

CAPÍTULO 2

Fundamentos do comportamento individual

Depois de ler este capítulo, você será capaz de:

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

” ^SsÊÊSi

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

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

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

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



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

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

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

: wmm mam WÊÊM

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

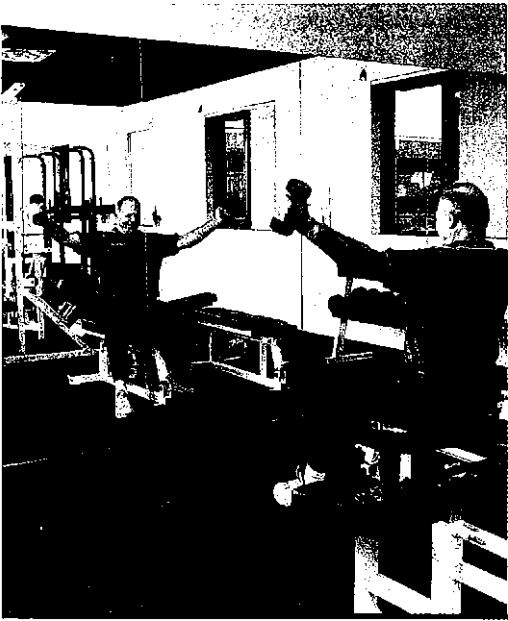
Características biográficas

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

Idade

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

Qual é a percepção dos mais velhos? A evidência indica que os empregadores apresentam sentimentos confusos.² Eles percebem uma série de qualidades positivas nos trabalhadores mais velhos: especificamente a experiência, o bom-senso, um forte sentido de ética e o compromisso com a qualidade. Por outro lado, eles tam-



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

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

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

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

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

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

Sexo

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

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

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

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

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

Estabilidade no emprego

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

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

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

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

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

Habilidades

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

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

Habilidades intelectuais

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

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

QUADRO 2-1 Dimensões da Habilidade Intelectual

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

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

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

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

Habilidades físicas

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

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

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

Adequação entre o trabalho e a habilidade

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

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

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

]

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

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

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

Aprendizagem

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

Definição de aprendizagem

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

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

Você já viu pessoas em processo de aprendizagem, viu pessoas se comportando de determinada forma como resultado de um aprendizado e alguns de vocês (espero que a maioria) já "aprendeu" alguma vez na vida. Em outras palavras, deduzimos que houve aprendizado quando o comportamento, a reação ou a resposta de um indivíduo, em consequência de uma experiência, é diferente do que era antes.¹²

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

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



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

Teorias de aprendizagem

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

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

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

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

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

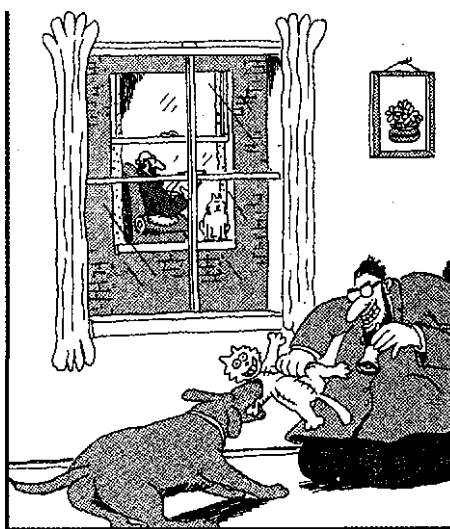
O condicionamento clássico é passivo. Alguma coisa acontece e nós reagimos de uma determinada maneira. Essa reação é causada por um evento específico e identificável. Como tal, pode explicar comportamentos reflexivos simples. Mas a maioria dos comportamentos — especialmente os comportamentos complexos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

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

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

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

QUADRO 2-3 O Lado Oculto, por Gary Larson



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

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

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

Aprendizagem Social As pessoas também podem aprender observando e ouvindo o que acontece com os outros, assim como pela experiência. Por exemplo, boa parte do que sabemos foi aprendido pela observação de modelos — pais, professores, colegas, atores de cinema e TV, chefes e assim por diante. Essa visão de que as pessoas podem aprender tanto pela observação como pela experiência direta é chamada de **teoria da aprendizagem social**.³⁵ Embora a teoria da aprendizagem social seja uma extensão do condicionamento operante — ou seja, assume que o comportamento é uma função de consequências —, ela também reconhece a existência da aprendizagem observacional e a importância da percepção no aprendizado. As pessoas respondem à forma como percebem e definem as consequências, e não às consequências em si.

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

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



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

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

Modelagem: uma ferramenta gerencial

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

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

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



Mero ©y aIN€0A\$

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

Esta afirmação é falsa. Ela reflete o velho estereótipo de que um trabalhador mais velho não consegue se adaptar a novos métodos e técnicas. Pesquisas demonstram consistentemente que os trabalhadores mais antigos são *vistos* como relativamente inflexíveis, resistentes a mudanças e menos hábeis que seus colegas mais novos, especialmente em termos de habilidades voltadas à tecnologia da informação.³⁶ Mas essa percepção está errada.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

A recompensa condiciona o comportamento do executivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

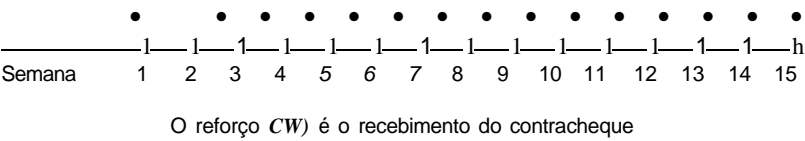
• QUADRO 2-4 Esqjemas de Reforço

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

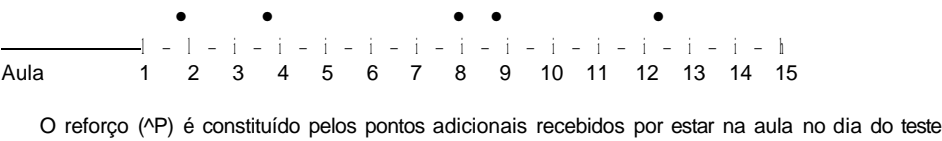
QUADRO 2-5 Esquemas de Reforço Intermitente

1

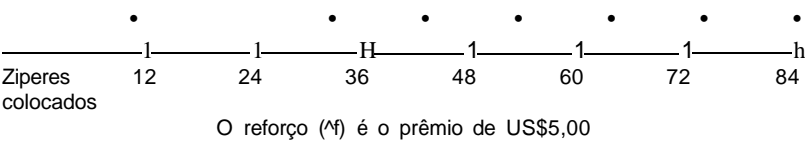
Esquema de intervalo-fixo: recebimento de contracheque semanal pelo funcionário



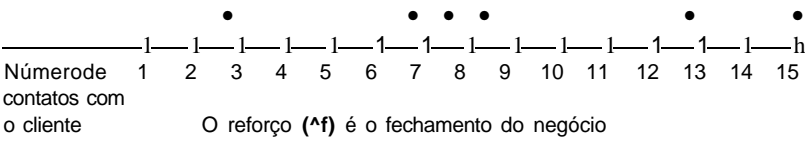
Esquema de intervalo-variável: perguntas-surpresa em uma sala de aula



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



Esquema proporcional-variável: vendedores comissionados



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

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

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

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

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

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

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

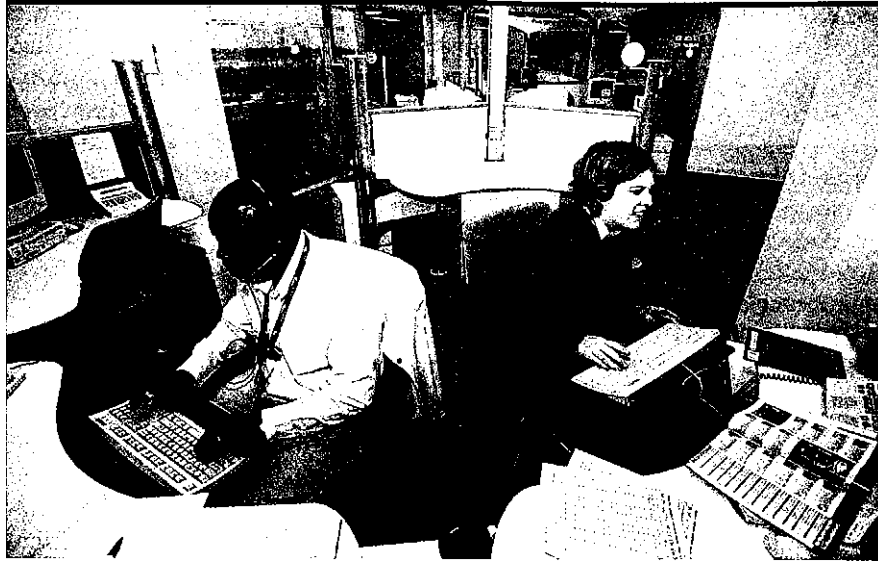
O passo final na modificação de comportamento é a avaliação da melhoria no desempenho. No exemplo de intervenção da Emery, a melhoria imediata no índice de utilização dos contêineres demonstrou que a mudança de comportamento aconteceu. O crescimento deste índice para 90 por cento e a sua manutenção mostram,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

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

Algumas aplicações específicas na empresa

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

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



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Resumo e implicações para os executivos

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

Características biográficas

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

Habilidades

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

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

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

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

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

Aprendizagem

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

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

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

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

PONTO

•

A

CONTRAPONTO

Todo comportamento humano é aprendido

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

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

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

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

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

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

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

Muito embora as pessoas possam aprender e sejam influenciadas pelo meio ambiente, pouca atenção tem sido dada ao papel desempenhado pela evolução na modelagem do comportamento humano.⁵⁴ A psicologia evolucionista nos diz que nascemos com traços inerentes, ajustados e adaptados durante milhões de anos, que moldam e limitam nosso comportamento.

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

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

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

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

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

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

Questões para revisão

1. Que previsões você pode fazer levando em conta características como idade, sexo e permanência no emprego?

2. Discuta a validade do uso dos testes para medir a inteligência na seleção de novos funcionários.

3. Descreva os passos específicos que você daria para assegurar que uma pessoa tem as habilidades adequadas para uma determinada função.

4. Explique o condicionamento clássico.

5. Explique as diferenças entre condicionamento clássico, condicionamento operante e aprendizagem social.
6. Como os funcionários podem aprender comportamentos antiéticos no trabalho?

7. Descreva os quatro tipos de reforço intermitente.

8. Quais são os cinco passos para a modificação do comportamento?

9. Se precisasse tomar uma ação disciplinar contra um funcionário, como você agiria especificamente?

10. Descreva os quatro processos para uma aprendizagem social bem-sucedida.

Questões para reflexão crítica

1. "Todas as organizações ganham ao contratar as pessoas mais inteligentes que podem encontrar." Você concorda com essa afirmação? Justifique sua resposta.

2. O que você acha que tem maior probabilidade de assegurar o sucesso: uma boa adequação entre *habilidade e função* ou entre *personalidade e organização*? Explique.

3. Além do histórico individual e do desempenho no trabalho, quais os outros fatores atenuantes que você acredita que um executivo deva considerar ao aplicar uma punição a um funcionário? A simples tentativa de utilizar circunstâncias atenuantes não
- transforma a ação disciplinar em um processo político?

4. Quais habilidades você considera mais importantes para o sucesso em posições de chefia?

5. Do que você aprendeu sobre "aprendizagem", o que pode ajudar a explicar o comportamento de alunos em uma sala de aula quando: (a) O professor dá apenas uma prova, o exame final, no encerramento do curso? (b) O professor dá quatro provas distribuídas durante todo o curso, todas elas anunciadas no primeiro dia de aula? (c) A nota do aluno baseia-se em diversas provas, nenhuma delas anunciada previamente pelo professor?

Exercício de grupo

- Visão geral do exercício (passos 1 a 4)**

Este exercício de dez passos dura cerca de 20 minutos.

1. Dois voluntários são escolhidos para receber reforços ou punições da classe durante a realização de uma determinada tarefa. Os voluntários saem da sala.

2. O professor identifica um elemento que os voluntários terão de localizar quando voltarem para a sala. (O elemento deve ser discreto, mas claramente visível para todos na classe. Exemplos que costumam funcionar bem são um pedaço de papel que ficou preso no quadro de anúncios, uma mancha de giz no quadro-negro ou um ponto descascado da pintura da parede.)

3. O professor especifica quais as ações que deverão ser usadas quando os voluntários retornarem. Para

Reforço positivo versus punição

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

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

Voluntário 1 (passos 5 e 6)

5. O voluntário 1 é trazido de volta à sala e recebe a seguinte instrução: "Sua tarefa é localizar e tocar um determinado elemento na sala. Seus colegas vão tentar ajudá-lo. Você não pode fazer perguntas nem falar nada. Pode começar".

6. O voluntário 1 procura o elemento, recebendo o reforço negativo de seus colegas, até conseguir encontrá-lo.

Voluntário 2 (passos 7 e 8)

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

Revisão da classe (passos 9 e 10)

- 9.0 aluno encarregado vai apresentar o registro do tempo consumido pelos voluntários na procura pelo elemento.
10. A classe vai discutir:
- a. Quais as diferenças no comportamento dos dois voluntários?
 - b. Quais as implicações deste exercício para a modelagem de comportamento nas organizações?

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

Dilema ético A modificação de comportamento é uma forma de manipulação?

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

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

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

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

O que você acha?

Estudo de caso Executivos que utilizam punições

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

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

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

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

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

Questões

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