude se refere à

intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa. Então, para continuar em nosso exemplo, posso decidir evitar a presença de John por causa dos meus sentimentos em relação a ele.

Encarar as atitudes como compostas por três componentes — cognição, afeto e comportamento — é algo muito útil para compreender sua complexidade e as relações potenciais entre atitudes e comportamento. Mas, para efeito de clareza, tenha em mente que o termo *atitude* normalmente é usado para se referir essencialmente à parte afetiva dos três componentes.

Também tenha em mente que, ao contrário dos valores, as atitudes são menos estáveis. As mensagens publicitárias, por exemplo, procuram mudar suas atitudes em relação a certos produtos ou serviços: se o pessoal da Ford conseguir despertar em você um sentimento favorável em relação a seus carros, essa atitude pode levá-lo a um comportamento desejável (para eles) — você comprar um veículo dessa marca.

Dentro das organizações, as atitudes são importantes porque afetam o comportamento no trabalho. Se os trabalhadores acreditam, por exemplo, que os supervisores, auditores, chefes e engenheiros de produção estão todos conspirando para fazê-los trabalhar mais pelo mesmo salário, é importante tentar compreender como essa atitude surgiu, sua relação com o comportamento real dos trabalhadores e como isso pode ser mudado.

### Tipos de atitudes

Uma pessoa pode ter milhares de atitudes, mas o estudo do comportamento organizacional se concentra em um número limitado delas, relacionadas ao trabalho. Essas atitudes revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores têm em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho. A maior parte das pesquisas na área de comportamento organizacional tem focalizado três tipos de atitudes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.<sup>20</sup>

**Satisfação com o Trabalho** O termo **satisfação com o trabalho** se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, freqüentemente as duas expressões são usadas como termos equivalentes. Como os pesquisadores de comportamento organizacional atribuem uma grande importância à satisfação no trabalho, faremos uma análise mais detalhada dessa atitude mais adiante neste capítulo.

**Envolvimento com O Trabalho** O termo **envolvimento com o trabalho** é um acréscimo mais recente à literatura sobre o comportamento organizacional.<sup>21</sup> Embora não exista um consenso sobre o significado do termo, uma definição viável estabelece que o envolvimento com o trabalho é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal.<sup>22</sup> Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho se identificam profundamente com ele e, realmente, preocupam-se com o tipo de trabalho que realizam.

Um alto nível de envolvimento com o trabalho relaciona-se positivamente à cidadania organizacional e ao desempenho.<sup>23</sup> Além disso, demonstrou-se que altos níveis de envolvimento com o trabalho estão ligados a um absentéismo menor e a índices mais baixos de demissões voluntárias.<sup>24</sup> No entanto, o envolvimento com o traba-

Arnold Carbone (ao centro) tem um alto nível de satisfação no seu trabalho e demonstra uma atitude muito positiva em relação a ele. Carbone, que é responsável pelo desenvolvimento de novos sabores de sorvete para a empresa Ben & Jerry's, viaja o mundo todo provando as mais diversas sobremesas. Foi dele a criação de sabores como o Phish Food e Wavy Gravy.

Isto parece ser um indicador mais consistente da rotatividade do que do absentismo, respondendo por 16 por cento da variação do primeiro.<sup>25</sup>

**Comprometimento Organizacional** A terceira atitude no trabalho que vamos discutir é o **comprometimento organizacional**, definido como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização.<sup>26</sup> Assim, enquanto o envolvimento no trabalho significa uma identificação com as tarefas realizadas, o comprometimento organizacional diz respeito à identificação com a organização na qual se trabalha.

Parece haver uma relação positiva entre o comprometimento organizacional e a produtividade, mas ela não chega a ser significativa.<sup>27</sup> Da mesma maneira que o envolvimento com o trabalho, as evidências de pesquisa demonstram uma relação negativa entre o comprometimento organizacional e altos níveis de rotatividade e absentismo.<sup>28</sup> De fato, estudos demonstram que o nível individual de comprometimento organizacional é um indicador muito melhor para prever a rotatividade do que a satisfação com o trabalho, que é mais comumente usada como previsor, sendo capaz de explicar até 34 por cento do índice de rotatividade.<sup>29</sup> O comprometimento organizacional provavelmente é um indicador melhor por se tratar de uma resposta mais global e duradoura à organização como um todo do que a satisfação com o trabalho.<sup>30</sup> Um funcionário pode não estar satisfeito com suas funções atuais e, assim, considerá-las como temporárias, enquanto continua satisfeito com a organização em que trabalha como um todo. Quando a insatisfação abrange a imagem da empresa em si, há maior probabilidade de que as pessoas se demitam.

O maior problema com estas evidências é que a maioria foi pesquisada há quase três décadas. Portanto, elas precisam ser melhoradas para refletir as mudanças ocorridas no relacionamento entre empregado e empregador. O contrato informal de lealdade entre empregados e empregadores que existia há 30 anos está seriamente abalado, e a idéia de um funcionário permanecer em uma única organização pela maior parte de sua carreira se tornou obsoleta. Dessa forma, "medidas do vínculo entre funcionário e empresa, tais como o comprometimento, são problemáticas dentro do novo cenário das relações de trabalho".<sup>31</sup> Isso sugere que o comprometimento *organizacional* é uma atitude relacionada ao trabalho que tem menos importância hoje. Podemos esperar que algo em seu lugar, como um comprometimento *ocupacional*, torne-se uma variável mais relevante já que refletiria melhor a fluidez atual da força de trabalho.<sup>32</sup>

### Atitudes e consistência

Você já reparou como as pessoas mudam o que dizem para não contradizer suas ações? Talvez um amigo seu costume repetir insistentemente que a qualidade dos carros importados é superior à dos carros nacionais e que ele jamais compraria um veículo que não fosse estrangeiro. Mas ele acaba de ganhar de seu pai um carro fabricado no país e, de repente, o produto não é mais tão ruim. Ou quando uma caloura tenta uma vaga nos clubes estudantis da sua universidade, fazendo apologia dessas entidades, e é barrada em todos eles, pode mudar de opinião, dizendo: "Afinal, o convívio em um desses clubes também não é tudo isso que dizem!".

As pesquisas mostram que, geralmente, as pessoas buscam consistência em suas próprias atitudes e entre suas atitudes e seu comportamento.<sup>33</sup> Isso significa que as pessoas procuram reconciliar atitudes divergentes e alinhar atitudes com comportamento de maneira que ambos pareçam racionais e coerentes. Quando surge uma inconsistência, desencadeiam-se forças que levam o indivíduo de volta ao estado de equilíbrio em que as atitudes e o comportamento se tornam coerentes novamente. Isso pode acontecer por meio da modificação da atitude ou do comportamento, ou ainda através de uma racionalização capaz de justificar a discrepância. Os executivos da indústria de cigarros são um bom exemplo.<sup>34</sup> Como — talvez você pergunte — esses indivíduos convivem com a enxurrada de dados que vinculam o hábito de fumar aos problemas de saúde? Eles podem argumentar que ainda não houve uma prova definitiva de que o câncer é causado pelo cigarro. Podem fazer uma lavagem cerebral em si próprios falando continuamente sobre os benefícios do fumo. Podem ter consciência das conseqüências negativas do hábito de fumar, mas racionalizam afirmando que as pessoas vão fazê-lo de qualquer modo e que as empresas do ramo apenas atendem a uma liberdade de escolha. Podem aceitar as evidências das pesquisas e começar a agir mais ativamente para produzir cigarros menos nocivos ou, pelo menos, reduzir sua disponibilidade para grupos mais vulneráveis, como os adolescentes. Ou, se a dissonância for demasiada, podem abandonar seus empregos.

### Teoria da dissonância cognitiva

Podemos presumir, com base nesse princípio da consistência, que o comportamento de uma pessoa é previsível se conhecermos suas atitudes em relação a um determinado assunto? Se o Sr. Jones considera o nível de remuneração de sua empresa muito baixo, um aumento substancial de salário mudaria seu comportamento e o faria trabalhar com mais vigor? Infelizmente, a resposta para esta questão é bem mais complexa do que apenas um sim ou um não.

No final da década de 1950, Leon Festinger propôs a teoria da **dissonância cognitiva**.<sup>35</sup> Essa teoria busca explicar o vínculo existente entre atitudes e comportamentos. A dissonância é uma inconsistência. A dissonância cognitiva se refere a qualquer incompatibilidade que um indivíduo percebe entre duas ou mais de suas atitudes ou entre sua atitude e seu comportamento. Festinger afirmava que qualquer forma de inconsistência é desconfortável e que as pessoas sempre tentam reduzir a dissonância e, assim, o desconforto. Portanto, as pessoas buscam um estado de estabilidade, em que há o mínimo possível de dissonância.

Evidentemente, ninguém consegue evitar totalmente a dissonância. Você sabe que é errado trapacear na sua declaração de renda, mas todo ano "arredonda" os números para baixo e torce para não cair na malha fina. Ou você manda seus filhos escovar os dentes depois de cada refeição, embora  *você* não faça isto. Então, como as pessoas lidam com isso? Festinger propõe que o desejo de reduzir a dissonância é determinado pela *importância* dos elementos que a criam, o grau de *influência* que a pessoa acredita ter sobre esses elementos e as *recompensas* que podem estar envolvidas na dissonância.

Se os elementos que geram a dissonância forem de pouca importância relativa, a pressão para a eliminação do desequilíbrio será pequena. Entretanto, digamos que uma executiva — a Sra. Smith — acredita firmemente que nenhuma empresa tem o direito de poluir o ar ou a água. Infelizmente, devido a suas atribuições, ela se vê na situação de tomar decisões que, por um lado, envolvem a lucratividade da empresa e, por outro, suas próprias atitudes em relação à poluição. Ela sabe que é do interesse econômico da empresa despejar os detritos de sua fábrica no rio local (o que presumimos ser legal). O que ela vai fazer? Obviamente, a Sra. Smith está passando por um alto grau de dissonância cognitiva. Por causa da importância dos elementos que geram essa dissonância, não se pode esperar que a Sra. Smith simplesmente ignore essa inconsistência. Existem vários caminhos que ela pode seguir ao lidar com esse dilema. Ela pode mudar seu comportamento (parar de poluir o rio). Pode tentar reduzir a dissonância racionalizando que seu comportamento dissonante não é tão importante assim ("Preciso sobreviver e, como tomadora de decisões empresariais, freqüentemente tenho de colocar os interesses da minha organização acima dos interesses da sociedade ou do meio ambiente."). Uma terceira alternativa seria mudar sua atitude ("Não há nada de errado em poluir o rio."). Uma outra saída, ainda, seria buscar outros elementos consonantes para contrabalançar os dissonantes ("Os benefícios trazidos para a sociedade com a fabricação dos nossos produtos superam amplamente o custo causado pela poluição do rio.").

O grau de influência que os indivíduos acreditam ter sobre os elementos vai influir no seu modo de reagir à dissonância. Se eles percebem a dissonância como algo sobre o qual não têm escolha, mostram-se menos receptivos a uma mudança de atitude. Se, por exemplo, o comportamento que produz dissonância for uma ordem de seus superiores, a pressão para a redução da dissonância será menor do que se o comportamento fosse voluntário. Embora a dissonância exista, ela pode ser racionalizada e justificada.

As recompensas também influenciam o grau de motivação das pessoas para reduzir a dissonância. Grandes recompensas acompanhando alta dissonância tendem a reduzir a tensão inerente à situação. As recompensas agem sobre essa redução, aumentando a coluna das consistências na folha de balanço do indivíduo.

Esses fatores moderadores sugerem que, quando as pessoas experimentam uma dissonância, elas não buscam necessariamente a consistência, ou seja, não procuram reduzir a dissonância. Se os fatos que causam a dissonância são de pouca importância, se o indivíduo percebe que a dissonância é causada por uma imposição externa e incontrolável, ou se as recompensas são suficientemente significativas para superar a dissonância, o indivíduo não sentirá grande pressão para reduzi-la.

Quais são as implicações organizacionais da teoria da dissonância cognitiva? Ela pode ajudar na previsão da propensão às mudanças de atitudes e de comportamento. Por exemplo, se, por força de seu cargo ou função, as pessoas precisam dizer ou fazer coisas que contradizem suas atitudes pessoais, elas tenderão a mudar suas atitudes para torná-las compatíveis com a cognição daquilo que vieram a dizer ou fazer. Além disso, quanto maior a dissonância — depois de minimizada pelos fatores de importância, escolha e recompensa —, maior a pressão para sua redução.

### Mensuração do relacionamento A-C

Afirmamos neste capítulo que as atitudes afetam o comportamento. As primeiras pesquisas sobre atitudes já propuseram que elas apresentavam uma relação causal com o comportamento, ou seja, que as atitudes de uma pessoa determinam o que ela faz. O próprio senso comum também sugere esse relacionamento. Não parece lógico que as pessoas assistam aos programas de TV dos quais dizem gostar ou que os funcionários tentem evitar tarefas que consideram desagradáveis?

Entretanto, no final da década de 1960, esta relação presumida entre atitudes e comportamento (A-C) foi desafiada por uma revisão da pesquisa.<sup>36</sup> Com base na avaliação de diversos estudos que investigaram a relação A-C, os revisores concluíram que as atitudes não se relacionam com o comportamento ou, no máximo, rela-

WILU

A empresa J.M. Smucker, fabricante de doces e geléias, quer que seus funcionários tenham um papel ativo na comunidade. Ela estimula seus funcionários a contribuir com a comunidade ao oferecer, por exemplo, folgas remuneradas para a realização de trabalho voluntário. Brenda Dempsey (na foto), diretora de comunicação corporativa da Smucker, põe em prática o seu compromisso com o serviço voluntário ao dar aulas de ética nos negócios, técnicas de solução de problemas e de tomada de decisões em uma escola secundária.



cionam-se muito vagamente com o comportamento.<sup>7</sup> As pesquisas mais recentes demonstram que as atitudes podem prever de forma significativa o comportamento futuro e confirmam a convicção original de Festinger de que esse relacionamento pode ser melhorado levando-se em consideração as variáveis moderadoras<sup>8</sup>.

**Variáveis Moderadoras** Os moderadores mais poderosos foram determinados como *importância* da atitude, sua *especificidade*, sua *acessibilidade*, existência de *pressões sociais* e *experiência direta* da pessoa com a atitude.<sup>9</sup>

As atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com indivíduos ou grupos que são valorizados pela pessoa. Atitudes que os indivíduos consideram importantes tendem a mostrar uma forte relação com o comportamento.

Quanto mais específica a atitude e quanto mais específico o comportamento, mais forte é o vínculo entre ambos. Por exemplo, perguntar a um funcionário qual é, especificamente, sua intenção em continuar na empresa pelos próximos seis meses pode prever com mais exatidão a sua permanência, ou não, do que perguntar se ele está satisfeito com a remuneração.

As atitudes que são lembradas mais facilmente têm maior probabilidade de prever o comportamento do que aquelas de difícil acesso na memória. Curiosamente, temos mais probabilidade de lembrar as atitudes que são frequentemente expressas. Assim, quanto mais falamos sobre nossa atitude em relação a um dado assunto, mais nos lembramos desta atitude e maior a probabilidade de que ela molde nosso comportamento.

Há uma maior probabilidade de que ocorram discrepâncias entre as atitudes e o comportamento quando a pressão social para determinados comportamentos é muito grande. Isso tende a caracterizar o comportamento nas organizações e pode explicar por que um funcionário com atitudes claramente anti-sindicalistas participa de reuniões do sindicato ou por que os executivos da indústria de cigarros, que não são fumantes e acreditam que o fumo causa câncer, não fazem nada para desestimular seus colegas a fumar no escritório!

Finalmente, a relação entre atitude e comportamento costuma ser mais forte quando a atitude diz respeito a algo de que a pessoa tem experiência direta. A previsão de comportamento que obtemos perguntando a um grupo de estudantes, sem qualquer experiência significativa de trabalho, como seria trabalhar para um supervisor autoritário é muito menos confiável do que se fizéssemos a mesma pergunta para funcionários que trabalharam realmente para um chefe assim.

**Teoria da Autopercepção** Embora a maioria dos estudos envolvendo a relação A-C tenha obtido resultados positivos, outros pesquisadores conseguiram correlações ainda mais amplas mirando em outra direção: eles procuraram determinar se o comportamento influencia as atitudes. Essa abordagem, chamada de **teoria da autopercepção**, obteve descobertas bastante animadoras. Vamos fazer uma revisão sucinta dessa teoria.<sup>10</sup>

Quando perguntadas sobre sua atitude em relação a um tema qualquer, as pessoas se lembram dos comportamentos relevantes acerca do assunto e, então, inferem sua atitude a partir do seu comportamento. Assim, se perguntamos a um trabalhador o que ele acha de ser um especialista em treinamento na rede Marriott de hotéis, ele provavelmente vai pensar: "tenho esse emprego na Marriott há dez anos. Ninguém me obrigou a ficar. Portanto, devo gostar do emprego!". A teoria da autopercepção argumenta, assim, que as atitudes são utilizadas, depois do fato consumado, para dar sentido a uma ação que já ocorreu, e não como guias que fornecem orientação prévia a uma ação. Ao contrário do que prega a teoria da dissonância cognitiva, aqui as atitudes são apenas afirmações verbais casuais. Quando se pergunta às pessoas sobre suas atitudes e elas não têm fortes sentimentos ou convicções, a teoria da autopercepção diz que elas tendem a criar respostas plausíveis.

A teoria da autopercepção vem sendo muito apoiada.<sup>41</sup> Enquanto a relação atitude-comportamento é geralmente positiva, a relação comportamento-atitude é mais forte. Isso é particularmente verdadeiro quando as atitudes são vagas e ambíguas. Quando temos pouca experiência com relação a um determinado assunto, ou pensamos pouco sobre ele, tendemos a inferir nossa atitude a partir do nosso comportamento. Entretanto, se nossas atitudes já foram estabelecidas previamente e são bastante definidas, elas provavelmente orientarão o nosso comportamento.

### Uma aplicação: enquetes sobre atitudes

Tudo o que foi visto até aqui indica que o conhecimento das atitudes dos funcionários pode ser muito útil para os administradores em sua tentativa de prever o comportamento deles. Mas como obter informações sobre as atitudes dos funcionários? Com sugere o texto de abertura deste capítulo, no exemplo da VSP, o método mais popular é a utilização das **enquetes sobre atitudes**.<sup>42</sup>

Essas enquetes apresentam uma série de afirmações ou perguntas cuja pontuação indica o grau de concordância do pesquisado. Alguns exemplos: os níveis salariais desta empresa são compatíveis com os praticados no mercado; meu trabalho faz uso do melhor da minha capacidade ou eu sei o que meu chefe espera de mim. Preferencialmente, os itens devem ser escolhidos sob medida para obter as informações específicas de interesse dos executivos. E estabelecida uma pontuação de atitudes, resultante da soma das respostas fornecidas pelo funcionário. Pode-se, então, calcular a pontuação média para cada grupo funcional, departamento, divisão ou para a organização como um todo.

Os resultados dessas enquetes freqüentemente surpreendem os executivos. Por exemplo, os administradores de uma das unidades da Springfield Remanufacturing acreditavam que tudo estava uma maravilha.<sup>43</sup> Como os funcionários se envolviam ativamente nas decisões da unidade e a lucratividade estava em alta em toda a organização, os executivos presumiam que o moral estava alto. Para confirmar sua convicção, realizaram uma pequena enquete. Perguntou-se aos funcionários se eles concordavam ou não com as seguintes afirmações: (1) suas opiniões são acatadas no ambiente de trabalho; (2) aqueles que sentem vontade de se tornarem líderes dentro da empresa têm essa oportunidade; (3) nos últimos seis meses, alguém na empresa conversou com você sobre seu desenvolvimento pessoal. No resultado da enquete, 43 por cento discordavam da primeira afirmação, 48 por cento discordavam da segunda, e 62 por cento, da terceira. Os administradores ficaram perplexos. Como aquilo estava acontecendo? Por mais de 12 anos, foram realizadas naquela unidade reuniões de avaliação no chão da fábrica todas as semanas. E a maioria dos executivos vinha das hostes trabalhadoras. Os executivos reagiram criando uma comissão de representantes de todos os departamentos da unidade e dos três turnos. A comissão descobriu que havia uma série de pequenas coisas que estavam alienando os funcionários. Como resultado, colheu-se uma série de sugestões que, depois de implementadas, melhoraram significativamente a percepção dos funcionários sobre sua influência na tomada de decisões e sobre suas oportunidades de carreira naquela divisão.

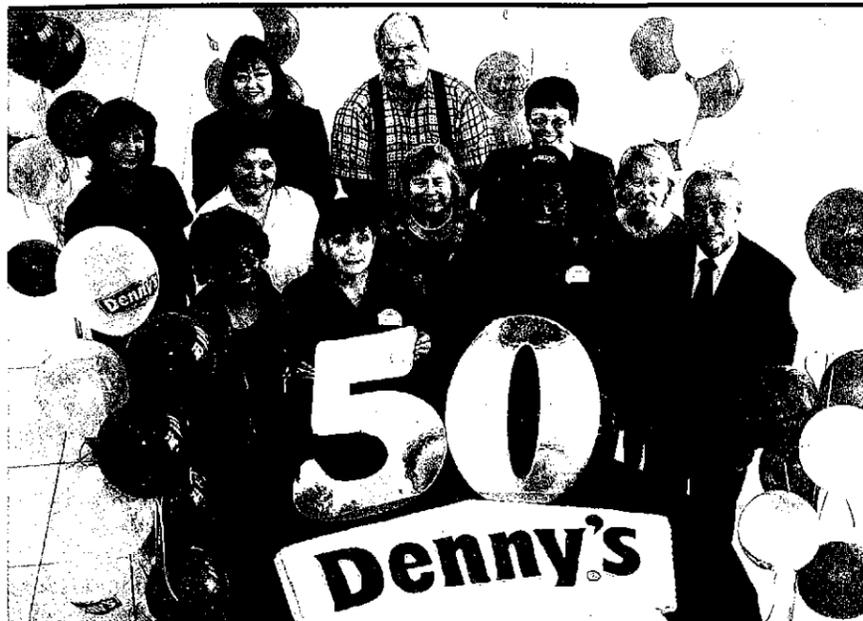
A utilização freqüente dessas enquetes oferece aos executivos um valioso feedback sobre como os funcionários percebem suas condições de trabalho. Políticas e práticas, que para os administradores são objetivas e justas, podem ser vistas como injustas pelos funcionários em geral ou por algum grupo deles. É importante para a administração saber se estas percepções distorcidas resultaram em atitudes negativas em relação ao trabalho e à organização. Isso acontece porque, como veremos no Capítulo 5, o comportamento dos funcionários se baseia em percepções, não na realidade. O uso regular de enquetes sobre atitudes pode alertar sobre problemas potenciais e as intenções dos funcionários e permitir que se possam empreender ações para evitar repercussões.<sup>44</sup>

### Atitudes e a diversidade da força de trabalho

Os executivos têm se preocupado cada vez mais com a mudança nas atitudes dos funcionários no que se refere a assuntos como raça, sexo e outros aspectos da diversidade. Um comentário feito a um colega do sexo oposto, que há 20 anos seria tomado como um galanteio — por exemplo, um homem dizendo a uma colega que o calçado que ela está usando é sexy —, hoje pode se tornar o fim de uma carreira. Por esse motivo, as empresas estão investindo em treinamento para remodelar as atitudes de seus funcionários.

Nos Estados Unidos, a maioria dos grandes empregadores e uma grande parte dos pequenos e médios mantêm algum tipo de treinamento para a diversidade.<sup>45</sup> Alguns exemplos: os policiais de Escondido, Califórnia, recebem 36 horas por ano de treinamento sobre diversidade. A Agência Federal de Aviação dos EUA patrocina um seminário obrigatório sobre diversidade, com oito horas de duração, para seus funcionários na região da costa do Pacífico. A rede de restaurantes Denny colocou todos os seus gerentes em um programa de treinamento sobre diversidade de dois dias, com um programa diário de sete a nove horas.

Como são esses programas sobre diversidade e como buscam a mudança de atitudes?<sup>46</sup> Quase todos eles incluem uma fase de auto-avaliação. As pessoas são induzidas a fazer um auto-exame e a encarar os seus possíveis



Depois de pagar indenizações de mais de 50 milhões de dólares por conta de processos de discriminação racial contra clientes negros, a rede norte-americana de restaurantes Denny's passou a treinar todos seus funcionários para ajudá-los a melhorar sua atitude em relação à diversidade étnica e cultural. A foto mostra alguns funcionários celebrando os 50 anos da empresa, incluindo Ray Hood-Phillips (à direita, na frente), gerente do departamento voltado à questão. Hoje, a Denny's está na lista da revista *Fortune* das "melhores empresas norte-americanas para as minorias".

estereótipos étnicos e culturais. Depois, elas costumam participar de discussões de grupo ou painéis com representantes dos diversos grupos. Dessa forma, um vietnamita pode descrever sua vida familiar no sudeste da Ásia e explicar por que veio morar na Califórnia; ou uma lésbica pode contar como foi a descoberta de sua identidade sexual e qual a reação da família e dos amigos quando ela resolveu se assumir.

Outras atividades adicionais planejadas para mudar atitudes incluem o trabalho voluntário em centros de serviços sociais ou comunitários para que os participantes possam conviver com representantes de diversas minorias, e exercícios para fazer com que os participantes sintam como é a experiência de ser diferente. Por exemplo, quando assistem ao filme *Eye of the Beholder*, cuja história fala de pessoas discriminadas e estereotipadas em função da cor de seus olhos, os participantes podem sentir o que é ser julgado por uma característica sobre a qual não se tem qualquer controle. Depois dos atentados de 11 de Setembro, muitas empresas incluíram treinamentos para a diversidade focados na convivência com os colegas de trabalho naturais do Oriente Médio ou muçulmanos.

## Satisfação com o trabalho

Discutimos anteriormente, em termos sucintos, a satisfação com o trabalho — tanto no início deste capítulo como no Capítulo 1. Nesta seção, vamos examinar esse conceito mais cuidadosamente. Como medimos a satisfação com o trabalho? Qual a sua influência sobre a produtividade, o absentismo e a rotatividade dos funcionários?

### Mensuração da satisfação com o trabalho

Definimos anteriormente a satisfação com o trabalho como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Esta definição é, obviamente, muito ampla<sup>47</sup> — ainda que seja inerente ao conceito. Lembre-se, o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero.<sup>48</sup> Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos. Como, então, podemos medir esse conceito?

As duas abordagens mais comumente utilizadas são a *classificação única global* e a *soma de pontuação*, formadas por diferentes facetas do trabalho. A classificação única global nada mais é do que perguntar aos funcionários questões do tipo "Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?". Os funcionários respondem marcando as alternativas propostas, de um a cinco, que correspondem a avaliações que vão de "extremamente satisfeito" a "extremamente insatisfeito". Já a somatória das facetas do trabalho é mais sofisticada. Ela identifica elementos-chave no trabalho e pergunta ao funcionário qual a sua opinião sobre cada um deles.

Fatores típicos incluídos aqui são a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas.<sup>49</sup> Esses fatores são classificados em uma escala padronizada e, depois, somados para se obter uma pontuação geral da satisfação no trabalho.

Alguma dessas abordagens é superior à outra? Poderíamos pensar intuitivamente que essa última, que avalia diversos aspectos do trabalho, pode levar a um resultado mais acurado da mensuração da satisfação com o trabalho. A pesquisa, contudo, não confirma essa intuição.<sup>50</sup> Parece ser uma daquelas raras situações em que a simplicidade funciona tão bem quanto a complexidade. As comparações entre esses dois métodos mostram que o primeiro funciona tão bem quanto o segundo. A melhor explicação para isso é que o conceito de satisfação com o trabalho é tão amplo que uma única pergunta pode capturar sua essência.

### Quão satisfeitas as pessoas estão com seu trabalho?

A maioria das pessoas está satisfeita com seu trabalho? A resposta parece ser um sonoro "sim" nos Estados Unidos e em boa parte dos países mais desenvolvidos. Estudos independentes realizados junto a trabalhadores norte-americanos nos últimos 30 anos costumam indicar que eles, em sua maioria, estão satisfeitos com seus empregos.<sup>51</sup> Embora a variação das respostas seja grande — vai desde um piso de 50 por cento até um teto de 70 por cento —, um número maior de pessoas se declara feliz com seu trabalho do que as que se declaram infelizes. Além disso, este resultado pode ser estendido para outros países desenvolvidos. Por exemplo, estudos semelhantes foram realizados no Canadá, no México e alguns países europeus, com mais resultados positivos que negativos.<sup>52</sup>

Apesar destes resultados positivos, as tendências atuais não são muito encorajadoras. As evidências indicam um acentuado declínio da satisfação com o trabalho desde o início da década de 1990. Um estudo da Conference Board revelou que 58,6 por cento dos norte-americanos estavam satisfeitos com seu trabalho em 1995. Em 2002, essa porcentagem baixou para 50,4 por cento.<sup>53</sup> O declínio mais acentuado ocorreu na faixa etária de 35 a 44 anos. Em 1995, 61 por cento deste grupo se diziam satisfeitos. Em 2002, esse número caiu para apenas 47 por cento.

Quais os fatores que podem explicar esta queda recente da satisfação no trabalho? Os especialistas sugerem que ela pode ser creditada ao esforço dos empregadores em aumentar a produtividade, o que resulta em sobrecarga de trabalho e prazos menores para a realização das tarefas. Outro motivo, frequentemente citado nas queixas dos trabalhadores, é o fato de eles terem menos controle sobre seu trabalho.<sup>54</sup>

### O efeito da satisfação com o trabalho sobre o desempenho

O interesse dos executivos quanto à satisfação no trabalho costuma se centrar nos seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários. Os pesquisadores perceberam esse interesse e, portanto, encontramos vários estudos voltados a avaliar o impacto da satisfação com o trabalho sobre a produtividade, o absentéismo e a rotatividade dos funcionários. Vamos examinar a situação atual dos conhecimentos nessa área.

**Satisfação e Produtividade** Como conclui o texto do quadro "Mito ou Ciência", funcionários felizes não são, necessariamente, funcionários mais produtivos. No nível individual, a evidência sugere exatamente o contrário — a produtividade é que conduz à satisfação.

A Esselte, fabricante de materiais para escritório, melhorou a satisfação de seus funcionários ao lhes dar maior controle sobre seu trabalho. Tendo de enfrentar a competição das indústrias chinesas, que trabalham a custo muito menor, a Esselte pediu o comprometimento de seus funcionários para aumentar a eficiência. Eles, então, elaboraram planos para a redução de estoques em 20 milhões de dólares e de desperdícios em 40 por cento, ajudando, assim, a Esselte a competir com mais eficácia.



MOTO @y aiN&lt;soAf

## "Funcionários felizes são funcionários produtivos"

Esta afirmação geralmente é falsa. O mito de que "funcionários felizes são funcionários produtivos" foi criado nas décadas de 1930 e 1940 como resultado, principalmente, dos estudos de Hawthorne, conduzidos por pesquisadores na Western Electric. Com base nessas conclusões, as empresas começaram a se esforçar para tornar seus funcionários mais felizes com práticas como a adoção de uma liderança nos moldes de *laissez-faire*, a melhoria das condições de trabalho, a expansão dos benefícios de saúde e familiares, com a oferta de seguro de vida e de bolsas de estudo, a organização de piqueniques e de outras reuniões informais da empresa, além de prover serviços de aconselhamento.

Mas estas práticas paternalistas baseavam-se em descobertas questionáveis. Uma análise cuidadosa dos resultados das pesquisas revela que, se é que existe um relacionamento positivo entre felicidade (ou seja, satisfação) e

produtividade, essa correlação é baixa — algo entre +0,17 e +0,30. Isso significa que não mais que 3 a 9 por cento da variância do resultado pode ser atribuída à satisfação do funcionário<sup>55</sup>. Essa conclusão parece ser generalizável para um contexto internacional.<sup>56</sup>

Tomando por base as evidências, uma conclusão mais exata é que, na verdade, ocorre o inverso — funcionários produtivos é que tendem a ser funcionários felizes. Ou seja, a produtividade leva à satisfação e não o contrário.<sup>57</sup> Quando você realiza um bom trabalho, você se sente interiormente bem com isso. Além disso, pressupondo que a empresa recompensa a produtividade, seu melhor desempenho pode significar o reconhecimento verbal, um aumento de remuneração e a probabilidade de uma promoção. Essas recompensas, por seu lado, aumentam o seu nível de satisfação com seu trabalho. •

Mas é interessante notar que, quando passamos do nível individual para o da organização, existe um novo embasamento para a relação original entre satisfação e desempenho.<sup>58</sup> Quando os dados relativos à satisfação e à produtividade são coletados em termos da organização como um todo, e não no nível individual, descobrimos que as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos. Talvez um dos motivos pelo qual a tese da relação entre satisfação e produtividade não conseguiu um bom embasamento seja que os estudos sempre enfocaram o indivíduo — e não a organização — e as medidas de produtividade individual não levam em consideração todas as interações e a complexidade do processo de trabalho. Dessa forma, embora não possamos dizer que um *funcionário* feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as *organizações* felizes são mais produtivas.

**Satisfação e Absenteísmo** Encontramos uma relação negativa consistente entre satisfação e absenteísmo, mas a correlação é moderada — geralmente menos de +0,40 e provavelmente próximo de +0,20.<sup>59</sup> Embora faça sentido o fato de que funcionários insatisfeitos são mais propensos a faltar ao trabalho, outros fatores têm um impacto nesse relacionamento e reduzem o coeficiente de correlação. Por exemplo, você se lembra da discussão sobre abono de faltas por doença *versus* prêmios por frequência, no Capítulo 2? As organizações que facilitam as faltas por motivo de saúde estimulam todos os funcionários — inclusive aqueles que estão absolutamente satisfeitos — a faltar mais. Supondo que você tem inúmeros interesses variados, você pode estar satisfeito com seu trabalho e, ainda assim, considerar que é bom tirar um dia de folga para "emendar" seu fim de semana ou para tomar sol em um dia de verão se essa ausência não lhe custar qualquer penalidade.

Um exemplo excelente de como a satisfação leva diretamente a uma maior frequência ao trabalho quando o impacto de outros fatores é mínimo é um estudo realizado na Sears Roebuck.<sup>60</sup> Os dados sobre a satisfação estavam disponíveis para os funcionários nas duas sedes da Sears, em Chicago e em Nova York. Além disso, é bom lembrar que a Sears tinha uma política de não tolerar ausências de funcionários por razões evitáveis, sob pena de punição. A ocorrência de uma nevasca fora de época em Chicago, no dia 2 de abril, criou a oportunidade para que se comparasse a frequência dos funcionários deste escritório com a de Nova York, onde o tempo estava perfeitamente normal. A dimensão mais interessante deste estudo é que a nevasca deu aos funcionários de Chicago uma desculpa natural para não comparecer ao trabalho. A tempestade de neve comprometeu todo o tráfego da cidade e as pessoas sabiam que poderiam faltar ao trabalho sem correr risco de penalidades. Esse experimento natural permitiu comparar as frequências dos funcionários, satisfeitos e insatisfeitos, nos dois locais — um, onde todos deveriam estar trabalhando (com as pressões normais para isso), e o outro, onde havia a possibilidade de escolha, sem punição. Se a satisfação leva ao comparecimento quando não existem outros fatores de influência, os funcionários mais satisfeitos de Chicago deveriam comparecer ao trabalho, enquanto os insatisfeitos ficariam em casa. O estudo revelou que, naquele 2 de abril, enquanto os índices de absenteísmo em Nova York foram iguais

para funcionários satisfeitos e insatisfeitos, em Chicago os funcionários com maior nível de satisfação compareceram ao trabalho em número muito maior do que os insatisfeitos. Esses resultados são exatamente os esperados para corroborar a tese de que a satisfação está negativamente relacionada com o absenteísmo.

**Satisfação e Rotatividade** A satisfação também está negativamente relacionada com a rotatividade, mas esta correlação é mais forte do que aquela encontrada com o absenteísmo.<sup>61</sup> Aqui também existem outros fatores de influência, como as condições do mercado, as expectativas quanto à oportunidade no emprego e o tempo de casa, que são limitadores importantes na decisão de deixar o emprego.<sup>62</sup>

A evidência indica que um importante redutor da relação entre satisfação e rotatividade é o nível de desempenho do trabalhador.<sup>63</sup> Mais especificamente, o nível de satisfação é menos importante para prever a rotatividade de trabalhadores com desempenho superior. Por quê? As organizações geralmente fazem grandes esforços para manter esses funcionários. Eles recebem aumentos de salário, elogios, reconhecimento, mais oportunidades de promoções e assim por diante. Com os funcionários de pior desempenho, acontece exatamente o contrário. Faz-se pouco esforço para mantê-los no emprego. Pode haver até algumas pressões sutis para encorajá-los a deixar a organização. Podemos esperar, portanto, que a satisfação com o trabalho seja mais importante para influenciar os funcionários de pior desempenho a se manterem no emprego. Qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho têm maior tendência a permanecer na organização porque recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os convencem a continuar no emprego.

### Satisfação com o trabalho e a cidadania organizacional

Parece lógico pressupor que a satisfação no trabalho pode ser o principal fator determinante do comportamento de cidadania organizacional.<sup>64</sup> Funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho. Além disso, funcionários satisfeitos podem estar mais dispostos a ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir suas experiências positivas. As primeiras discussões sobre cidadania organizacional consideraram, em conformidade com essa visão, que ela tinha uma relação próxima com a satisfação.<sup>65</sup> Evidências mais recentes, contudo, sugerem que a satisfação influencia a cidadania organizacional, mas por meio da percepção de justiça.

Existe uma relação genérica tênue entre a satisfação com o trabalho e o comportamento de cidadania organizacional.<sup>66</sup> Mas quando existe um ambiente de justiça, a satisfação não parece estar relacionada com o comportamento de cidadania organizacional.<sup>67</sup> O que isso significa? Basicamente, que a satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos.<sup>68</sup> Se você não vê justiça em seu chefe, nos procedimentos da empresa ou em sua política de remuneração, sua satisfação com o trabalho cai consideravelmente. Entretanto, quando você percebe que os processos e resultados da empresa são justos, cria-se a confiança. E, quando você confia em seu empregador, tem mais boa vontade para se engajar voluntariamente em comportamentos que excedam suas atribuições regulares.

### Satisfação com o trabalho e a satisfação dos clientes

Como foi discutido no Capítulo 1, os empregados do setor de serviços freqüentemente interagem com os clientes. Como a administração das empresas de serviços preocupa-se em satisfazer seus clientes, cabe aqui perguntar: a satisfação dos funcionários está relacionada com a avaliação positiva por parte dos clientes? No que diz respeito àqueles funcionários na linha de atendimento, que mantêm contato constante com os clientes, a resposta é "Sim".

Enfrentando uma crise na satisfação de seus clientes, cotada em 17 por cento, e uma rotatividade na casa dos 25 por cento, o Sarasota Memorial Hospital criou equipes para melhorar as condições de trabalho de seus funcionários e o atendimento aos clientes. Em resposta às queixas de falta de estacionamento na área do hospital, o novo foco na satisfação dos clientes começou com um serviço de manobristas para os pacientes, mostrado na foto. Com a mudança de foco, o hospital conseguiu reduzir a rotatividade em 16 por cento e elevou o índice de satisfação dos clientes para 90 por cento.



As evidências indicam que funcionários satisfeitos aumentam a satisfação e a lealdade dos clientes.<sup>69</sup> Isso acontece porque a retenção ou a perda de clientes nas empresas de serviços dependem muito da maneira como eles são tratados pelo pessoal de linha de frente. Funcionários satisfeitos costumam ser mais amáveis, alegres e atenciosos — traços apreciados pelos clientes. Como os funcionários satisfeitos tendem a permanecer mais tempo no emprego, há maior probabilidade de os clientes encontrarem rostos familiares e receberem o atendimento que já conhecem. Estes aspectos são responsáveis pela construção da satisfação e da lealdade dos clientes. Esta relação também parece ser aplicável ao sentido inverso: clientes descontentes podem aumentar a insatisfação dos funcionários. Funcionários que mantêm contato regular com clientes relatam que, quando eles se comportam de maneira rude, insensível ou irracional, sua satisfação no trabalho é afetada negativamente.<sup>70</sup>

Muitas organizações vêm agindo com base nessas evidências. Empresas norte-americanas de serviços — como a FedEx, Southwest Airlines, Four Seasons Hotels, American Express e Office Depot — dedicam-se totalmente à satisfação de seus clientes. Para isso, também buscam a satisfação de seus funcionários — sabem que este é o melhor caminho para agradar os clientes. Essas empresas contratam pessoas alegres e gentis, treinam os funcionários sobre a importância do atendimento ao cliente, recompensam essas atitudes, oferecem um clima positivo de trabalho e avaliam regularmente a satisfação dos funcionários por meio de pesquisas de opinião.

### As conseqüências da insatisfação

O que acontece quando os funcionários estão insatisfeitos no trabalho? A insatisfação dos funcionários pode ser expressa de diversas maneiras.<sup>71</sup> Por exemplo, em vez de pedir demissão, os funcionários podem reclamar, tornar-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir de suas responsabilidades de trabalho. O Quadro 3-5 mostra quatro tipos de respostas que diferem entre si ao longo de dois eixos: construtivo/destrutivo e ativo/passivo. Elas são definidas da seguinte maneira:<sup>72</sup>

- **Saída.** Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.
- **Comunicação.** Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.
- **Lealdade.** Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem, incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão "a coisa certa".
- **Negligência.** Deixar as coisas piorarem, incluindo o absentéismo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento os índices de erros.

Os comportamentos saída e negligência englobam nossas variáveis de desempenho — produtividade, absentéismo e rotatividade. Mas esse modelo amplia as alternativas de respostas dos funcionários, incluindo a comunicação e a lealdade — comportamentos construtivos que permitem que os indivíduos tolerem situações desagradáveis ou revivam condições de trabalho satisfatórias. Ele nos ajuda a compreender algumas situações, como as de

QUADRO 3-5 . Respostas para a Insatisfação com o Trabalho



trabalhadores sindicalizados, quando a baixa satisfação no trabalho se junta a reduzidas taxas de rotatividade.<sup>73</sup> Os membros de sindicatos geralmente expressam sua insatisfação através dos procedimentos formais de agravo e de negociação. Esses mecanismos de comunicação permitem que os sindicalistas continuem em seus empregos ao mesmo tempo que se convencem de que estão fazendo alguma coisa para melhorar a situação.

## Resumo e implicações para os executivos

Por que é importante conhecer os valores de uma pessoa? Embora não tenham impacto direto sobre o comportamento, os valores influenciam fortemente as atitudes dos indivíduos. Portanto, o conhecimento do sistema de valores de uma pessoa pode ajudar no entendimento de suas atitudes.

Como os valores de cada pessoa são diferentes, os executivos podem utilizar o Levantamento de Valores de Rokeach para avaliar candidatos a emprego a fim de determinar se seus valores são convergentes com aqueles da organização. O desempenho e a satisfação com o trabalho de um funcionário tendem a ser maiores quando seus próprios valores coincidem com os da organização. Por exemplo, uma pessoa que valoriza a criatividade, independência e liberdade provavelmente não irá se adaptar muito bem em uma organização que busca a conformidade de seus funcionários. Os executivos costumam valorizar mais, avaliar positivamente e alocar recompensas para os funcionários mais "ajustados" e estes se sentem mais satisfeitos quando percebem que se ajustam. Isso leva à conclusão de que os executivos devem se preocupar, durante a seleção de candidatos, em encontrar os indivíduos que tenham não apenas as habilidades, experiências e motivação requeridas pelo emprego, mas que também tenham um sistema de valores compatível com o da organização.

Os executivos devem buscar conhecer as atitudes de seus funcionários porque elas fornecem indicadores de problemas potenciais, além de influenciarem o comportamento. Funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absenteísmo. Como os executivos querem manter as demissões e as ausências em níveis bem baixos — especialmente entre os funcionários mais produtivos —, é bom que saibam o que pode gerar atitudes positivas no trabalho.

Os executivos também precisam ter consciência de que os funcionários tentarão reduzir a dissonância cognitiva. Mais importante ainda é saber que a dissonância pode ser administrada. Se os funcionários precisam realizar atividades que parecem inconsistentes ou incoerentes com suas próprias atitudes, a pressão para a redução da dissonância resultante pode ser minimizada quando eles percebem que esta é imposta exteriormente e está fora de seu controle, ou que as recompensas são significativas o suficiente para superar a dissonância.

### Executivos podem criar funcionários satisfeitos

Uma revisão das evidências identificou quatro fatores que conduzem a altos níveis de satisfação com o trabalho: trabalho intelectualmente desafiante, recompensas justas, condições de apoio no trabalho e colegas colaboradores.<sup>74</sup> E o mais importante, cada um desses fatores é controlável pelo executivo.

*Trabalho intelectualmente desafiante.* As pessoas preferem trabalhos que lhes ofereçam oportunidades de utilizar suas habilidades e capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e feedback sobre o próprio desempenho. Essas características tornam o trabalho intelectualmente desafiante.

*Recompensas justas.* Os funcionários querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justos, sem ambigüidades e que atendam às suas expectativas. Quando a remuneração parece justa em vista das demandas do cargo, do nível individual requerido de habilidades e dos padrões vigentes no mercado, a satisfação surge como consequência natural. Da mesma forma, os funcionários querem políticas e práticas de promoção justas. As promoções oferecem oportunidades de crescimento pessoal, maiores responsabilidades e maior status social. Quando os funcionários percebem que as decisões sobre promoções são justas e merecidas, têm maior probabilidade de experimentar satisfação em seu trabalho.

*Condições de apoio no trabalho.* Os funcionários se preocupam com seu ambiente de trabalho tanto por questões de conforto pessoal como para facilitar a realização de um bom trabalho. Estudos demonstram que os trabalhadores preferem um ambiente físico que não seja desconfortável ou perigoso. Além disso, a maioria prefere trabalhar próximo de suas residências, em instalações limpas e relativamente modernas, com equipamentos e ferramentas adequados.

*Colegas colaboradores.* As pessoas recebem do trabalho mais do que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos trabalhadores, é também uma oportunidade de satisfazer sua necessidade de interação social. Não é surpreendente, portanto, que colegas amigáveis e colaboradores sejam causa de satisfação com o trabalho. O comportamento da chefia também é um dos principais fatores determinantes para a satisfação. Os estudos costumam mostrar que a satisfação dos funcionários é maior quando seu superior imediato é compreensivo e amigável, elogia o bom desempenho, ouve as opiniões dos subordinados e mostra interesse pessoal por eles.

A noção de que os executivos e as empresas podem controlar o nível de satisfação de seus funcionários é inerentemente sedutora. Ela se ajusta magnificamente à visão de que os executivos influenciam diretamente os processos e resultados da organização. Infelizmente, existe um crescente volume de evidências que desafiam a noção de que os executivos podem controlar os fatores que influenciam a satisfação de seus funcionários. As descobertas mais recentes indicam que a satisfação no trabalho é, em grande medida, determinada geneticamente.<sup>75</sup>

O fato de uma pessoa ser ou não feliz é determinado essencialmente pela sua estrutura genética. Ou você tem os genes da felicidade ou não os tem. Descobriu-se que cerca de 80 por cento das diferenças entre as pessoas no que se refere à felicidade ou a estados semelhantes de bem-estar são devidos a seus genes.

A análise de dados sobre satisfação em uma amostra selecionada de indivíduos por um período de mais de 50 anos revelou que os resultados individuais eram coerentemente estáveis no tempo, mesmo quando essas pessoas mudavam de emprego e ocupação. Essa análise e outras pesquisas sugerem que a disposição — positiva ou negativa — de uma pessoa diante da vida é estabelecida geneticamente, mantém-se estável com o passar do tempo e permeia sua disposição em relação ao seu trabalho.

Diante dessas descobertas, existe pouca probabilidade de que os executivos possam fazer alguma coisa para influenciar a satisfação de seus funcionários. Apesar do fato de os executivos e as empresas se esforçarem ao máximo para tentar melhorar a satisfação dos funcionários por meio de ações como mudanças das características do trabalho, das condições laborais e das recompensas, essas ações acabam tendo pouco efeito. A única área em que os executivos podem ter alguma influência significativa é o controle sobre o processo de seleção. Se uma empresa deseja ter funcionários satisfeitos, precisa se certificar de que seu processo de seleção evite a contratação de indivíduos mal-ajustados, negativos e criadores de caso, que tiram pouca satisfação de qualquer coisa relacionada com seu trabalho.

### Questões para revisão

1. Faça uma comparação entre os valores dominantes dos Veteranos, dos Baby Boomers, dos membros da Geração X e da Geração da Tecnologia e os valores terminais identificados no Levantamento de Valores de Rokeach.
2. Compare os componentes cognitivos e afetivos de uma atitude.
3. O que é dissonância cognitiva? Qual a sua relação com as atitudes?
4. O que é a teoria da autopercepção? Como ela pode melhorar nossa capacidade de prever comportamentos?
5. Quais os fatores contingenciais que podem melhorar a relação estatística entre atitudes e comportamento?
6. O que pode explicar o recente declínio da satisfação com o trabalho?
7. Trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos?
8. Qual a relação entre satisfação com o trabalho e absenteísmo? E com a rotatividade? Qual dessas é a relação mais forte?
9. Como os executivos podem fazer com que seus funcionários aceitem mais facilmente trabalhar com colegas de culturas e valores diferentes dos seus?
10. Faça uma comparação entre as respostas de saída, comunicação, lealdade e negligência dadas pelos funcionários para a sua insatisfação no trabalho.

### Questões para reflexão crítica

1. "Há 35 anos, os jovens trabalhadores que contratávamos eram ambiciosos, conscienciosos, esforçados e honestos. Os de hoje não possuem mais os mesmos valores." Você concorda com esse comentário feito por um executivo? Justifique sua opinião.
2. Você acha que pode haver alguma relação significativa e positiva entre certos valores pessoais e uma carreira de sucesso em organizações como uma instituição financeira, uma associação de classe e um órgão de segurança pública? Discuta.
3. "Os executivos devem fazer tudo o que for preciso para melhorar o nível de satisfação de seus funcionários." Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.
4. Discuta as vantagens e desvantagens da utilização regular de enquetes sobre atitudes como meio de monitorar a satisfação dos funcionários.
5. Quando se pergunta aos trabalhadores se escolheriam novamente o mesmo trabalho ou se gostariam que seus filhos seguissem a mesma carreira, menos da metade responde afirmativamente. Que efeito, se é que há algum, você acredita que isso pode ter sobre a satisfação com o trabalho?

### Exercício de grupo

Formem equipes de três a cinco membros. Todos trabalham para uma indústria do Meio-Oeste dos Estados Unidos que produz louças sanitárias. Os dirigentes da empresa resolveram investir para expandir suas vendas no mercado chinês. Para iniciar este esforço de investimento, sua equipe foi escolhida para fazer uma viagem de dez dias a Pequim e Xangai para se reunir com alguns executivos responsáveis pelas compras de empresas de construção civil daquele país.

Sua equipe vai viajar daqui a uma semana. Haverá tradutores em ambas as cidades, mas sua equipe quer fazer um esforço extra para causar boa impressão nos executivos chineses. Infelizmente, os membros da equipe têm pouco conhecimento sobre a cultura chi-

### r. safios na negociação com executivos chineses

nesa. Para ajudar na viagem, um dos elementos de seu grupo encontrou um livro que resume algumas das características mais marcantes da cultura chinesa e que podem ser interessantes para o início das negociações. Os pontos destacados no livro são:

- A ênfase é colocada na confiança e nas conexões mútuas.
- Os chineses se interessam por benefícios de longo prazo.
- Os chineses têm uma preocupação básica com a questão da amizade.
- As primeiras reuniões são devotadas ao convívio social — como tomar chá e conversar sobre amenidades.

- Para manter as aparências, os chineses preferem usar um intermediário nas negociações.
- Os chineses são muito sensíveis à descortesia com relação aos seus costumes e utilizam muitos slogans de propaganda políticas e outros clichês.
- Os chineses conhecem a reputação dos norte-americanos de serem impacientes. Geralmente, eles levam muito tempo para tomar decisões de modo a obter alguma vantagem na negociação.
- Os chineses acreditam que os executivos estrangeiros são altamente qualificados em termos técnicos na área de suas especialidades.
- Os chineses tendem a se tornarem rígidos quando sentem que seus objetivos estão ameaçados.
- Quando decidem o que querem, os chineses tornam-se irredutíveis.

- Os estrangeiros não devem focar um interlocutor individualmente, mas todo o grupo que participa da negociação.
- Nas negociações com os chineses, nada deve ser considerado definitivo antes que o negócio seja efetivamente fechado.

Sua equipe tem 30 minutos para esboçar uma estratégia para negociar com os chineses. Ela deve ser a mais específica possível. Quando terminarem, preparem-se para apresentar sua idéia para o restante da classe.

**Fonte:** Este exercício baseia-se nas informações apresentadas por R. Harris e R.T. Moran em *Managing cultural differences*, 5 ed. Houston: Gulf Publishing, 1999, p. 286-292.

### Dilema ético

Existe uma lei norte-americana que proíbe as empresas locais de fazer qualquer pagamento a funcionários de governos estrangeiros com o intuito de obter ou manter negócios com seus países. Mas os pagamentos são aceitáveis quando não violam as leis locais. Por exemplo, pagamentos para executivos que trabalham para empresas estrangeiras são legais. A maioria dos países não possui leis deste tipo.

O suborno é uma forma muito comum de negociação em países em desenvolvimento. Os salários dos funcionários públicos nesses países costumam ser baixos e é forte a tentação de suplementar os ganhos por meio de subornos. Além disso, poucos deles possuem leis ou regras específicas para punir tais atividades.

Você é um norte-americano que trabalha para uma grande multinacional européia que fabrica computadores. No momento, você negocia a venda de um sistema de cinco milhões de dólares para um órgão público na

### É um presente ou um suborno?

Nigéria. O chefe da equipe nigeriana responsável pela decisão desse contrato pediu-lhe um pagamento de 20 mil dólares. Ele disse que esse dinheiro não garante o contrato, mas suas chances são muito pequenas sem esse pagamento. A política de sua empresa em relação a esse assunto é bastante flexível. Seu chefe concordou com o pagamento, mas apenas se você estiver relativamente seguro do fechamento do contrato.

Você está em dúvida sobre que atitude tomar. O nigeriano foi muito claro ao dizer que ninguém mais de sua equipe deve saber do pagamento. Você sabe que mais três empresas concorrem com a sua por este contrato. Você ouviu dizer, mas não tem certeza, que duas destas empresas não aceitaram pagar.

O que você vai fazer?

**Fonte:** Este exercício baseia-se em M. Allen, "Here comes the bribe", *Entrepreneur*, out. 2000, p. 48.

### Estudo de caso

A Albertsons é uma grande empresa dos setores alimentício e farmacêutico. Ela possui mais de 2,4 mil supermercados e suas marcas Osco e Sav-on formam a quinta maior cadeia de *drugstores* dos Estados Unidos. Em média, os consumidores fazem 1,4 bilhão de visitas às suas lojas a cada ano.

A Albertsons trabalha em um mercado altamente competitivo. A rede Wal-Mart, particularmente, vem ameaçado sua fatia de participação no mercado. Em 2001, com receitas estagnadas e lucros declinantes, a Albertsons contratou Larry Johnston para dar uma virada nos negócios.

Johnston veio da General Electric (GE), onde conheceu um especialista em treinamento chamado Ed Foreman. Ele caiu nas graças de Johnston quando foi contratado para ajudar com um problema muito sério. Na época, Johnston foi enviado a Paris para arrumar a divisão européia da GE Medical Systems. Essa unidade

### A Albertsons trabalha as atitudes de seus funcionários

produzia CT Scanners. Na década anterior, foram contratados quatro diferentes executivos para dar um jeito na divisão e torná-la lucrativa. Todos eles falharam. Johnston enfrentou o desafio promovendo importantes mudanças — fez algumas incorporações, fechou fábricas ineficientes e transferiu outras para o Leste Europeu por causa dos custos trabalhistas mais baixos. Ele trouxe, então, Ed Foreman para dar moral às tropas. "Depois que o Ed chegou", diz Johnston, "as pessoas começaram a viver de outra forma. Elas vinham trabalhar com uma nova energia". Em três anos, a empresa já dava um lucro de 100 milhões de dólares. Johnston dá boa parte do crédito desta mudança a Foreman.

Qual o segredo de Ed Foreman? Ele oferece motivação e treinamento de atitudes. Aqui está um exemplo do programa básico de Foreman — chamado de Curso para uma Vida Bem-Sucedida. Ele dura três dias e começa às 6 horas da manhã. O primeiro dia começa

com a leitura de um capítulo de um livro inspirador, seguido de 12 minutos de exercícios de ioga. Depois, os participantes fazem uma caminhada, cantando melodias otimistas durante o trajeto. Segue-se o café da manhã e diversas palestras sobre atitudes, dietas e exercícios. Como diz Foreman, "é a sua atitude, não a sua aptidão, que determina sua altitude". O programa também prevê momentos de confraternização, atividades em grupo e exercícios de relaxamento e controle da mente.

Johnston acredita piamente no programa de Foreman. "A atitude positiva é a única coisa que pode mudar uma empresa", diz Johnston. Ele entende que o programa de Foreman é um ponto de ligação crítico entre os funcionários e os clientes: "Estamos no negócio de aquisição e manutenção de clientes". Johnston diz que o fato de tantos consumidores passarem por suas lojas "oferece uma série de oportunidades para o bom atendimento ao cliente. Precisamos energizar os colaboradores". Para provar seu entusiasmo, Johnston alocou 10 milhões de dólares para esse programa de treinamento. Até o final de 2004, cerca de 10 mil executivos deveriam ter passado pelo curso. Cada um deles deverá treinar outros 190 mil "colaboradores" da Albertsons com a ajuda de vídeos e livros.

Foreman garante que seu programa funciona. Ele cita casos bem-sucedidos em empresas como a Allstate,

a Milliken & Co. e a Abbot Labs. "A meta é melhorar o bem-estar mental, físico e emocional", diz ele. "Nós, como indivíduos, determinamos o sucesso de nossas próprias vidas. Pensamentos positivos geram ações positivas."

#### Questões

1. Explique a lógica de como o curso de três dias de Foreman pôde afetar positivamente os lucros da Albertsons.
2. Johnston diz: "A atitude positiva é a única coisa que pode mudar uma empresa". Quão válida e generalizável essa afirmação pode ser?
3. Se você fosse Johnston, como avaliaria a eficácia do investimento de 10 milhões de dólares no programa de Foreman?
4. Se você fosse um funcionário da Albertsons, como se sentiria ao participar desse programa de treinamento? Explique sua posição.

*Fonte: Baseado em M. Burke, "The guru in the vegetable bin", Forbes, 3 mar. 2003, p. 56-58.*



## CAPÍTULO 4

# Personalidade e emoções

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

### OBJETIVOS DO APRENDIZADO

1. Explicar os fatores que determinam a personalidade de uma pessoa
2. Descrever a estrutura do Indicador de Tipos Myers-Briggs (MBTI®) de personalidade.
3. Identificar os traços-chave no modelo de personalidades Big Five.
4. Explicar o impacto da tipologia do trabalho sobre a relação entre personalidade e desempenho no trabalho.
5. Diferenciar emoções e estados de humor.
6. Comparar emoções *sentidas* com emoções *demonstradas*.
7. Explicar as diferenças nas emoções em função do sexo.
8. Descrever as limitações externas às emoções.
9. Aplicar os conceitos relativos a emoções aos aspectos do comportamento organizacional.

as» •••

Um teste de personalidade pode mudar uma pessoa? John Bearden (na foto) acredita que sim. E apresenta a si mesmo como evidência disto.'

Bearden é um executivo bem-sucedido do ramo imobiliário. Mas, ao longo do caminho, ele irritou muita gente. "Eu era um líder passional, obcecado e sem empatia, inclinado a tomar decisões precipitadas e a chegar ao fundo do posso carregando as pessoas comigo", diz ele. Um dia, um consultor lhe disse: "John, você tem muito potencial, mas atropela todo mundo. As outras pessoas querem lhe seguir, mas você as desencoraja".

Bearden levou a sério a observação do consultor. Ele decidiu que precisava entender melhor seus rompantes. Para tanto, contratou um consultor pessoal. A primeira coisa que esse profissional fez foi aplicar um teste de personalidade em Bearden.

O teste confirmou a imagem que ele tinha de si mesmo: extrovertido, intuitivo, mais racional do que emocional. Mas o teste revelou também aspectos menos agradáveis — ele podia ser chamado de arrogante, insensível e precipitado.

Os resultados desse teste levaram Bearden a repensar sua maneira de lidar com as pessoas. Em agosto de



2001, quando assumiu a liderança da GMAC Home Services, uma subsidiária da General Motors, ele colocou em prática essas novas descobertas. "Todo o meu processo de tomada de decisões e de liderança foram bastante aprimorados em consequência desse teste de personalidade, que me ajudou a compreender minha tendência de tomar decisões precipitadas." Bearden agora se considera com maior capacidade de empatia e de ouvir cuidadosamente as opiniões

de seus colegas. Ele mostrou seu comportamento remodelado em uma recente convenção nacional da GMAC durante uma apresentação de sua equipe de altos executivos. "No passado, eu estaria muito preocupado em impor minha posição logo de início, desvirtuando assim o processo. Mas me contentei em permitir que eles articulassem suas posições... Tudo o que fiz foi sentar-me e absorver, e foi um processo muito gratificante."

: ( • • • •

**N**ossa personalidade molda nosso comportamento. Assim, se queremos entender melhor o comportamento de alguém na organização, é bom que saibamos alguma coisa sobre sua personalidade. Na primeira metade deste capítulo, faremos uma revisão da pesquisa sobre a personalidade e sua relação com o comportamento. Na segunda metade, examinaremos como as emoções forjam muitos dos nossos comportamentos relacionados com o trabalho.

## Personalidade

Por que algumas pessoas são calmas e passivas, enquanto outras são agressivas e agitadas? Alguns tipos de personalidade são mais adaptáveis a determinados tipos de trabalho? Antes que possamos responder a estas perguntas, precisamos enfocar uma questão básica: o que é personalidade?

### O que é personalidade?

Quando falamos sobre personalidade, não estamos dizendo que uma pessoa tem charme, uma atitude positiva diante da vida, um rosto sorridente, ou que seja finalista na categoria "Miss Simpatia" em um concurso qualquer. Quando um psicólogo fala sobre personalidade, refere-se a um conceito dinâmico que descreve o crescimento e o desenvolvimento de todo o sistema psicológico de um indivíduo. Mais do que analisar aspectos de uma pessoa, a personalidade se refere a um total agregado que é maior do que a soma das partes.

A definição de personalidade mais freqüentemente utilizada foi criada por Gordon Allport há mais de 70 anos. Ele disse que a personalidade é "a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicológicos do indivíduo que determinam o seu ajuste individual ao ambiente".<sup>2</sup> Para nossos propósitos aqui, vamos considerar a **personalidade** como a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais. Ela é mais freqüentemente descrita em termos dos traços mensuráveis exibidos por um indivíduo.

### Determinantes da personalidade

Uma das primeiras discussões no estudo da personalidade centrou-se em tentar definir se ela é resultado da hereditariedade ou do ambiente. A personalidade seria predeterminada no nascimento ou uma consequência das interações do indivíduo com seu ambiente? Obviamente, não existe uma resposta simples para isso. A personalidade parece ser resultado de ambas as influências. Além disso, hoje reconhecemos um terceiro fator — a situação. Por isso, a personalidade de um indivíduo adulto é considerada, de maneira geral, como o resultado dos fatores ambientais e hereditários, moderados pelas condições situacionais.

**Hereditariedade** A *hereditariedade* se refere a todos os fatores determinados na concepção. A estatura, a beleza dos traços, o sexo, o temperamento, a força e flexibilidade muscular, o nível de energia e os ritmos biológicos são algumas das características que costumam ser consideradas como sendo, completa ou substancialmente, influenciadas pelos pais da pessoa, ou seja, por seus perfis biológico, fisiológico e psicológico. A abordagem hereditária argumenta que a explicação definitiva para a personalidade de um indivíduo está na estrutura molecular de seus genes, localizada nos cromossomos.

Três diferentes ramos de pesquisa dão algum crédito ao argumento de que a hereditariedade tem um papel importante na determinação da personalidade de uma pessoa. O primeiro deles estuda os fundamentos genéticos do comportamento e temperamento humanos entre crianças pequenas. O segundo estuda irmãos gêmeos separados no nascimento. O terceiro, a coerência na satisfação com o trabalho no decorrer do tempo e em diferentes situações.

Estudos recentes com crianças pequenas deram grande sustentação ao poder da hereditariedade.<sup>3</sup> As evidências demonstram que traços como timidez, medo e angústia provavelmente se devem mais a causas genéticas. Essas descobertas sugerem que alguns traços de personalidade podem ser determinados por códigos genéticos da mesma forma que a estatura e a cor dos cabelos.

Pesquisadores estudaram mais de cem pares de gêmeos idênticos que foram afastados no nascimento e criados separadamente.<sup>4</sup> Caso a hereditariedade não tivesse um papel importante na determinação da personalidade, seria natural esperar poucas semelhanças entre os irmãos separados. Mas os pesquisadores encontraram muitas coisas em comum. Para cada traço de comportamento, uma parte significativa das variações entre os gêmeos acabou associada a fatores genéticos. Por exemplo, de um par de gêmeos separado havia 39 anos, os dois foram criados em localidades distantes cerca de 70 quilômetros uma da outra, mas dirigiam carros do mesmo modelo e cor, fumavam a mesma marca de cigarros, possuíam cachorros com o mesmo nome e costumavam passar férias na mesma praia, a 2,4 mil quilômetros de suas residências, hospedados a poucas quadras um do outro. Os pesquisadores descobriram que a genética é responsável por cerca de 50 por cento das variações de personalidade e por mais de 30 por cento da variação nos interesses ocupacionais e de lazer.

Outra fonte de apoio à importância da hereditariedade na personalidade pode ser encontrada nos estudos sobre satisfação individual com o trabalho, que discutimos no capítulo anterior. Essa satisfação foi identificada como sendo marcadamente estável no decorrer do tempo. Esse resultado é coerente com a expectativa de que a satisfação é determinada por algo inerente ao indivíduo, em vez de ser determinada por fatores externos ambientais.

Se as características de personalidade fossem *completamente* ditadas pela hereditariedade, elas seriam determinadas no nascimento e nenhuma experiência poderia alterá-las. Se você foi calmo e dócil quando criança, por exemplo, isto seria resultado de seus genes e não haveria qualquer possibilidade de mudança destas características. Mas as características da personalidade não são completamente ditadas pela hereditariedade.

**Ambiente** Entre os fatores que exercem pressão sobre a formação de nossa personalidade estão a cultura em que somos criados, as condições de nossa infância e as normas vigentes em nossa família, nossos amigos e grupos sociais, além de outras influências que experimentamos na vida. O ambiente ao qual estamos expostos tem um papel importante na formação de nossa personalidade.

Por exemplo, a cultura estabelece as normas, atitudes e valores que são passados de uma geração a outra e cria uma consistência ao longo do tempo. Uma ideologia extremamente forte em uma cultura pode ter apenas uma influência moderada em outra. Os norte-americanos, por exemplo, têm temas como trabalho, sucesso, independência, competição e valores éticos protestantes constantemente insulados por meio de livros, do sistema educacional, da família e dos amigos. Eles são, portanto, mais ambiciosos e agressivos se comparados a indivíduos criados em culturas que enfatizam o companheirismo, a cooperação e a prioridade da família sobre o trabalho e carreira.

Uma consideração cuidadosa sobre os argumentos que defendem a hereditariedade ou o ambiente como determinantes primários da personalidade leva à conclusão de que ambos são igualmente importantes. A hereditariedade determina os parâmetros ou limites, mas o potencial total de um indivíduo será determinado pelo seu ajuste às demandas e exigências do ambiente.

**Situação** Um terceiro fator, a situação, influencia os efeitos da hereditariedade e do ambiente sobre a personalidade. A personalidade de uma pessoa, embora coerente e estável de maneira geral, pode mudar em determinadas situações. As demandas variáveis de diferentes situações trazem à tona diferentes aspectos da personalidade do indivíduo. Por esta razão, não devemos olhar os padrões de personalidade de maneira isolada.<sup>5</sup>

QUADRO 4-1



Fonte: Peanuts - reimpresso com permissão do United Features Syndicate, Inc.

Parece uma coisa razoavelmente lógica supor que as situações podem influenciar a personalidade de uma pessoa, mas um esquema de classificação preciso, capaz de nos explicitar o impacto dos diferentes tipos de situação, ainda não existe. Contudo, sabemos que certas situações são mais relevantes que outras em sua influência sobre a personalidade.

O que interessa, de forma sistemática, é que as situações parecem ser substancialmente diferentes no que se refere às limitações que impõem ao comportamento. Algumas situações (por exemplo, a igreja, ou uma entrevista para um emprego) limitam diversos comportamentos; outras (por exemplo, um piquenique em um parque público) limitam relativamente pouco.<sup>6</sup>

Além do mais, embora seja possível fazer algumas generalizações sobre a personalidade, existem diferenças individuais significativas. Como veremos a seguir, o estudo das diferenças individuais passou a ter uma ênfase maior dentro da pesquisa sobre personalidade, que originalmente era mais voltada para a busca de padrões mais gerais e universais.

### Traços de personalidade

Os primeiros estudos sobre a estrutura da personalidade tentaram identificar e classificar características duradouras que pudessem descrever o comportamento das pessoas. Características amplamente difundidas incluem timidez, agressividade, submissão, preguiça, ambição, lealdade e acanhamento. Estas características, quando exibidas em um grande número de situações, são chamadas de **traços de personalidade**.<sup>7</sup> Quanto mais consistentes as características e quanto maior a frequência com que ocorrem em situações diversas, maior a importância destes traços para a descrição do indivíduo.

Por que se dá tanta atenção aos traços de personalidade? Porque, há muito tempo, os pesquisadores acreditam que podem ajudar na seleção de funcionários, na adequação das pessoas ao trabalho e na orientação para o desenvolvimento da carreira de cada pessoa. Por exemplo, se determinado tipo de personalidade se adapta melhor a um tipo específico de tarefa, os executivos podem usar testes de personalidade para melhorar o desempenho de seus funcionários.

Foram feitos alguns esforços para identificar os traços primários que governam o comportamento.<sup>8</sup> Contudo, esses estudos, em sua maior parte, encontravam uma lista tão extensa de traços que dificultava fazer generalizações que pudessem servir de orientação para os tomadores de decisões nas organizações. Duas exceções são o Indicador de Tipos Myers-Briggs e o Modelo Big Five. Nas últimas duas décadas, estas duas abordagens tornaram-se dominantes na identificação e classificação dos traços de personalidade.

**0 Indicador de Tipos Myers-Briggs<sup>9</sup>** Um dos modelos mais amplamente utilizados de tipologia de personalidade em todo o mundo é o chamado **Indicador de Tipos Myers-Briggs** (ou Myers-Briggs Type Indicator, em inglês, também conhecido pela sigla MBTI®)<sup>10</sup> Ele é essencialmente um teste de personalidade com cem questões para que as pessoas respondam como agem ou se sentem em determinadas situações.

Com base nas respostas dadas, as pessoas são classificadas como extrovertidas ou introvertidas (E ou I), de bom-senso ou intuitivas (S ou N, segundo as letras dos termos em inglês), racionais ou emocionais (T ou F) e perceptivas ou julgadoras (P ou J). Estes termos são definidos da seguinte maneira:

- E ou I - *Extrovertidos* versus *Introvertidos*. Indivíduos extrovertidos são expansivos, sociáveis e assertivos. Os introvertidos são quietos e tímidos.
- S ou N - *Bom senso* versus *Intuitivos*. Os indivíduos do tipo bom senso são práticos e preferem ordem e rotina. Eles focam os detalhes. Os intuitivos confiam em processos inconscientes e têm uma visão ampliada das situações.
- T ou F - *Racionais* versus *Emocionais*. Os tipos racionais usam a lógica e o raciocínio para lidar com problemas. Os emocionais usam seus valores pessoais e suas emoções.
- P ou J - *Perceptivos* versus *Julgadores*. Os tipos julgadores gostam de ter controle e querem ter seu mundo estruturado e organizado. Os tipos perceptivos são flexíveis e espontâneos.

Estas classificações são combinadas em 16 tipos de personalidade. Para ilustrar, vamos tomar alguns exemplos. Os do tipo INTJ são visionários. Geralmente, possuem mentes originais e uma grande inclinação para ter suas próprias idéias e propósitos. São caracterizados como céticos, críticos, independentes, determinados e frequentemente teimosos. Os do tipo ESTJ são organizadores. Eles são realistas, lógicos, analíticos, decisivos e possuem uma tendência natural para os negócios ou para a mecânica. Gostam de organizar e dirigir atividades. O tipo ENTP é o conceitualista. Ele é inovador, individualista, versátil e atraído por idéias empreendedoras. E o tipo de pessoa que pode ser muito útil para a resolução de problemas desafiadores, mas que não aceita tarefas rotineiras. Um livro recente que trouxe o perfil de 13 empreendedores contemporâneos que criaram empresas de enorme sucesso — como a Apple Computer, a Federal Express, a Honda, a Microsoft, a Price Club e a Sony—, mostra que

todos eles são do tipo racional intuitivo (NT).<sup>11</sup> Este resultado é particularmente interessante, pois apenas 5 por cento da população se enquadra nesse tipo.

Como já foi mencionado, o MBTI® é amplamente utilizado. Entre as empresas que utilizam esse instrumento estão a Apple Computer, a AT&T, o Citigroup, a GE e a 3M, além de diversos hospitais, instituições de ensino e até as Forças Armadas dos Estados Unidos.

Apesar de toda essa popularidade, não existe qualquer evidência de que o MBTI® seja uma mensuração válida de personalidade. Na verdade, muitas evidências apontam o contrário.<sup>12</sup> O máximo que podemos afirmar é que se trata de uma ferramenta valiosa para a auto-avaliação e que pode ser de alguma valia para a orientação de carreiras. Como os resultados do MBTI® não se relacionam com o desempenho no trabalho, esse instrumento não deve ser utilizado como teste para seleção de candidatos a emprego.

**O Modelo Big Five** O MBTI® pode não ter evidências que o apoiem, mas não se pode dizer o mesmo do modelo de personalidade de cinco fatores —mais comumente chamado de "Big Five". Este foi o teste realizado por John Bearden, descrito na abertura deste capítulo, e que o levou a repensar sua maneira de gerir pessoas.

Nos anos recentes, um número considerável de pesquisas indica que cinco dimensões básicas dão a base para todas as outras e englobam as variações mais significativas na personalidade humana.<sup>13</sup> Estes cinco fatores são:

- **Extroversão.** Esta dimensão se refere ao nível de conforto de uma pessoa com seus relacionamentos. Os extrovertidos costumam ser gregários, afirmativos e sociáveis. Os introvertidos costumam ser reservados, tímidos e quietos.
- **Amabilidade.** Esta dimensão refere-se à propensão de um indivíduo em acatar as idéias dos outros. As pessoas muito amáveis são cooperativas, receptivas e confiantes. As pessoas que têm baixa pontuação nesta dimensão são frias, desagradáveis e confrontadoras.
- **Consciência.** Esta dimensão é uma medida de confiabilidade. Uma pessoa altamente consciente é responsável, organizada, confiável e persistente. Aqueles que têm baixa pontuação nesta dimensão são facilmente distraídos, desorganizados e pouco confiáveis.
- **Estabilidade emocional.** Esta dimensão se refere à capacidade de uma pessoa para enfrentar o estresse. As pessoas com estabilidade emocional positiva costumam ser calmas, autoconfiantes e seguras. Aqueles com pontuação negativa tendem a ser nervosos, ansiosos, deprimidos e inseguros.
- **Abertura para experiências.** A última dimensão se refere aos interesses de uma pessoa e seu fascínio por novidades. Pessoas extremamente abertas são criativas, curiosas e sensíveis artisticamente. Os que ficam na outra ponta desta dimensão tendem a ser convencionais e se sentem melhores com o que lhe é familiar.

Além de proporcionar uma estrutura unificada da personalidade, a pesquisa sobre essas cinco dimensões também encontrou importantes relações entre elas e o desempenho no trabalho.<sup>14</sup> Examinou-se um amplo espectro de ocupações: profissionais liberais (incluindo engenheiros, arquitetos, contadores e advogados), policiais, executivos, vendedores e operários com e sem qualificação. O desempenho no trabalho foi definido em termos de pon-

Os trabalhadores chineses costumam apresentar alta pontuação no quesito consciência do modelo Big Five. A empresa francesa de telecomunicação Alcatel confia nesse traço de personalidade em sua fábrica em Xangai, mostrada aqui, para a produção de itens de alto valor, como sistemas digitais e equipamentos para videoconferência. Além de seu alto nível de desempenho, os funcionários chineses da Alcatel são também confiáveis, trabalhadores, disciplinados e orientados

tuação do desempenho, proficiência em treinamento (desempenho durante programas de treinamento) e dados pessoais, como o nível salarial. Os resultados mostraram que a consciência foi um previsor de desempenho de todos os grupos ocupacionais. "A preponderância das evidências indica que os indivíduos confiáveis, cuidadosos, conclusivos, capazes de planejar, organizados, trabalhadores, persistentes e orientados para resultados costumam apresentar um desempenho no trabalho superior na maioria das ocupações, se não em todas."<sup>15</sup> Além disso, os funcionários que tiveram pontuação mais alta da dimensão consciência demonstraram também maior conhecimento do trabalho, provavelmente porque são pessoas mais esforçadas. Os altos níveis de conhecimento do trabalho, então, contribuem para um melhor desempenho.<sup>16</sup> Coerentemente com estas descobertas, as evidências também apontam para uma relação relativamente forte e consistente entre a consciência e o comportamento de cidadania organizacional.<sup>17</sup> Esta, contudo, parece ser a única das dimensões da personalidade capaz de prever esse comportamento específico.

Para as demais dimensões da personalidade, a previsibilidade depende tanto do critério de desempenho como do grupo ocupacional. Por exemplo, a extroversão pode prever o desempenho em posições gerenciais e de vendas. Esta descoberta faz sentido já que estas ocupações envolvem muita interação social. Da mesma forma, a abertura para experiências mostrou-se importante para a previsão da proficiência em treinamento, o que também parece lógico. O que não ficou claro foi o porquê da estabilidade emocional positiva não estar relacionada com o desempenho. Intuitivamente, pode parecer que as pessoas calmas e seguras teriam melhor desempenho em qualquer ocupação do que as ansiosas e inseguras. Os pesquisadores sugerem que a resposta pode ser a de que apenas os indivíduos com alto nível de estabilidade emocional mantêm seus empregos. Dessa forma, a variação entre as pessoas estudadas, todas empregadas, seria muito pequena.

### Principais atributos de personalidade que influenciam o comportamento organizacional

Nesta seção, vamos examinar mais detalhadamente alguns atributos específicos de personalidade que são vistos como poderosos indicadores do comportamento nas organizações. O primeiro se refere a onde uma pessoa acredita estar o centro de controle de sua vida. Os outros são o maquiavelismo, a auto-estima, o automonitoramento, a propensão para correr riscos e as personalidades do Tipo A e as proativas.

**Centro de Controle** Algumas pessoas acreditam que são donas de seu próprio destino. Outras se sentem como brinquedos do destino, acreditando que tudo o que lhes acontece é obra da sorte ou do acaso. O primeiro tipo, aquele que acredita controlar o próprio destino, foi denominado como **interno**, enquanto o outro tipo, que acredita que sua vida é controlada por fatores alheios à sua vontade, é chamado de **externo**.<sup>18</sup> A percepção de uma pessoa sobre a fonte de seu destino é chamada de **centro de controle**.

Uma grande quantidade de estudos comparativos mostrou que as pessoas do grupo dos externos costumam ser mais insatisfeitas no trabalho, apresentam maior índice de absenteísmo e são mais alienadas quanto às normas do trabalho, além de se envolverem menos com suas tarefas do que os internos.<sup>19</sup> Os externos também têm menor probabilidade de tomar a iniciativa de buscar trabalho. Em comparação com eles, os internos demonstram maior motivação e disposição para tomar iniciativas em suas primeiras entrevistas, o que demonstrou ter relação com um número significativo de segundas entrevistas.<sup>20</sup>

Por que os externos são mais insatisfeitos? Provavelmente por acharem que têm pouco controle sobre os resultados organizacionais que são importantes para eles. Os internos, frente às mesmas situações, atribuem os resultados organizacionais às suas próprias ações. Se a situação é desagradável, eles acreditam que não há ninguém para ser responsabilizado senão eles mesmos. Assim, o interno insatisfeito tem maior probabilidade de deixar um emprego que não o satisfaz.

O impacto do centro de controle sobre o absenteísmo é interessante. Os internos acreditam ter um controle substancial sobre sua saúde, através de hábitos saudáveis, e se cuidam melhor. Conseqüentemente, seus episódios de doença e, portanto, de absenteísmo, são mais baixos.<sup>21</sup>

Não podemos esperar nenhuma relação clara entre o centro de controle e a rotatividade, porque são forças opostas no mundo do trabalho. "Por outro lado, os internos costumam tomar atitudes, e isto pode fazer com que deixem seus empregos com mais facilidade. Ao mesmo tempo, eles tendem a ser mais bem-sucedidos no trabalho e mais satisfeitos com ele, fatores associados a uma rotatividade individual menor."<sup>22</sup>

A evidência geral indica que os internos têm melhor desempenho em seu trabalho, mas esta conclusão precisa levar em consideração as diferenças entre as ocupações. Os internos buscam mais ativamente informações antes de tomar uma decisão, são mais motivados para as conquistas e se esforçam mais para ganhar controle sobre seu ambiente. Os externos, entretanto, são mais complacentes e mais dispostos a seguir orientações. Portanto, os internos se dão melhor em tarefas mais sofisticadas — que incluem a maioria das profissões liberais e funções executivas —, que requerem um processamento complexo de informações e de aprendizado. Além disso, têm mais facilidade com trabalhos que exigem iniciativa e independência de ação. Quase todos os vendedores bem-sucedidos

dos, por exemplo, são internos. Por quê? Porque é muito difícil ter sucesso em vendas se você não acredita que é capaz de influenciar os resultados. Em contraste, os externos se saem melhor em trabalhos mais estruturados e rotineiros, cujo sucesso depende muito do cumprimento de ordens dadas por outros.

**Maquiavelismo** Kuzi é um jovem gerente de banco em Taiwan. Ele foi promovido três vezes nos últimos quatro anos. Kuzi não se incomoda com as táticas agressivas que usa para impulsionar sua carreira. "Estou preparado para fazer tudo o que for necessário para chegar aonde quero", diz. Ele pode ser definido como maquiavélico. Shawna conduziu sua empresa em St. Louis a recordes de vendas no ano passado. Ela é agressiva, persuasiva e muito eficiente em fazer com que os consumidores comprem seus produtos. Muitos de seus colegas, inclusive seu chefe, consideram Shawna maquiavélica.

A característica de personalidade do **maquiavelismo** recebe este nome por causa de Niccolò Machiavelli, que no século XVI escreveu um tratado sobre como obter e exercer o poder. Um indivíduo muito maquiavélico é pragmático, mantém distância emocional e acredita que os fins justificam os meios. "Se funcionar, use" é uma máxima coerente com a perspectiva desse indivíduo.

Um número razoável de pesquisas foi realizado para buscar uma relação entre a personalidade muito ou pouco maquiavélica e certos comportamentos observados.<sup>23</sup> As personalidades altamente maquiavélicas manipulam mais, vencem mais e são menos persuadidas, mas persuadem mais do que aqueles indivíduos de pouco maquiavelismo.<sup>24</sup> Mas mesmo os muito maquiavélicos podem ter seu comportamento moderado por fatores situacionais. Descobriu-se que eles se dão melhor (1) quando interagem face a face com os outros, e não indiretamente; (2) quando a situação tem poucas regras e regulamentos, permitindo maior espaço para a improvisação; e (3) quando o envolvimento emocional com detalhes irrelevantes para o sucesso distraem os indivíduos pouco maquiavélicos.<sup>25</sup>

Podemos concluir que os indivíduos altamente maquiavélicos são bons funcionários? A resposta depende do tipo de trabalho e se as implicações éticas serão consideradas na avaliação do desempenho. Em trabalhos que requerem habilidades de barganha (como as negociações trabalhistas) ou que oferecem recompensas significativas pelo sucesso (como nas vendas comissionadas), os indivíduos altamente maquiavélicos serão produtivos. Mas se os fins não justificarem os meios, se houver padrões absolutos de comportamento ou se nenhum dos três fatores situacionais mencionados no parágrafo anterior estiver presente, fica difícil prever o desempenho desses indivíduos.

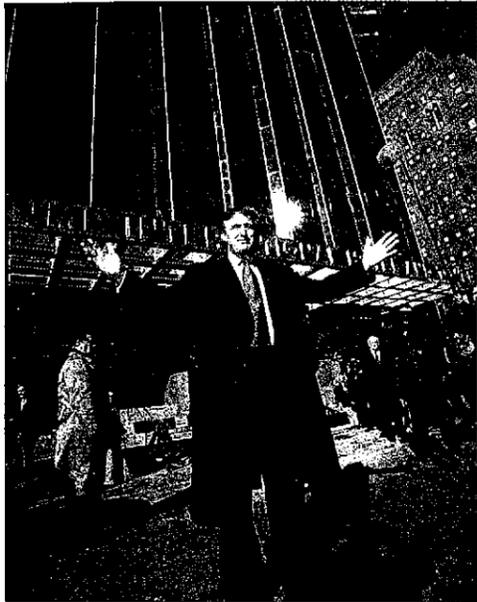
**Auto-estima** As pessoas variam quanto ao grau em que gostam de si mesmas. Este traço é chamado de **auto-estima**.<sup>26</sup> A pesquisa sobre o assunto traz algumas informações interessantes para o comportamento organizacional. Por exemplo, a auto-estima está diretamente relacionada às expectativas de sucesso. Os indivíduos com auto-estima elevada acreditam possuir a capacitação de que necessitam para ter sucesso no trabalho. Eles também aceitam correr mais riscos na seleção de suas tarefas e têm maior probabilidade do que os indivíduos com baixa auto-estima de escolher serviços pouco convencionais.

A descoberta mais generalizável sobre este assunto é que indivíduos com baixa auto-estima são mais vulneráveis às influências externas. Eles dependem da avaliação positiva feita pelos outros. Conseqüentemente, tendem a buscar a aprovação dos outros e a se submeter às convicções e comportamentos das pessoas que eles respeitam. Em posições executivas, os indivíduos com baixa auto-estima se mostram preocupados em não desagradar os outros e, portanto, têm menos probabilidade de assumir posições impopulares do que os indivíduos com auto-estima elevada.

Não chega a surpreender que a auto-estima tenha uma relação com a satisfação no trabalho. Diversos estudos confirmam que as pessoas com auto-estima elevada estão mais satisfeitas com seu trabalho do que as que têm baixa auto-estima.

**Automonitoramento** Joyce McIntyre está sempre com problemas no trabalho. Apesar de competente, trabalhadora e produtiva, seu desempenho nunca sai da média e ela parece ter desenvolvido uma carreira de irritar chefes. O problema de Joyce é sua falta de capacidade política. Ela não consegue ajustar seu comportamento para se adaptar a mudanças de situação. Em suas próprias palavras: "sou honesta comigo mesma, não vou me transformar para agradar os outros". Podemos dizer que Joyce tem baixa capacidade de automonitoramento.

O **automonitoramento** se refere à capacidade do indivíduo para ajustar seu comportamento a fatores externos situacionais.<sup>27</sup> Os indivíduos com elevada capacidade de automonitoramento apresentam uma considerável adaptabilidade a ajustar seus comportamentos a fatores externos situacionais. Eles têm alta sensibilidade para compreender sinais do ambiente e podem se comportar de maneiras diferentes em situações diversas. Estes indivíduos podem apresentar diferenças gritantes entre seus comportamentos público e privado. Os indivíduos com baixa capacidade de automonitoramento, como Joyce, não conseguem se encobrir dessa forma. Costumam demonstrar suas verdadeiras disposições e atitudes em todas as situações. Assim, existe uma grande coerência entre quem eles são e o que fazem.



O megaempresário do setor imobiliário Donald Trump está sempre pronto a agarrar novas oportunidades. Sua personalidade orientada para assumir riscos o habilita a enfrentar situações que as outras pessoas consideram perigosas e estressantes. Trump aparece aqui na inauguração do Trump International Hotel em Nova York, empreendimento que o tirou de uma condição financeira negativa e o fez ressurgir como bilionário.

As evidências indicam que os indivíduos com elevada capacidade de automonitoramento prestam mais atenção ao comportamento dos outros e se adaptam com maior facilidade.<sup>28</sup> Eles costumam ter excelentes avaliações de desempenho, despontar como líderes e demonstrar menos comprometimento com suas organizações.<sup>29</sup> Além disso, quando em funções executivas, eles tendem a ser mais flexíveis em suas carreiras, a receber mais promoções (tanto internas como em outras empresas) e a ocupar posições centrais em suas organizações.<sup>30</sup> Podemos também supor que eles se darão melhor em posições executivas que demandam o desempenho de múltiplos papéis, às vezes conflitantes entre si. Estes indivíduos são capazes de mostrar diferentes "faces" para diferentes públicos.

**Assumir Riscos** Donald Trump sempre declarou sua disposição para correr riscos. Ele começou praticamente do nada, na década de 1960. Na metade dos anos 80, já havia amealhado uma fortuna apostando no reaquecimento do mercado imobiliário de Nova York. Então, ao tentar capitalizar seu próprio sucesso, ele passou das medidas. Em 1994, acumulava um *rombo* de 850 milhões de dólares. Sem medo de arriscar, Donald Trump alavancou os poucos ativos que ainda lhe restavam em propriedades em Nova York, em Nova Jersey e no Caribe. Atingiu o sucesso novamente. Em 2003, a revista *Forbes* estimava seu patrimônio em mais de 2 bilhões de dólares.

As pessoas são diferentes no que se refere à disposição para correr riscos. Essa propensão mostrou ter impacto no tempo necessário para um executivo tomar uma decisão e na quantidade de informações de que ele precisa antes de fazer uma escolha. Por exemplo, 79 executivos participaram de exercícios simulados que pediam que eles tomassem decisões sobre a contratação de pessoal.<sup>31</sup> Os executivos propensos a correr riscos tomaram decisões mais rápidas e utilizaram menos informações para isso. Curiosamente, a eficácia das decisões foi praticamente a mesma para ambos os grupos.

Geralmente, os executivos das grandes organizações são avessos a riscos, especialmente quando comparados a empreendedores que buscam ativamente o crescimento de seus pequenos negócios.<sup>32</sup> Entre os trabalhadores, de maneira geral, também existem diferenças quanto à propensão para correr riscos.<sup>33</sup> Conseqüentemente, é interessante reconhecer essas diferenças e mesmo considerar associar a propensão para correr riscos a algumas demandas específicas do trabalho. Por exemplo, uma alta propensão para correr riscos pode conduzir um corretor de ações a um melhor desempenho já que esta atividade requer uma tomada de decisões rápida. Por outro lado, uma alta propensão para correr riscos pode significar um obstáculo na carreira de um contador que trabalhe em auditoria. Este tipo de trabalho é mais adequado a um indivíduo sem propensão para correr riscos.

**Personalidade Tipo A** Você conhece alguém excessivamente competitivo e que parece sofrer de uma urgência crônica? Esta pessoa, muito provavelmente, possui uma **personalidade Tipo A**. A pessoa com este tipo de personalidade é "agressivamente envolvida em uma luta crônica e incessante pela obtenção crescente de mais coisas em cada vez menos tempo e, caso necessário, ela atua contra tudo e contra todos."<sup>34</sup> Na cultura norte-americana, essa característica costuma ser valorizada e associada positivamente com a ambição e a conquista de bens materiais.

#### O Tipo A:

1. Está sempre em movimento, andando e comendo rapidamente.
2. Impacienta-se com o ritmo em que a maior parte das coisas acontece.
3. Tenta pensar ou fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo.
4. Não consegue suportar os momentos de ócio.
5. É obcecado por números, medindo seu sucesso em termos de quantas coisas consegue acumular.

Contrasta com o Tipo A a personalidade Tipo B, que é exatamente o seu oposto. O Tipo B "raramente se sente pressionado para obter um número crescente de coisas ou participar de cada vez mais eventos em um tempo cada vez menor".<sup>35</sup>

O Tipo B:

1. Nunca sofre de sentimento de urgência e da impaciência que o acompanha.
2. Não sente necessidade de demonstrar suas realizações e conquistas, a menos que a situação o exija.
3. Faz as coisas por prazer e de forma tranqüila, sem se preocupar em provar sua superioridade a qualquer custo.
4. Consegue relaxar sem se sentir culpado.

O Tipo A opera sob níveis de estresse de moderado a alto. Essas pessoas se sujeitam a pressões de prazos de forma relativamente constante, criando para si mesmas uma vida cheia de prazos fatais. Essas características trazem como consequência alguns comportamentos específicos. Por exemplo, o Tipo A é um trabalhador mais rápido, pois enfatiza a quantidade e não a qualidade. Em posições executivas, ele demonstra sua competitividade trabalhando mais horas e às vezes toma as decisões erradas por ser rápido demais. O Tipo A também raramente é criativo. Por causa de sua preocupação com a quantidade e a rapidez, baseia-se em experiências passadas quando se confronta com um problema. Ele não consegue alocar o tempo necessário para desenvolver uma solução específica para o novo problema. Os indivíduos com este perfil raramente mudam suas respostas em razão de desafios específicos colocados em seu ambiente, por isso seu comportamento é mais previsível do que o do Tipo B.

Existe alguma diferença entre estes dois tipos no que se refere à sua habilidade para passar pelo processo de seleção das empresas? A resposta é "sim".<sup>36</sup> Os indivíduos do Tipo A se saem melhor nas entrevistas porque demonstram possuir traços de personalidade desejáveis, como motivação, competência, agressividade e desejo de sucesso.

**Personalidade Proativa** Você já percebeu que algumas pessoas tomam a iniciativa de melhorar sua situação atual ou de criar novas situações enquanto outras apenas reagem passivamente? Os primeiros são descritos como possuidores de **personalidades proativas**.<sup>37</sup>

Essas pessoas identificam oportunidades, mostram iniciativa, agem e perseveram até que a mudança desejada ocorra. Elas criam mudanças positivas em seu ambiente, apesar ou independentemente dos obstáculos.<sup>38</sup> É natural que as pessoas proativas mostrem o comportamento desejado pelas empresas. Por exemplo, as evidências indicam que esses indivíduos têm maior probabilidade de serem vistos como líderes e de atuarem como agentes de mudança dentro das organizações.<sup>39</sup> Algumas ações dos proativos podem ser positivas ou negativas, dependendo da organização e da situação. Por exemplo, eles têm maior probabilidade de desafiar o status quo ou demonstrar seu descontentamento quando não gostam de alguma coisa.<sup>40</sup> Se a organização exige pessoas com espírito empreendedor, os proativos são bem-vindos; mas, por outro lado, eles também são os mais propensos a deixar a empresa para abrir o seu próprio negócio.<sup>41</sup> Individualmente os proativos são os que têm mais possibilidade de atingir o sucesso em suas carreiras.<sup>42</sup> Isso acontece porque eles são capazes de selecionar, criar e influenciar as situações de trabalho a seu favor. Esses indivíduos buscam mais informações sobre seu trabalho e sua empresa, fazem contatos com os altos escalões, cuidam do planejamento de sua carreira e demonstram persistência em face dos obstáculos.

### Personalidade e cultura nacional

As estruturas de personalidade, tal como o modelo Big Five, podem ser transpostas de uma cultura para outra? Dimensões como o centro de controle e a personalidade Tipo A são relevantes em qualquer cultura? Vamos tentar responder a estas questões.

Os cinco fatores de personalidade identificados no modelo Big Five aparecem em praticamente todos os estudos multiculturais.<sup>43</sup> Estes incluem uma grande variedade de culturas, como as existentes em países como China, Israel, Alemanha, Japão, Espanha, Nigéria, Noruega, Paquistão e Estados Unidos. As diferenças costumam aparecer em relação à ênfase dada a cada dimensão. Os chineses, por exemplo, quando comparados com os norte-americanos, usam mais a categoria consciência e menos a categoria amabilidade. O Modelo Big Five parece ser mais exato em previsões no interior de culturas individualistas do que das coletivistas.<sup>44</sup> Mas existe uma quantidade surpreendente de coincidências, especialmente entre os indivíduos provenientes de países desenvolvidos. Nesse caso, podemos citar uma revisão abrangente de estudos englobando pessoas de 15 países da Comunidade Européia que revela que a consciência é um fator de previsão válido para o desempenho de diversos cargos e grupos ocupacionais.<sup>45</sup> Esse é o mesmo resultado encontrado nos estudos efetuados nos Estados Unidos.

Não existem tipos específicos de personalidade para cada país. Você pode encontrar personalidades, por exemplo, propensas a assumir riscos em quase todas as culturas. Mesmo assim, a cultura nacional exerce uma influência sobre as características dominantes da personalidade de sua população. Podemos observar isso através do centro de controle e da personalidade do Tipo A.

Existem evidências de que as culturas se diferenciam na maneira como as pessoas se relacionam com seu ambiente.<sup>46</sup> Em algumas culturas, como na norte-americana, as pessoas acreditam que podem dominar o meio-ambiente. Pessoas em outras sociedades, como as do Oriente Médio, acreditam que a vida é essencialmente predefinida. Repare no paralelo com os conceitos de internos e externos no centro de controle.<sup>47</sup> Assim, podemos esperar encontrar muito mais internos na força de trabalho dos Estados Unidos e do Canadá, por exemplo, do que na Arábia Saudita ou no Irã.

A predominância de indivíduos de personalidade Tipo A pode sofrer uma certa influência da cultura em que a pessoa é criada. Existem indivíduos com esse tipo de personalidade em todos os países, mas serão em maior número nos países capitalistas, em que as conquistas e o sucesso material são altamente valorizados. Por exemplo, estima-se que cerca de 50 por cento da população norte-americana seja do Tipo A.<sup>48</sup> Esta porcentagem não chega a ser surpreendente. Tanto os Estados Unidos como o Canadá colocam uma forte ênfase na eficiência e no gerenciamento do tempo. Ambos possuem culturas que valorizam as conquistas de dinheiro e bens materiais. Em países como a Suécia e a França, menos materialistas, pode-se prever uma incidência menor de indivíduos com personalidade Tipo A.

### Alcançando a adequação da personalidade

Há 25 anos, as organizações se preocupavam com a questão da personalidade basicamente para tentar ajustar o indivíduo a um trabalho específico. Essa preocupação ainda existe, mas, nos últimos anos, o escopo do interesse se ampliou para incluir o ajuste entre o indivíduo e a organização. Por que isso aconteceu? Porque hoje os executivos estão mais interessados na *flexibilidade* do indivíduo para se ajustar a situações em constante mudança do que em adequá-lo a uma tarefa *específica*.

**Adequação do Indivíduo ao Trabalho** Na discussão sobre os atributos da personalidade, nossas conclusões nos levaram a dizer que as demandas do cargo moderam a relação entre a posse de determinadas características da personalidade e o desempenho no trabalho. Essa questão da adequação entre as demandas do trabalho e as características da personalidade está mais bem articulada na **teoria da adequação da personalidade ao trabalho**,<sup>49</sup> de John Holland. Essa teoria se baseia na idéia de promover um ajuste entre as características da personalidade de um indivíduo e o seu ambiente ocupacional. Holland apresenta seis tipos de personalidade e propõe que a satisfação e a propensão a deixar um trabalho dependem do grau de sucesso que o indivíduo obtém no ajuste de sua personalidade ao ambiente ocupacional.

Cada um dos seis tipos de personalidade tem um ambiente ocupacional congruente. O Quadro 4-2 descreve os seis tipos e suas características, com exemplos de ambientes ocupacionais congruentes.



MDT® @j €DÍN€OAI

**"No fundo, todos são iguais"**

Essa afirmação é essencialmente falsa. Apenas em um sentido muito amplo poderíamos dizer que "todas as pessoas são iguais". Por exemplo, podemos afirmar que todos possuem valores, atitudes, gostos e aversões, sentimentos, metas e outros atributos genéricos similares. Mas as diferenças individuais são muito mais reveladoras.<sup>50</sup> As pessoas se diferenciam entre si na inteligência, na personalidade, nas habilidades, na ambição, nas motivações, na expressão emocional, nos valores, nas prioridades, nas expectativas e assim por diante. Para que possamos compreender, explicar e prever o comportamento humano com alguma precisão, devemos nos focar nas diferenças individuais. Sua capacidade de prever o comportamento ficará seriamente comprometida se você presumir constantemente que todas as pessoas são iguais, ou que elas são iguais a você.

Tomemos como exemplo a tarefa de seleção de candidatos para um emprego. Os executivos costumam utilizar informações sobre a personalidade de cada candidato (além de sua experiência, conhecimento, nível de capacitação e habilidades intelectuais) para ajudar suas decisões sobre a contratação. Sabendo que os cargos se diferenciam em suas demandas e exigências, os executivos entrevistam os candidatos para: (1) categorizá-los por traços específicos, (2) avaliar as tarefas do cargo quanto ao tipo de personalidade ideal para melhor desempenhá-las, e (3) ajustar os candidatos e os cargos até encontrar a combinação apropriada. Dessa forma, utilizando uma variável de diferença individual — neste caso, a personalidade —, os executivos aumentam a probabilidade de identificar e contratar funcionários de alto desempenho. •

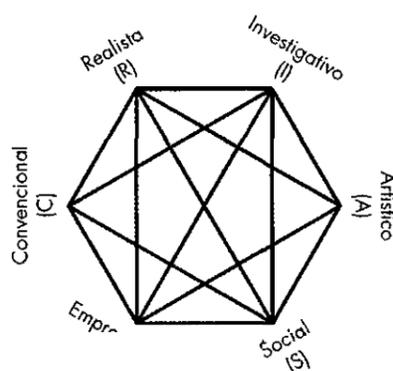
QUADRO 4-2 Tipologia de Personalidades e Ocupações Congruentes de Holland

Tipo	Características da personalidade	Ocupação congruente
<i>Realista</i> : prefere atividades físicas que exijam habilidade, força e coordenação.	Tímido, genuíno, persistente, estável, conformista, prático	Mecânico, operador de máquinas, operário de linha de montagem, fazendeiro
<i>Investigativo</i> : prefere atividades que envolvam raciocínio, organização e entendimento	Analítico, original, curioso, independente	Biólogo, economista, matemático, jornalista
<i>Social</i> : prefere atividades que envolvam o auxílio e o desenvolvimento de outras pessoas	Sociável, amigável, cooperativo, compreensivo	Assistente social, professor, conselheiro, psicólogo clínico
<i>Convencional</i> : Prefere atividades normatizadas, ordenadas e sem ambigüidade	Afável, eficiente, prático, sem imaginação, inflexível	Contador, executivo de grande corporação, caixa de banco, funcionário administrativo
<i>Empreendedor</i> : Prefere atividades verbais que ofereçam oportunidade de influenciar outras pessoas e conquistar poder	Autoconfiante, ambicioso, enérgico, dominador	Advogado, corretor de imóveis, relações públicas, executivo de pequeno negócio
<i>Artístico</i> : Prefere atividades não sistemáticas e ambíguas que permitam a expressão criativa	Imaginativo, desordenado, idealista, emocional, pouco prático	Pintor, músico, escritor, decorador de interiores

Holland desenvolveu um Inventário de Preferências Vocacionais, com um questionário de 160 itens sobre ocupação. Os respondentes indicam de quais ocupações eles gostam e não gostam, e suas respostas são usadas para gerar perfis de personalidade. Com a utilização deste procedimento, a pesquisa sustenta solidamente o diagrama hexagonal mostrado no Quadro 4-3.<sup>31</sup> A figura mostra que, quanto mais próximos dois campos ou orientações estiverem dentro do hexágono, mais compatíveis eles serão entre si. As categorias adjacentes são muito semelhantes enquanto que as diagonalmente opostas são totalmente diferentes.

O que isso significa? A teoria sustenta que a satisfação é maior e a rotatividade menor quando a personalidade e o trabalho estão em sintonia. Pessoas sociáveis devem estar em trabalhos sociais; as convencionais, em trabalhos convencionais, e assim por diante. Uma pessoa realista em uma ocupação realista está em uma situação mais congruente do que se estivesse, por exemplo, em um trabalho investigativo. Esta pessoa, em um trabalho social, estaria na situação mais incongruente possível. Os pontos básicos deste modelo são que (1) parece haver diferenças intrínsecas de personalidade entre as pessoas, (2) existem diferentes tipos de trabalho, e (3) as pessoas dentro de ambientes ocupacionais congruentes com seu tipo de personalidade tendem a ter

QUADRO 4-3 Relações entre Tipos de Personalidade e de Ocupação



Fonte: Reproduzido com permissão especial do editor, Psychological Assessment Resources, Inc., de *Making Vocational Choices*, Copyright 1973, 1985, 1992 by Psychological Assessment Resources, Inc. Todos os direitos reservados.

mais satisfação com o trabalho e menor probabilidade de sair dele voluntariamente do que aquelas que estão em situação inversa.

**Adequação do Indivíduo à Organização** Como já foi mencionado, nos últimos anos, a atenção se expandiu, da adaptação das pessoas às *tarefas*, para incluir também a adequação das pessoas às *organizações*. Como as organizações agora enfrentam um ambiente dinâmico e em constante mudança, exigindo funcionários capazes de mudar rapidamente de tarefa e de se moverem de modo fluente por diversas equipes, é mais importante que a personalidade deles se ajuste à cultura da organização como um todo do que apenas a um determinado cargo ou função.

A adequação entre o indivíduo e a organização se baseia essencialmente na convicção de que as pessoas deixam empregos não compatíveis com a sua personalidade.<sup>52</sup> Usando a terminologia do Big Five, por exemplo, podemos esperar que indivíduos com alto nível de extroversão se ajustem melhor a culturas mais agressivas e voltadas ao trabalho em equipe; que pessoas com alto grau de amabilidade se ajustem melhor a um clima organizacional que dê mais ênfase ao apoio do que à agressividade; e que aqueles com alto grau de abertura para experiências se ajustem melhor às organizações que enfatizem mais a inovação do que a padronização.<sup>53</sup> A observância dessas orientações na hora da contratação de pessoal pode levar a uma seleção de funcionários mais bem ajustados à cultura da organização, o que, por sua vez, resultaria em funcionários mais satisfeitos e em menor índice de rotatividade.

## Emoções

Durante 11 anos, Tim Lloyd trabalhou como gerente de rede na Omega Engineering, em Bridgeport, Nova Jersey.<sup>54</sup> A Omega fabrica aparelhos de mensuração e instrumentação para clientes como a NASA e a Marinha norte-americana. Nos últimos dois anos no emprego, a avaliação do desempenho de Lloyd se tornou negativa. Ele podia prever o inevitável e ficou irritado com isso. Por isso, Lloyd se envolveu em um plano de sabotagem contra a rede que ele mesmo ajudou a criar. Pouco antes de ser demitido, Lloyd colocou um vírus no computador e roubou a única cópia existente do material. Uma semana depois de sua demissão, o vírus entrou em ação. Todo o sistema foi destruído e perderam-se todos os dados e programas da empresa. Sua raiva e a conseqüente sabotagem custaram à Omega um prejuízo de 12 milhões de dólares, abalaram a posição da empresa no mercado e acabaram causando a demissão de 80 funcionários.

A sabotagem industrial é um exemplo extremo, mas serve para chamar a atenção para o tema desta seção: as emoções são um fator crítico no comportamento dos funcionários.

Dada a obviedade do papel que as emoções têm em nossa vida cotidiana, é surpreendente que, até recentemente, este assunto não tenha recebido muita atenção no estudo do comportamento organizacional.<sup>55</sup> Como se explica isto? Podemos encontrar duas explicações possíveis. A primeira é o *mito da racionalidade*.<sup>56</sup> Desde o final do século XIX e o aparecimento da administração científica, as organizações são desenhadas especificamente com o objetivo de tentar controlar as emoções. Uma organização bem-administrada seria aquela que conseguisse eliminar, com sucesso, frustrações, medos, raivas, amores, ódios, ressentimentos e outros sentimentos similares. Tais emoções seriam a antítese da racionalidade. Assim, mesmo sabendo que as emoções são uma parte inseparável da nossa vida cotidiana, pesquisadores e executivos tentavam criar organizações isentas de sentimento. Evidentemente, isto não é possível. O segundo fator responsável por deixar as emoções fora do estudo do comportamento organizacional foi a crença de que *emoções de qualquer tipo são destruidoras*.<sup>57</sup> Quando se consideravam as emoções, a discussão se dirigia para aquelas fortemente negativas — especialmente a raiva — que interferiam na capacidade de um funcionário realizar seu trabalho eficazmente. As emoções raramente eram vistas como algo construtivo ou capaz de estimular comportamentos de melhoria do desempenho.

E claro que algumas emoções, particularmente se exibidas na hora errada, podem comprometer o desempenho dos funcionários. Mas isso não muda o fato de que eles carregam um componente emocional todos os dias quando vão trabalhar e que nenhum estudo de comportamento organizacional pode ser abrangente se não levar em conta o papel das emoções sobre o comportamento no local de trabalho.

### O que são emoções?

Embora não pretendamos nos prender a definições, antes de prosseguir em nossa análise precisamos esclarecer três termos que são intimamente interligados. São eles *sentimentos*, *emoções* e *humores*.

O **sentimento** é um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações que as pessoas experimentam. E um conceito amplo que envolve tanto as emoções como os estados de humor.<sup>58</sup> As **emoções** são sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa.<sup>59</sup> Finalmente, os **humores** são sentimentos que costumam ser menos intensos que as emoções e não possuem um estímulo contextual.<sup>60</sup>

As emoções são reações a um objeto, não um traço. Elas são específicas para o objeto. Você mostra suas emoções quando está "feliz com alguma coisa, bravo com alguém ou com medo de algo."<sup>61</sup> Os humores, por seu lado, não são dirigidos para um objeto. As emoções podem se transformar em humores quando se perde o foco do objeto contextual. Assim, quando um colega de trabalho o critica pela forma como você atendeu a um cliente, você pode ficar zangado com ele. Isto é, você demonstra emoção (raiva) em relação a um objeto específico (seu colega). Mais tarde, no mesmo dia, você pode se sentir um tanto irritado de maneira geral. Você não consegue atribuir essa sensação a nenhum episódio específico; apenas se sente esquisito, diferente. Este estado de ânimo descreve o humor.

### Esforço emocional

Caso você já tenha trabalhado como balconista ou garçom, sabe a importância de se projetar uma imagem amigável, sempre com um sorriso nos lábios. Mesmo que você não esteja se sentindo particularmente alegre, sabe que seu chefe espera que você seja gentil e atencioso com os clientes. Portanto, você finge estar feliz. E, fazendo isso, você expressa esforço emocional.

Todos os trabalhadores despendem esforço físico e mental quando colocam o corpo e a mente na realização de suas tarefas. Mas muitos trabalhos requerem **esforço emocional**. Isso acontece quando um funcionário expressa emoções desejáveis pela organização durante transações interpessoais.<sup>62</sup>

O conceito de esforço emocional foi primeiramente desenvolvido com relação ao trabalho no setor de serviços. Espera-se, por exemplo, que comissários de bordo sejam entusiasmados, atendentes de serviço fúnebre sejam tristes, e médicos sejam emocionalmente neutros. Hoje, no entanto, este conceito parece ter relevância em quase todos os setores. Espera-se que você seja cortês e não hostil em suas interações com os colegas. O verdadeiro desafio surge quando os funcionários precisam projetar uma emoção enquanto estão sentindo outra.<sup>63</sup> Isso cria uma **dissonância emocional**, que representa um grande peso para os funcionários. Se não forem trabalhados, os sentimentos reprimidos de frustração, raiva e ressentimento podem levar a sérias crises emocionais.<sup>64</sup>

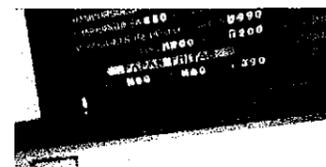
A medida que prosseguirmos nesta seção, você vai perceber que, por causa da crescente importância do esforço emocional como um fator-chave para o desempenho eficaz, o entendimento das emoções passou a ter uma relevância maior dentro do estudo do comportamento organizacional.

### Emoções sentidas *versus* emoções demonstradas

O esforço emocional cria dilemas para os trabalhadores quando suas atribuições exigem que demonstrem emoções incongruentes com seus verdadeiros sentimentos. Na realidade, essa é uma situação muito comum. No ambiente de trabalho, às vezes, há pessoas com quem é muito difícil de conviver amigavelmente. Podemos achar que suas personalidades são um tanto desagradáveis. Talvez saibamos que elas falam mal de nós pelas costas. Independentemente de tudo isso, seu trabalho exige que você interaja com essas pessoas no cotidiano. Você se vê, então, forçado a fingir simpatia.

Para uma melhor compreensão das emoções, podemos separá-las em *sentidas* e *demonstradas*.<sup>65</sup> As **emoções sentidas** são aquelas genuínas para o indivíduo. Em contraste, as **emoções demonstradas** são as requeridas pela

Este jovem que atende clientes de uma loja da McDonald's em Valparaíso, no Chile, ilustra o conceito de emoções demonstradas. A rede exige que os funcionários que lidam com os clientes estejam sempre sorridentes, amigáveis e gentis. Para assegurar que eles terão esse comportamento, os funcionários recebem um treinamento inicial que inclui o aprendizado de como disfarçar as verdadeiras emoções quando eles são obrigados a atender clientes rudes ou difíceis.



organização e consideradas apropriadas para um determinado cargo. Elas não são inatas; são aprendidas. "O ritual de expressão de felicidade no rosto da primeira concorrente a ser chamada no final de um concurso de miss é produto de uma regra de comportamento segundo a qual as perdedoras devem esconder sua decepção sob uma máscara de alegria pela vencedora".<sup>66</sup> Da mesma forma, a maioria de nós sabe que se espera que nos mostremos tristes em funerais, mesmo que nossa opinião sobre o falecido seja péssima; e que é de bom-tom nos mostrarmos felizes em casamentos, mesmo que não tenhamos nenhuma disposição para celebrar.<sup>67</sup> Os executivos eficazes aprendem a parecer sérios quando dão a um funcionário uma avaliação de desempenho negativa e a disfarçar sua raiva quando são passados para trás em uma oportunidade de promoção. E os vendedores que não aprenderem a estar sempre sorridentes e simpáticos, independentemente de seu verdadeiro estado de espírito, não terão vida muito longa nesse tipo de trabalho.

A questão básica aqui é que as emoções sentidas geralmente são diferentes daquelas que são demonstradas. Na verdade, muitas pessoas têm problemas em trabalhar com outras simplesmente porque acreditam, inocentemente, que as emoções demonstradas por elas são as verdadeiramente sentidas. Isso acontece especialmente dentro das organizações, onde os papéis e situações freqüentemente exigem que as pessoas demonstrem comportamentos emocionais que mascaram seus verdadeiros sentimentos. Além disso, hoje em dia os empregos, cada vez mais, requerem que os funcionários interajam com os clientes, os quais nem sempre são pessoas fáceis com as quais lidar. Os clientes, muitas vezes, reclamam, são grosseiros e fazem solicitações impossíveis de se atender. Nessas circunstâncias, as emoções de um funcionário precisam ser identificadas. Os funcionários que não são capazes de projetar uma imagem amigável e cooperativa nessas situações provavelmente afastarão os clientes e dificilmente serão eficazes em seu trabalho.

### Dimensões emocionais

Quantas emoções existem? De que maneira elas variam? Vamos responder a estas questões nesta seção.

**Variedade** Existem, literalmente, dezenas de emoções. Entre elas incluem-se a raiva, o desprezo, o entusiasmo, a inveja, o medo, a frustração, o desapontamento, o constrangimento, o desgosto, a felicidade, o ódio, a esperança, o ciúme, a alegria, o amor, o orgulho, a surpresa e a tristeza. Uma forma de classificar uma emoção é definir se ela é positiva ou negativa.<sup>68</sup> As emoções positivas — como felicidade e esperança — expressam uma avaliação favorável de sentimento. Aquelas negativas — como raiva ou ódio — expressam o oposto. Devemos lembrar que as emoções não podem ser neutras. Ser neutro é ser não-emocional.<sup>69</sup> As emoções negativas parecem ter uma influência mais acentuada sobre as pessoas. As pessoas se lembram e refletem sobre eventos causadores de fortes emoções negativas cinco vezes mais do que o fazem em relação aos acontecimentos ligados a emoções positivas.<sup>70</sup> Portanto, podemos dizer que as pessoas se lembram mais rapidamente das experiências negativas do que das positivas.

Numerosos esforços de pesquisa foram realizados com o objetivo de limitar e definir um conjunto fundamental ou básico de emoções.<sup>71</sup> A pesquisa identifica seis emoções universais: raiva, medo, tristeza, felicidade, desgosto e surpresa — e quase todas as outras emoções podem ser agrupadas dentro de uma dessas seis categorias.<sup>72</sup>

O Quadro 4-4 mostra que as seis emoções básicas podem ser conceituadas como existindo ao longo de um continuum.<sup>73</sup> Quanto mais próximas duas emoções estiverem uma da outra neste continuum, é mais provável que sejam confundidas pelas pessoas. Por exemplo, felicidade e surpresa são freqüentemente confundidas, mas felicidade e desgosto raramente o são. Além disso, como veremos detalhadamente um pouco adiante, fatores culturais podem afetar a interpretação.

**Intensidade** As pessoas dão respostas diferentes a estímulos emocionais idênticos. Algumas vezes, isso pode ser atribuído à personalidade do indivíduo. Outras vezes, é uma exigência do trabalho.

As pessoas se diferenciam quanto à sua capacidade de expressar intensidade. Você certamente conhece alguém que quase nunca mostra seus sentimentos. Essa pessoa raramente se enraivece. Nunca demonstra sua fúria. Por outro lado, você também deve conhecer alguém que é um vulcão de emoções. Quando está feliz, fica em êxtase. Quando triste, fica profundamente deprimido. Duas pessoas podem estar exatamente na mesma situação — com uma demonstrando alegria e excitação enquanto a outra se mantém calma e controlada.

QUADRO 4-4 Continuum de Emoções

Felicidade |— Surpresa      Medo |— Tristeza | r — Raiva j— Desagrado

Diferentes atividades têm demandas diversas em termos de esforço emocional. Por exemplo, controladores de tráfego aéreo e juizes de tribunal devem se manter calmos e controlados, mesmo nas situações mais estressantes. Por outro lado, pregadores religiosos, comentaristas esportivos ou advogados podem depender de sua capacidade de demonstrar intensamente suas emoções quando necessário.

**Frequência e Duração** Sean Wolfson é uma pessoa essencialmente quieta e reservada. Ele adora seu trabalho de planejador financeiro. Não gosta, entretanto, de ter de fazer apresentações ocasionais para aumentar sua visibilidade e promover seus programas. "Se eu tivesse de falar em público todos os dias, sairia deste emprego", diz ele. "Acho que consigo superar porque sou capaz de fingir excitação e entusiasmo por uma hora algumas poucas vezes por mês."

O esforço emocional que exige muita frequência ou longa duração é mais demandante e requer um sacrifício maior dos funcionários. Assim, o sucesso de um indivíduo em atender às demandas emocionais de seu trabalho depende não apenas de quais emoções ele precisa demonstrar, e de sua intensidade, mas também da frequência e da duração dessas demonstrações.

### As emoções e os gêneros

Costuma-se afirmar que as mulheres sempre são mais "abertas" a seus sentimentos do que os homens. É dito que elas reagem mais emocionalmente e são mais capazes de perceber as emoções dos outros. Existe alguma verdade nisso?

As evidências realmente confirmam as diferenças entre homens e mulheres no que se refere às reações emocionais e à habilidade para entender as emoções alheias. Na comparação entre os dois gêneros, as mulheres mostram maior expressão emocional do que os homens,<sup>74</sup> experimentam as emoções mais intensamente e demonstram com mais frequência tanto emoções positivas como negativas, com exceção da raiva.<sup>75</sup> Ao contrário dos homens, as mulheres também se sentem mais confortáveis expressando suas emoções. Finalmente, elas se saem melhor na percepção de indícios não verbais ou paralingüísticos.<sup>76</sup>

O que pode explicar essas diferenças? Há três possíveis respostas. Uma das explicações seria a forma diferente com que homens e mulheres são socializados.<sup>77</sup> Os homens são criados para serem durões e corajosos, e mostrar as emoções não é consistente com essa imagem. As mulheres, por seu lado, são criadas para cuidar dos outros. Isso pode justificar a percepção de que elas geralmente são mais carinhosas e amáveis do que os homens. Por exemplo, espera-se que as mulheres expressem mais emoções positivas no trabalho (através de sorrisos) do que os homens. E é o que acontece.<sup>78</sup> Uma segunda explicação é que elas podem ter uma capacidade inata maior do que os homens para perceber as emoções alheias e expressar as suas próprias.<sup>79</sup> Uma terceira explicação seria que as mulheres precisam mais de aprovação social e, por isso, têm propensão maior para expressar emoções positivas, como felicidade.

Quando se trata de expressar emoções positivas, a Southwest Airlines não impõe limitações ao seu pessoal. A empresa estimula a paixão dos funcionários por seu trabalho e lhes dá liberdade para expressá-la. O "conjunto" de comportamentos adequados inclui ser carinhoso, prestativo e afetuoso. A expressão destas emoções agrada os clientes da empresa, como mostra essa comissária de bordo prestes a abraçar a pequena passageira.



### Limites externos às emoções

Uma emoção aceitável em uma quadra de esportes pode ser totalmente inaceitável quando demonstrada no ambiente de trabalho. Da mesma forma, o que é apropriado em um país pode ser completamente inadequado em outro. Esses fatos ilustram o papel que os limites externos exercem sobre a expressão das emoções.

Todas as organizações definem fronteiras que identificam quais emoções são aceitáveis e em que grau elas podem ser demonstradas. Esse princípio vale para diferentes culturas. Nesta seção, vamos examinar as influências organizacionais e culturais sobre as emoções.

**Influências Organizacionais** Se você não for capaz de sorrir o tempo todo e mostrar-se sempre feliz, não terá uma carreira muito duradoura nos parques de diversões da Disney. Um manual da rede McDonald's estabelece que seu pessoal de atendimento de balcão deve "mostrar traços como sinceridade, entusiasmo, confiança e senso de humor".<sup>80</sup>

Não existe um "conjunto" básico de emoções buscado por todas as empresas. Entretanto, pelo menos nos Estados Unidos, as evidências indicam haver uma tendência contra as emoções negativas ou muito intensas. A expressão de emoções negativas como medo, ansiedade e raiva tende a ser inaceitável, exceto sob condições específicas justificáveis.<sup>81</sup> Por exemplo, uma dessas condições aceitáveis seria um superior perder a paciência explicitamente com um subordinado.<sup>82</sup> A expressão de emoções intensas, sejam elas positivas ou negativas, geralmente é vista como inapropriada porque parece tumultuar o desempenho rotineiro das tarefas.<sup>83</sup> Aqui, novamente, existem situações excepcionais em que isso é permitido — por exemplo, um breve luto pela morte repentina de um alto executivo da empresa ou uma comemoração pelo lucro anual recorde. Mas na maior parte das vezes, de modo coerente com o mito da racionalidade, uma organização bem-administrada deve estar livre das emoções.

**Influências Culturais** As normas vigentes nos Estados Unidos ditam que os empregados de empresas de serviços devem sorrir e agir amigavelmente quando interagem com os clientes.<sup>84</sup> Mas esta norma não se aplica internacionalmente. Em Israel, sorrisos de caixas de supermercado podem ser considerados sinal de inexperiência e eles são encorajados, portanto, a se mostrarem sisudos.<sup>85</sup> Nas culturas muçulmanas, o sorriso é geralmente associado a interesse sexual e, por isto, as mulheres são educadas para não sorrir para os homens.<sup>86</sup> Os trabalhadores na França devem experimentar um grau muito baixo de dissonância emocional, pois não fazem muita força para disfarçar seus verdadeiros sentimentos. Os balconistas franceses são famosos pela forma rude com que tratam os clientes. A rede Wal-Mart descobriu que a ênfase na amigabilidade dos balconistas, que conquistou a lealdade dos consumidores nos Estados Unidos, não funciona na Alemanha. Acostumados com uma cultura na qual "o cliente sempre vem depois", os sisudos consumidores alemães não se deixaram conquistar pela alegria e amigabilidade dos funcionários da rede.<sup>87</sup>

Esses exemplos ilustram a necessidade de levar em conta os fatores culturais que influenciam o que se considera emocionalmente apropriado.<sup>88</sup> O que é aceitável em uma cultura pode ser extremamente incomum ou, até mesmo, considerado disfuncional em outra. Além disso, as culturas diferem em relação à interpretação que dão às emoções.

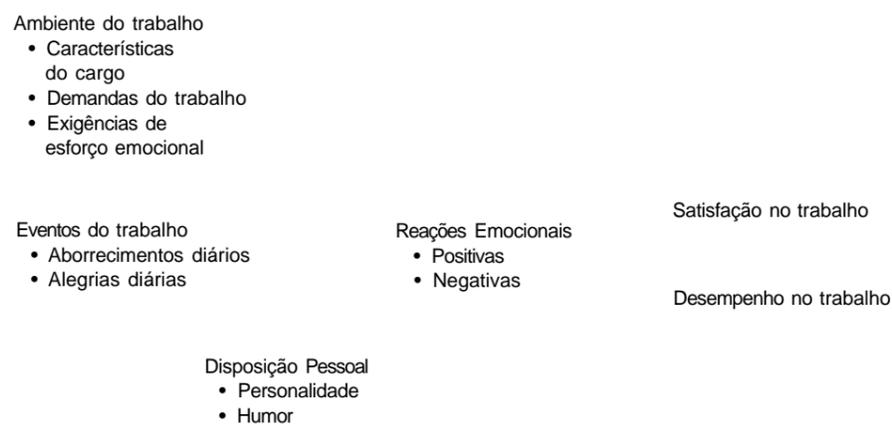
Há uma tendência a se encontrar uma ampla concordância sobre o significado das emoções *dentro* das culturas, mas não entre elas. Por exemplo, um estudo pediu que norte-americanos fizessem uma associação entre expressões faciais e as seis emoções básicas.<sup>89</sup> O nível de concordância ficou entre 86 e 98 por cento. Quando o teste foi entregue a um grupo de japoneses, eles identificaram concordantemente apenas a surpresa (com 97 por cento de acerto). O nível de concordância para as outras cinco emoções ficou entre 27 e 70 por cento. Além disso, algumas culturas não possuem palavras para descrever certas emoções, como *ansiedade*, *depressão* e *culpa*. Os taitianos, por exemplo, não têm uma palavra equivalente a *tristeza*. Quando eles estão tristes, seus conterrâneos atribuem esse estado a alguma doença física.<sup>90</sup>

### Teoria dos eventos afetivos

O entendimento das emoções no ambiente de trabalho teve a ajuda substancial de um modelo chamado de **teoria dos eventos afetivos**.<sup>91</sup> Essa teoria demonstra que os trabalhadores reagem emocionalmente às coisas que lhes acontecem no trabalho e que isso afeta o seu desempenho e sua satisfação.

O Quadro 4-5 resume essa teoria. Ela inicia reconhecendo que as emoções são uma resposta a eventos dentro do ambiente de trabalho. Esse ambiente inclui tudo o que se relaciona ao trabalho — as características do cargo, como variedade das tarefas ou grau de autonomia, demandas e exigências de esforço emocional. Esse ambiente gera eventos que podem ser aborrecidos, alegres ou ambos. Eventos que costumam ser vistos com aborrecimento incluem colegas que não cumprem suas próprias tarefas, orientações conflitantes dos chefes e excesso de pressão para o cumprimento de prazos. Exemplos de eventos alegres incluem o atingimento de uma meta, o apoio recebido de um colega e o reconhecimento por uma realização.<sup>92</sup> Esses eventos disparam reações emocionais positivas

QUADRO 4-5 Teoria dos Eventos Afetivos



Fonte: Baseado em N.M. Ashkanasy e C.S. Daus, "Emotion in the workplace: the new challenge for managers", *Academy of Management Executive*, fev. 2002, p. 77.

e negativas. Essa relação entre eventos e emoções é moderada pela personalidade e pelo humor de cada um. A personalidade predispõe a pessoa a responder com maior ou menor intensidade a cada evento. Por exemplo, pessoas com baixa estabilidade emocional tendem a responder mais intensamente a eventos negativos. O humor introduz a evidência de que as reações nem sempre são iguais. A resposta emocional de um indivíduo a um dado evento pode mudar de acordo com seu estado de humor. Finalmente, as emoções influenciam diversas variáveis de desempenho e de satisfação, como o comportamento de cidadania organizacional, o comprometimento organizacional, a intenção de deixar a empresa e o nível de esforço no trabalho.

Além disso, testes da teoria dos eventos afetivos sugerem que (1) um episódio emocional é, na verdade, um conjunto de experiências emocionais precipitado por um único evento. Ele reflete elementos dos ciclos de emoção e de humor. (2) A satisfação no trabalho é influenciada pelas emoções correntes em algum momento da história das emoções que circundam o evento. (3) Como os humores e as emoções são variáveis no tempo, seu efeito sobre o desempenho também varia. (4) Comportamentos emocionais são sempre de curta duração e de alta variabilidade. (5) Como as emoções tendem a ser incompatíveis com os comportamentos requeridos para a realização das tarefas, elas costumam influenciar negativamente o desempenho (o mesmo valendo para as emoções positivas, como felicidade e alegria).<sup>93</sup>

Vamos usar um exemplo para melhor ilustrar a teoria dos eventos afetivos.<sup>94</sup> Você trabalha como engenheiro aeronáutico na Boeing. Por causa da queda na demanda por jatos comerciais, você ouviu dizer que a empresa está pensando em dispensar 10 mil funcionários. Você pode estar nessa lista. Esse evento pode provocar uma reação emocional negativa: você teme perder seu emprego e principal fonte de renda. Como você tem uma tendência a se preocupar em excesso e a ficar obcecado por problemas, seus sentimentos de insegurança aumentam. Esse evento também desencadeia uma série de subeventos que vão criar um episódio: você fala com seu chefe e ele lhe garante que seu emprego está seguro; você ouve rumores de que seu departamento será o primeiro a ser eliminado; você encontra um ex-colega que foi demitido há seis meses e ainda está desempregado. Tudo isso gera altos e baixos emocionais. Um dia, você se sente confiante e acredita que vai sobreviver aos cortes. No outro dia, sente-se deprimido e ansioso, convencido de que seu departamento será eliminado. Essas alterações emocionais lhe roubam a atenção de suas tarefas, reduzindo tanto o seu desempenho como a sua satisfação no trabalho. No final, sua reação torna-se exagerada porque esse já é o quarto grande corte de pessoal feito pela Boeing nos últimos três anos.

Em resumo, a teoria dos eventos afetivos nos traz duas importantes mensagens.<sup>95</sup> Primeiro, as emoções proporcionam indicações valiosas para a compreensão do comportamento dos funcionários. O modelo demonstra como as alegrias e aborrecimentos cotidianos influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. Segundo, as emoções e os eventos que as desencadeiam dentro do ambiente de trabalho não devem ser ignorados, mesmo que pareçam insignificantes. Isso porque as emoções tendem a se acumular. Não é a intensidade dos aborrecimentos ou alegrias que provoca a reação emocional, mas a frequência com que ocorrem.

### Aplicações no estudo do comportamento organizacional

Concluimos nossa discussão sobre emoções considerando sua aplicação em diversos tópicos do comportamento organizacional. Nesta seção, vamos avaliar como o conhecimento das emoções pode nos ajudar a entender melhor o processo de seleção nas organizações, a tomada de decisões, a liderança, os conflitos interpessoais e os desvios de comportamento no ambiente de trabalho.

**Capacidade e Seleção** Diane Marshall não percebe suas próprias emoções, nem as dos outros. Ela é temperamental e não consegue transmitir muito entusiasmo ou interesse a seus funcionários. Diane não entende por que eles se aborrecem com ela. Ela geralmente exagera em suas reações diante de problemas e escolhe as respostas mais ineficazes para lidar com situações emocionais.<sup>99</sup> Diane Marshall é uma pessoa com pouca inteligência emocional.

As pessoas que conhecem suas próprias emoções e são capazes de ler as emoções dos outros podem ser mais eficazes no trabalho. Esse é, em essência, o tema de base da pesquisa recente sobre *inteligência emocional*.<sup>100</sup>

A **Inteligência Emocional (IE)** se refere à capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais. Ela se compõe de cinco dimensões:

- *Autoconsciência.* A capacidade de ter consciência dos próprios sentimentos.
- *Autogerenciamento.* A capacidade de administrar as próprias emoções e impulsos.
- *Automotivação.* A capacidade de persistir diante de fracassos e dificuldades.
- *Empatia.* A capacidade de perceber o que as outras pessoas sentem.
- *Habilidades sociais.* A capacidade de lidar com as emoções das outras pessoas.

Diversos estudos sugerem que a IE pode ter um papel importante para o desempenho no trabalho. Por exemplo, um estudo examinou as características dos engenheiros da Lucent Technologies que foram eleitos por seus pares como destaques do setor. Os cientistas concluíram que eles eram os melhores no trato com os demais. Ou seja, que era a IE, e não o acadêmico QI, que caracterizava os melhores desempenhos. Um segundo estudo, dessa vez com recrutas da Força Aérea norte-americana, chegou a resultados semelhantes. Os recrutas com melhor desempenho também apresentavam alto grau de IE. A partir desses resultados, a Força Aérea reestruturou seus critérios de seleção. Uma investigação posterior revelou que os contratados com alto nível de IE eram 2,6 vezes mais bem-sucedidos do que os outros. Usando o critério de IE, a Força Aérea reduziu em 90 por cento a rotatividade entre os recrutas e economizou quase 3 milhões de dólares em custos com contratações e treinamento. Outro estudo interessante examinou os sucessos e fracassos de 11 presidentes norte-americanos — de Franklin Roosevelt a Bill Clinton. Eles foram avaliados em seis quesitos: comunicação, organização, habilidade política, visão, estilo de cognição e inteligência emocional. Concluiu-se que a qualidade-chave que diferenciava os bem-sucedidos (como Roosevelt, Kennedy e Reagan) dos mal-sucedidos (como Johnson, Carter e Nixon) era a inteligência emocional.

As implicações dessas evidências iniciais sobre a Inteligência Emocional são que os empregadores devem levá-la em conta no processo de seleção, especialmente em funções que demandam um alto grau de interação social.

**Tomada de Decisões** Como veremos no Capítulo 5, as abordagens tradicionais do estudo sobre tomada de decisões nas organizações sempre enfatizaram a racionalidade. Elas sempre minimizaram, quando não ignoraram totalmente, o papel da ansiedade, do medo, das frustrações, das dúvidas, da felicidade, do excitamento e de outras emoções semelhantes. Mas é bastante ingênuo imaginar que as decisões não são influenciadas pelo estado emocional dos que as tomam.<sup>101</sup> Tendo em conta os mesmos dados objetivos, podemos esperar que as pessoas farão escolhas diferentes quando estão estressadas e irritadas do que quando estão calmas e controladas.

As emoções negativas podem resultar em uma busca limitada de novas alternativas e uma utilização menos cuidadosa das informações. Por outro lado, as emoções positivas podem melhorar a capacidade de resolução de problemas e facilitar a integração das informações.<sup>102</sup>

Para melhor compreender o processo de tomada de decisões é preciso considerar tanto o "coração" como a "mente". As pessoas utilizam processos emocionais, tanto quanto racionais e intuitivos, para tomar suas decisões. Quando não incorporamos as emoções ao estudo do processo de tomada de decisões, a análise fica incompleta (e freqüentemente imprecisa).

**Motivação** Discutiremos a motivação mais detalhadamente nos capítulos 6 e 7. Neste momento, vamos apenas introduzir a idéia de que, como no processo de tomada de decisões, as abordagens dominantes no estudo da motivação refletem uma visão do indivíduo excessivamente racionalizada.<sup>103</sup>

As teorias sobre motivação propõem basicamente que as pessoas "são motivadas na extensão em que seu comportamento possa levar aos resultados desejados. A imagem é de uma troca racional: o funcionário troca seus esforços por pagamento, segurança, promoções etc."<sup>104</sup> Mas as pessoas não são máquinas, frias e sem senti-

Jamie Dimon foi contratado como principal executivo do Bank One para pôr ordem em uma empresa que tinha sérios problemas financeiros. Durante as reuniões mensais com os analistas de sistemas, os gerentes de crédito e os gerentes de agências, Dimon externou mensagens emocionais que causaram profundas mudanças para a melhoria das condições financeiras do banco. Descrito como um líder emocional, dotado de uma personalidade apaixonada, Dimon inspirou seus subordinados a aceitar as mudanças que trouxeram o Bank One de volta à lucratividade.



mentos. Suas percepções e avaliações das situações são permeadas por emoções que influenciam significativamente a quantidade de esforço que vão empreender. Mais do que isto, pessoas altamente motivadas em seu trabalho sempre estarão emocionalmente comprometidas. As pessoas engajadas em seu trabalho "tornam-se física, cognitiva e emocionalmente imersas na experiência daquela atividade, na busca de seu objetivo".<sup>102</sup>

Todas as pessoas estão emocionalmente engajadas em seu trabalho? Não! Mas muitas estão. Se ficarmos apenas na avaliação racional de contribuições e dedicação, não seremos capazes de compreender comportamentos como o do sujeito que se esquece de comer e fica trabalhando até tarde da noite, totalmente envolvido no desafio de seu trabalho.<sup>103</sup>

**Liderança** A capacidade de liderar outras pessoas é uma qualidade fundamental buscada pelas organizações. Discutiremos este assunto em maior profundidade nos capítulos 11 e 12. Aqui vamos apenas lembrar como as emoções podem ser parte integrante da liderança.

Os líderes eficazes quase sempre confiam na expressão de seus sentimentos como meio de transmitir sua mensagem.<sup>104</sup> Na verdade, a expressão de emoções nos discursos geralmente é o elemento crítico para que os outros aceitem ou rejeitem a palavra do líder. "Quando os líderes se sentem estimulados, entusiasmados e ativos, podem passar mais energia aos seus subordinados e transmitir uma sensação de eficácia, competência, otimismo e alegria".<sup>105</sup> Os políticos, para citar um exemplo, sabem como demonstrar entusiasmo quando falam sobre suas chances de vencer uma eleição, mesmo quando as pesquisas indicam o contrário.

Os executivos sabem que o conteúdo emocional é fundamental para convencer os funcionários de sua visão sobre o futuro da empresa e para fazê-los aceitar mudanças. Quando se apresentam novas visões, especialmente quando elas trazem metas distantes ou vagas, a mudança freqüentemente é de difícil aceitação. Assim, quando os líderes eficazes pretendem implementar mudanças significativas, apelam para a "evocação, projeção e mobilização de *emoções*".<sup>106</sup> Ao despertar emoções e ligá-las a uma visão atraente, os líderes aumentam a probabilidade de que seus liderados aceitem as mudanças propostas.

**Conflitos Interpessoais** Poucos aspectos são tão interligados com as questões emocionais como os conflitos interpessoais. Sempre que surgem conflitos, pode-se ter a certeza de que as emoções também virão à tona. O sucesso de um executivo em resolver conflitos geralmente depende de sua capacidade em identificar os elementos emocionais do caso e ajudar as partes conflitantes a trabalhar suas emoções. Se, ao contrário, o executivo não levar em conta os elementos emocionais do conflito e ater-se apenas aos aspectos racionais e funcionais da questão, terá pouca probabilidade de resolver o problema.

**Atendimento ao Cliente** Em muitos negócios, o estado emocional do funcionário influencia o atendimento ao cliente, o que, por sua vez, afeta a disposição do cliente para voltar ao estabelecimento e seu nível de satisfação.<sup>107</sup> O atendimento de qualidade gera demandas sobre os funcionários e geralmente cria dissonância emocional. Com o passar do tempo, isto pode levar à estafa, à redução do desempenho e à baixa satisfação com o trabalho.<sup>108</sup>

Estudos indicam que há um efeito "casado" entre as emoções dos funcionários e dos clientes. Trata-se de um contágio emocional, que faz com que as pessoas "peguem" as emoções umas das outras.<sup>109</sup> Dessa forma, quando os funcionários expressam emoções positivas, os clientes tendem a responder do mesmo modo. As emoções negativas geram respostas também negativas nos clientes.

**Desvios de Comportamentos no Ambiente de Trabalho** As emoções negativas podem levar a diversos desvios de comportamento.



## UNIFC@ÜÜ; NA MfeüA

### A tristeza no trabalho custa bilhões aos empresários norte-americanos

Todos sabemos que os funcionários não deixam suas emoções dentro do carro no estacionamento quando chegam na empresa para trabalhar. E isso pode ter sérias implicações sobre o desempenho quando eles trazem consigo a emoção da tristeza.

A cada ano, os trabalhadores norte-americanos choram a morte de 2,4 milhões de entes queridos. Em 2002, Don Lee foi um deles. Sua filha de 20 anos morreu atropelada por um motorista bêbado. Ele voltou ao trabalho dois dias depois do funeral, mas não conseguia se concentrar. "Eu cumpria minhas oito horas diárias", ele diz, "mas por seis meses eu não produzi mais do que o equivalente a quatro horas de trabalho por dia".

Estima-se que a tristeza no ambiente de trabalho custe mais de 75 bilhões de dólares por ano às empresas norte-americanas em termos de redução de produtividade, aumento de erros e acidentes. As estimativas indicam que a morte de um ente querido custa cerca de 38 bilhões de

dólares; divórcio e crises conjugais, 11 bilhões; crises familiares, 9 bilhões; e morte de conhecidos, 7 bilhões.

A maioria das empresas oferece uma licença remunerada para essas ocasiões. Mas a licença só dura menos de uma semana. E, como mostra a experiência de Don Lee, este tempo nunca é suficiente. Geralmente, são necessários meses para que o trabalhador volte ao seu nível normal de produtividade.

Algumas empresas tomaram iniciativas para lidar com esse problema. A Hallmark Cards, por exemplo, criou um programa chamado Laços de Compaixão. Trata-se de uma rede de apoio formada por funcionários que passaram por crises pessoais e que oferecem seu tempo para ajudar aqueles que atravessam situações semelhantes. Oitenta e cinco funcionários foram voluntários para auxiliar seus colegas em suas crises pessoais, incluindo problemas de saúde, como Alzheimer, Aids, doenças infantis, infertilidade e até incêndios residenciais.

Fonte: Baseado em J.Zalow, "Moving on: putting a price tag on grief - new index aims to calculate the annual cost of despair", *Wall Street Journal*, 20 nov. 2002, p. D1.

Qualquer um que tenha uma certa vivência empresarial sabe que, freqüentemente, as pessoas cometem atos voluntários que violam as regras estabelecidas e ameaçam a organização, os seus membros ou ambos. Essas ações são chamadas de **desvios dos funcionários**.<sup>118</sup> Esses desvios podem ser violentos ou não, e se enquadram em diferentes categorias, como produção (por exemplo, sair mais cedo, trabalhar mais devagar intencionalmente); propriedade (roubo, sabotagem), política (focos, incriminação de colegas) e agressão pessoal (assédio sexual, violência verbal).<sup>119</sup> Muitos desses atos podem ser atribuídos a emoções negativas.

A inveja, por exemplo, é uma emoção que surge quando ficamos ressentidos com alguém por ter conseguido algo que não temos e desejamos muito — como atribuições mais interessantes, uma sala maior ou um salário mais alto.<sup>120</sup> Isso pode conduzir a desvios nocivos de comportamento. A inveja foi identificada na origem de episódios de hostilidade, traição e outras formas de comportamento político, deturpando o sucesso alheio e exagerando as próprias realizações.<sup>121</sup>

## Resumo e implicações para os executivos

### Personalidade

Qual a validade do modelo Big Five para os executivos? Do início do século XX até meados da década de 1980, os pesquisadores tentaram encontrar uma ligação entre personalidade e desempenho no trabalho. "O resultado destes mais de 80 anos de pesquisas foi que a personalidade e o desempenho no trabalho não estão significativamente relacionados por meio de traços de personalidade ou de situações".<sup>122</sup> Contudo, os últimos 20 anos foram mais promissores, especialmente por causa dos conceitos relacionados ao modelo Big Five. Buscar funcionários com alto grau de consciência pode ser um bom conselho. Da mesma forma, ao buscar pessoas para funções gerenciais ou de vendas, seria bom identificar aquelas com traços de extroversão. Em termos de dedicação ao trabalho, existem muitas evidências de que as pessoas conscienciosas, extrovertidas e emocionalmente estáveis costumam ser funcionários altamente motivados.<sup>123</sup> Evidentemente, devem-se levar em consideração fatores situacionais.<sup>124</sup> Fatores como as demandas da função, a necessidade de interação com os demais e a cultura organizacional são exemplos de variáveis situacionais que moderam a relação entre personalidade e desempenho no trabalho. E

preciso, portanto, considerar a função, o grupo de trabalho e a organização para poder determinar a adequação ótima da personalidade.

Embora o Indicador de Tipos Myers-Briggs tenha sido amplamente criticado, ele pode ter alguma utilidade nas organizações. Nos programas de treinamento e desenvolvimento, ele pode ajudar os funcionários em seu processo de autoconhecimento. Pode também auxiliar as equipes de trabalho, facilitando o entendimento dos membros entre si. Ele pode ainda melhorar a comunicação dentro dos grupos de trabalho e ajudar a reduzir conflitos.

### Emoções

Os executivos podem controlar as emoções de seus colegas e dos subordinados? Não. As emoções são partes integrantes da natureza humana. Os executivos cometem um erro ao ignorar os elementos emocionais do comportamento organizacional ou ao avaliar o comportamento das pessoas como se fosse puramente racional. Como disse muito bem um consultor: "Não se podem separar as emoções do ambiente de trabalho porque não podemos separar as emoções das pessoas".<sup>117</sup> Os executivos que compreenderem o papel das emoções vão melhorar significativamente sua capacidade de explicar e prever o comportamento individual.

As emoções afetam o desempenho no trabalho? Sim. As emoções negativas, especialmente, podem *prejudicar o* desempenho. Esta é a mais provável razão pela qual as organizações procuram eliminar as emoções do ambiente de trabalho. Mas as emoções podem também *melhorar o* desempenho. Como? De duas maneiras.<sup>118</sup> Primeiro, as emoções podem alavancar a vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor. Segundo, o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho. Dessa maneira, a capacidade de administrar eficazmente as emoções em posições de liderança ou de vendas, por exemplo, pode ser crítica para o sucesso.

O que diferencia as emoções funcionais das disfuncionais no trabalho? Embora não haja uma resposta definitiva para esta questão, foi sugerido que a variável crítica moderadora seria a complexidade da tarefa atribuída ao indivíduo.<sup>119</sup> Quanto mais complexa a tarefa, menor o nível de emocionalidade permitido para que não haja interferência no desempenho. Embora um mínimo de emocionalidade seja até necessário para um bom desempenho, altos níveis interferem com a capacidade de se realizar uma tarefa, especialmente quando o trabalho envolve processos de cognição detalhada ou de cálculo. Como a tendência é de que o trabalho se torne cada vez mais complexo, percebe-se por que as organizações se esforçam para impedir a demonstração muito exacerbada de emoções — especialmente aquelas mais intensas — dentro do ambiente de trabalho.

### Traços de personalidade são poderosos indicadores do comportamento

A essência da abordagem sobre os traços de personalidade no estudo do comportamento organizacional é que os trabalhadores possuem características estáveis de personalidade que influenciam significativamente suas atitudes e comportamentos em relação à organização. Indivíduos com determinados traços costumam ser relativamente coerentes em suas atitudes e comportamentos em diferentes situações e no decorrer do tempo.<sup>120</sup>

Evidentemente, estudiosos admitem que nem todos os traços têm a mesma força. Eles costumam agrupar estes traços em três categorias. Os *traços principais* são aqueles tão fortes e generalizados que influenciam todas as ações de uma pessoa. Os *traços primários* são influências geralmente coerentes sobre o comportamento, mas que não se mostram em todas as situações. Finalmente, os *traços secundários* são os atributos que não formam uma parte essencial da personalidade, mas que vêm à tona apenas em determinadas situações. Em geral, as teorias sobre os traços se voltam mais para o poder dos traços primários como meio de prever o comportamento dos funcionários.

Os defensores dessa teoria confirmam razoavelmente a validade aparente da média dos testes pessoais. Pense em amigos, parentes ou conhecidos com quem você tenha convivido há alguns anos. Eles possuem traços que permanecem essencialmente estáveis no decorrer do tempo? A maioria de nós daria uma resposta afirmativa à questão. Se a prima Arme era tímida e nervosa quando a vimos pela última vez, há dez anos, seria surpreendente encontrá-la extrovertida e relaxada hoje.

Os executivos parecem dar bastante crédito ao poder dos traços como indicadores de comportamento. Se eles acreditassem que são as situações que determinam o comportamento, contratariam as pessoas de maneira quase aleatória e estruturariam as situações apropriadamente. Mas os processos de seleção de funcionários, na maioria das organizações, dão grande ênfase ao desempenho dos candidatos em testes e entrevistas. Coloque-se na posição de um entrevistador e pergunte a si mesmo: o que procuro nos candidatos para este emprego? Se sua resposta for *consciência, dedicação ao trabalho, persistência, competência e confiabilidade*, você é um dos teóricos dos traços de personalidade!

Poucas pessoas seriam capazes de negar que existem alguns atributos individuais estáveis que influenciam as reações das pessoas no ambiente de trabalho. Mas os estudiosos dos traços de personalidade vão muito além dessa generalização e argumentam que a consistência do comportamento individual é mais abrangente e causa a maior parte das diferenças de comportamento entre as pessoas.<sup>121</sup>

Há dois problemas importantes na utilização dos traços como forma de explicar a maior parte dos comportamentos nas organizações. Primeiro, as estruturas organizacionais são situações fortes, que têm um grande impacto sobre o comportamento dos funcionários. Segundo, as pessoas são bastante adaptáveis e os traços de personalidade podem mudar em função das situações organizacionais.

Sabemos, já há algum tempo, que os efeitos dos traços no comportamento tendem a ser fortes em situações relativamente fracas e fracos em situações relativamente fortes. As estruturas organizacionais costumam ser situações fortes, pois possuem regras e outras regulamentações formais que definem os comportamentos aceitáveis e punem aqueles considerados desviantes. Além disso, as estruturas organizacionais também possuem regras informais que ditam os comportamentos desejáveis. Estas limitações formais e informais minimizam os efeitos dos traços de personalidade.

Ao argumentar que os trabalhadores possuem traços estáveis que mantêm uma consistência em inúmeras situações, os estudiosos dos traços estão afirmando, na verdade, que os indivíduos não se adaptam às diferentes situações. Existem, no entanto, crescentes evidências de que os traços de personalidade individuais são modificados pelas organizações das quais a pessoa participa. Se a personalidade de uma pessoa se modifica em função de sua exposição às estruturas organizacionais, como podemos afirmar que os indivíduos possuem traços que afetam coerente e persistentemente suas reações a essas mesmas estruturas? Além disso, as pessoas geralmente participam de organizações múltiplas, que incluem tipos muito diferentes de membros, e elas se adaptam a essas situações diferentes. Em vez de serem prisioneiras de uma estrutura rígida e imutável de personalidade — como propõem os teóricos dos traços de personalidade —, as pessoas ajustam o seu comportamento regularmente para atender às exigências das diversas situações.

### Questões para revisão

- 1.0 que *é personalidade*?
2. Que previsões de comportamento você pode fazer para um funcionário que tem (a) um centro de controle externo? (b) baixo grau de maquiavelismo? (c) baixa auto-estima? (d) uma personalidade do Tipo A?
3. O que é o Indicador de Tipos Myers-Briggs?
4. Descreva os fatores presentes no modelo Big Five. Qual deles tem maior valor para a previsão de comportamento? Por quê?
5. Quais foram os seis tipos de personalidade identificados por Holland?
6. Pessoas de um mesmo país possuem o mesmo tipo de personalidade? Explique.
7. Por que os executivos hoje dão mais atenção à adequação entre o indivíduo e a organização do que à adequação entre o indivíduo e o cargo ou função?
- 8.0 que é *esforço emocional* e por que ele é importante na compreensão do comportamento organizacional?
9. Explique a teoria dos eventos afetivos. Quais são suas implicações para a administração das emoções?
- 10.0 que é *inteligência emocional* e por que ela é importante?

### Questões para reflexão crítica

1. "A hereditariedade determina a personalidade." (a) Elabore uma argumentação que corrobore esta afirmativa, (b) Elabore uma argumentação que a refute.
2. "O tipo de tarefa desempenhada por um funcionário modera a relação entre a sua personalidade e a sua produtividade no trabalho." Você concorda com esta afirmação? Discuta.
3. Um dia seu chefe parece nervoso, estressado e discorda de tudo. Outro dia, ele parece calmo e relaxado. Esse comportamento sugere que os traços de personalidade não são consistentes de um dia para o outro?
- 4.0 que os chefes podem fazer, se é que podem, para *administrar* as emoções? Existem implicações éticas nisso? Quais?
5. Cite alguns exemplos de situações em que a expressão das emoções pode trazer uma melhoria de desempenho no trabalho.

### Exercício de grupo

Poucas são as organizações, atualmente, que não empregam o trabalho em equipes. Mas nem todas as pessoas são bons membros de equipe. Isso levanta a seguinte questão: Quais as características de personalidade que melhoram o desempenho de uma equipe? E quais são as que podem prejudicar?

Divida a classe em grupos de cinco ou seis alunos. Com base nas pesquisas apresentadas neste capítulo, cada grupo deve: (a) identificar as características de

#### O que é uma "personalidade de equipe"?

personalidade associadas às equipes de alto desempenho, justificando essas escolhas; (b) identificar características de personalidade que possam prejudicar o desempenho das equipes, justificando as escolhas; e (c) decidir se é melhor que as equipes sejam formadas por pessoas com traços de personalidade semelhantes ou diferentes.

Cada grupo deve escolher um membro que irá apresentar as conclusões do grupo para a classe.

### Dilema ético

O Projeto Genoma Humano começou em 1990. Sua meta era identificar os cerca de 35 mil genes do DNA humano, além de mapear e seqüenciar os seus três bilhões de pares de bases químicas. Como disse o diretor do projeto, isso vai permitir que possamos "ler nosso próprio manual de instruções".

O projeto foi concluído em 2003. Agora que está pronto, enfrentamos uma série de questões éticas sobre

#### Contratação com base em dados genéticos

a maneira como serão usadas as informações levantadas no projeto. Do ponto de vista do estudo do comportamento organizacional, devemos nos preocupar com a forma em que as informações genéticas podem ser utilizadas para discriminar os trabalhadores.

Agora é possível para os empregadores identificar predisposições e condições pré-sintomáticas de caráter genético. Há pessoas que têm predisposição para uma

doença e ainda não são portadoras dela, mas têm uma grande probabilidade de desenvolvê-la. Ter condições pré-sintomáticas significa que a doença vai surgir no indivíduo se ele viver o suficiente para isso. Existe, por exemplo, um gene que predispõe ao câncer de mama e outro que é pré-sintomático do mal de Huntington.

Nos Estados Unidos, existem leis federais e estaduais que visam proteger as pessoas contra o mau uso de informações genéticas. Por exemplo, a lei *Americans with Disabilities* protege contra a discriminação genética no mercado de trabalho. Mas isto vale apenas para empresas com mais de 15 funcionários. E a lei não impede que os empresários usem testes genéticos caso eles se relacionem ao desempenho dos funcionários.

Os empregadores e as companhias de seguros argumentam que a informação genética é importante para

determinar os limites de risco para os seguros de vida e de saúde. Os críticos respondem dizendo que os empregados têm direito à privacidade.

Onde é considerada legal a prática de testes genéticos, você considera ético o seu uso para a identificação de doenças potenciais? Você acha permissível, por exemplo, que se use um exame de sangue dos funcionários para testes genéticos sem o seu consentimento? E se for *com* o seu consentimento? Suas respostas seriam diferentes caso os testes estivessem razoavelmente relacionados com o desempenho em uma tarefa específica?

*Fonte: Esse dilema foi baseado no texto de R.A. Curley Jr. e L.M. Caperna, "The brave new world is here: privacy issues and the human genome project", Defense Counsel Journal, jan. 2003, p. 22-35.*

## Estudo de caso

A história de Dennis Kozlowski poderia ser intitulada "O bom, o mau e o feio". O bom: como presidente da Tyco International, Kozlowski supervisionou o crescimento de uma corporação gigantesca. Em seu auge, a Tyco engolia mais de 200 empresas por ano. Sob a liderança de Kozlowski, as ações da Tyco se valorizaram cerca de 70 vezes. Em 2001, Kozlowski proclamou seu desejo de ser lembrado como o maior executivo de todos os tempos.

O mau: as coisas começaram a azedar quando Kozlowski e seu antigo diretor financeiro foram acusados de gerir uma empresa criminosa dentro da Tyco. Ambos foram incriminados por roubar 170 milhões de dólares diretamente da empresa, além de embolsarem 430 milhões de dólares com a manipulação das ações da Tyco na bolsa.

O feio: as atividades de Kozlowski quase destruíram a empresa na qual ele trabalhou durante 27 anos. Apenas em 2002, as ações da Tyco sofreram uma queda de 90 bilhões de dólares!

Para entendermos o comportamento de Kozlowski, precisamos examinar os eventos que moldaram sua personalidade. Ele teve uma infância humilde. Cresceu nos anos 50 e 60 em Newark, Nova Jersey. Ele dizia que era filho de um policial que se tornara detetive. Só depois de seu indiciamento é que se soube que seu pai nunca foi policial, nem em Newark, nem em lugar nenhum. Contudo, sua mãe, de fato, foi funcionária do Departamento de Polícia de Newark, e trabalhava como agente de segurança de trânsito em frente a escolas da cidade. Seu pai, na realidade, foi um negociante um tanto escuso, pouco ético e muito persuasivo. Ele tinha uma personalidade forte, mas, na maioria das vezes, escondia suas falcatruas atrás de pequenas mentiras.

Os amigos lembram-se de Dennis como um menino afável, que se dava bem na escola sem fazer muito esforço. Em 1964, foi eleito por seus colegas na formatura do colegial como o "político da classe". Ele cursou a faculdade de Seton Hall, e pagou seus estudos

## Ascensão e queda de Dennis Kozlowski

tocando guitarra em uma banda. Serviu no Vietnã, teve alguns empregos na área de contabilidade e, finalmente, entrou para a Tyco em 1975.

Durante a década de 1980, o comportamento alegre e otimista de Kozlowski desapareceu. A medida que galgava os degraus do sucesso na Tyco, ele se tornava um executivo "durão", tanto respeitado como temido. Finalmente, em 1992, ele se tornou o presidente da empresa e foi o responsável por sua rápida expansão.

Enquanto isto, Kozlowski aprendeu a viver como um nababo. Tinha um apartamento de 17 milhões de dólares em Nova York e uma mansão de 30 milhões de dólares na Flórida. Além de um iate de 15 milhões de dólares. Apenas em objetos de arte para decorar suas residências luxuosas, ele gastou 20 milhões de dólares. E levou suas extravagâncias ao limite: pagar seis mil dólares por uma cortina de chuveiro! Quanto mais dinheiro ele ganhava, mais gastava — e mais roubava. Embora sua remuneração total em 1999 fosse de 170 milhões de dólares, parecia não ser suficiente. Ele manipulou o fundo de recolocação de funcionários da empresa e um programa de crédito para os principais executivos da Tyco (criado para financiar o pagamento de impostos devidos sobre as opções de ações) para embolsar centenas de milhões de dólares em recursos livres de juros. Em 2001, por exemplo, ele deu 1,5 milhão de dólares para sua mulher abrir um restaurante, gastou 2,1 milhões de dólares na festa de aniversário da esposa em uma ilha grega e doou 43 milhões de dólares de recursos da Tyco como contribuições filantrópicas em seu próprio nome.

Um ex-professor de Harvard sugere que Kozlowski estava tomado por uma sensação megalomaniaca de designação: "Por designação, refiro-me a um aspecto narcisista de sua personalidade que o levou a acreditar que ele e a empresa eram uma coisa só", e, portanto, "podia pegar dela o que quisesse, sempre que quisesse".

**Questões**

1. Como o passado de Kozlowski moldou sua personalidade?
2. Este caso contradiz a visão de que a personalidade é basicamente herdada geneticamente? Explique.
3. O que este caso mostra sobre a ética empresarial?
4. No filme "Wall Street", o personagem vivido por Michael Douglas costuma dizer que "a ganância é boa". Isto é verdade? Como isto se aplica ao caso de Kozlowski?
5. "Kozlowski fez apenas o que qualquer outro faria se tivesse a chance. Os verdadeiros culpados nessa história são os membros do Conselho de Administração da Tyco, que não souberam controlar seu principal executivo." Você concorda com essa afirmação? Discuta.

*Fonte: Baseado em A. Bianco, W Symonds e N. Byrnes, "The rise and fall of Dennis Kozlowski", Business Week, 23 dez. 2002, p. 64-77.*