

Aula 04

Fundamentos do Comportamento Individual

Objetivos da aula:

Nosso objetivo de hoje é iniciar a análise dos fundamentos do comportamento individual nas organizações e suas possíveis influências sobre o desempenho:

- Estabelecer a necessidade de obter a participação das pessoas no trabalho;
- Estudar a importância das características pessoais para a predição do comportamento e desempenho individual;
- Analisar a influência dos estados emocionais no comportamento.

Até aqui, fizemos um “sobrevôo” do Comportamento Organizacional: sua conceituação, origens, evolução. Refletimos também sobre o atual contexto do trabalho e dos negócios e seus impactos sobre a dinâmica do trabalho nas organizações.

Vamos agora iniciar um estudo mais “micro”, procurando analisar os elementos do Comportamento Organizacional. Parece bastante intuitivo que o primeiro fator que influencia o comportamento das pessoas no trabalho seja... a própria pessoa! As pessoas entram para as organizações portando uma série de características próprias e não há dúvidas de que estas características influenciam o desempenho da pessoa na organização.

Nesta aula e na próxima, procuraremos identificar as características pessoais que parecem exercer maior influência no trabalho e apresentar resumidamente os resultados de algumas pesquisas sobre o tema. Estas pesquisas têm sido desenvolvidas principalmente nos EUA e sua aplicação à realidade brasileira exige alguma cautela.

Trabalho e participação

O comportamento humano é caracterizado por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.

Um dos grandes desafios do administrador contemporâneo é obter a participação de seus colaboradores no trabalho. Cada uma das diversas escolas de administração abordou a questão de um ponto de vista específico (que tal recordar alguns conceitos do curso de EPA?), considerando um aspecto específico da questão. Ao administrador de hoje cabe o desafio de desenvolver uma percepção e uma abordagem integrativa, que lhe permita obter resultados lidando com equipes constituídas de pessoas muito diversas.

Para que uma pessoa possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso que o trabalho lhe proporcione desenvolvimento abrangente como ser humano. Além do aspecto profissional, é preciso levar em conta a personalidade e as aspirações do colaborador.

As pessoas “levam” para as organizações as suas características. Algumas podem ser aproveitadas, com outras é preciso lidar. Todas devem ser conhecidas e respeitadas pelo administrador (inclusive as suas próprias!), no sentido de obter resultados positivos de forma

consistente. No nosso curso, procuraremos começar pela análise dos aspectos mais simples do comportamento individual e ir progredindo para questões mais complexas.

O administrador deve ter em mente que trabalho e existência humana são noções correlatas. O ser humano produz o mundo e a si mesmo. Seu trabalho deve ser voltado para a liberdade, criação e realização. Isto conduz naturalmente à participação.

Características biográficas

As características biográficas estão prontamente disponíveis para os administradores e constituem o primeiro conjunto de características pessoais relevantes a ser analisado. Diversas pesquisas têm sido desenvolvidas no sentido de buscar relações entre as características biográficas e as variáveis dependentes: desempenho, absenteísmo, rotatividade, satisfação. Vamos analisar as principais:

- idade: embora haja um certo consenso que o desempenho tende a decrescer com a idade, as pesquisas não mostram esta relação. De forma geral, parece que trabalhadores mais velhos têm menos ausências “evitáveis”, embora tendam a faltar mais por razões de saúde. A rotatividade tende a decrescer com a idade.
- sexo: a questão de se existem diferenças mensuráveis de desempenho profissional entre homens e mulheres é polêmica. De forma geral, as pesquisas têm mostrado que estas diferenças não existem. A possível exceção está no quesito absenteísmo: de forma geral, o papel de mãe pode levar a mulher a ausentar-se do trabalho com maior frequência.
- estado civil: não parece haver correlações importantes, embora faltem estudos mais conclusivos. Aparentemente, os casados tendem a ser mais “estáveis” do que os solteiros.
- estabilidade: pode-se analisar o “tempo de casa” no emprego

atual e nos anteriores. De forma geral, um comportamento de maior estabilidade no emprego mostra relação negativa consistente com absenteísmo e rotatividade e uma relação positiva com a satisfação.

As conclusões mais importantes parecem ser que a idade parece ter pouca relação com a produtividade; os trabalhadores mais velhos ou com mais tempo de casa apresentam menor probabilidade de se demitir, bem com os funcionários casados. O valor dessas informações para os executivos é que elas podem ajudar em uma melhor seleção entre os candidatos a emprego.

Habilidades (*)

Habilidade se refere à capacidade de um indivíduo de desempenhar certas tarefas dentro de uma função. As habilidades podem ser intelectuais ou físicas; estas podem ser importantes para tarefas padronizadas. Nem todas as habilidades são importantes para todas as funções; porém, habilidades verbais, numéricas, espaciais e de percepção parecem estar relacionadas ao desempenho em geral.

As habilidades influenciam diretamente o nível de desempenho e de satisfação do funcionário. É importante buscar uma correta adequação entre habilidades e as demandas da função.

Um processo eficaz de seleção pode melhorar a adequação. Uma análise das tarefas pode fornecer as informações sobre as habilidades requeridas para seu melhor desempenho. Os candidatos podem então ser testados, entrevistados e avaliados em relação ao grau das habilidades necessárias que possuem.

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 ter cuidado de avaliar as habilidades críticas que quem for realizar as tarefas precisa ter na nova função e de adequar essas exigências aos recursos humanos da empresa.

A adequação pode ser aprimorada por meio de modificações nas tarefas, para que melhor se adaptem às habilidades do executor. Frequentemente é possível modificar alguns aspectos que, não tendo grande impacto sobre as atividades básicas da função podem tirar proveito dos talentos específicos de um funcionário. Os exemplos seriam a mudança dos equipamentos utilizados no trabalho ou a reorganização das tarefas dentro de um grupo.

Uma alternativa final é oferecer treinamento aos trabalhadores. Isso se aplica tanto aos funcionários novos como aos antigos. O treinamento pode manter atualizadas as habilidade dos funcionários ou ensinar novas práticas quando houver necessidade, em vista de mudanças nas condições de trabalho.

Aprendizagem

Aprendizagem é “qualquer mudança permanente no comportamento em função de uma experiência”. A evidência de que ocorreu um aprendizado é uma mudança observável no comportamento. Existem três grandes teorias sobre aprendizagem: condicionamento simples (Pavlov), condicionamento operante (Skinner) e seu desenvolvimento, a teoria da aprendizagem social.

Para as nossas finalidades, vamos nos deter nas duas últimas e no seu conceito fundamental: o comportamento é resultado de suas conseqüências, ou melhor, **as pessoas tendem a se comportar em função da sua percepção das conseqüências dos seus comportamentos.**

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 nos indica que o reforço é 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 tempo, sem significar uma mudança permanente. O uso das punições também pode causar efeitos colaterais desagradáveis, como baixo moral, absenteísmo e aumento na rotatividade. Além disso, os funcionários punidos podem ficar ressentidos com seus superiores. Recomenda-se aos chefes, portanto, que prefiram utilizar o reforço à punição.

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

Personalidade

Personalidade pode ser entendida como a soma total das maneiras que o indivíduo reage e interage com os demais. A personalidade costuma ser considerada como o resultado da interação de fatores hereditários (genética) e do ambiente (história de vida), além de fatores situacionais. A personalidade normalmente é descrita em termos de características que determinariam os comportamentos, os chamados **traços de personalidade**.

- Indicador Mayers-Briggs: Segundo este teste, constituído de 100 questões, os indivíduos são classificados em

Introvertido/Extrovertido (I ou E), Bom-senso/Intuitivo (S ou N), Racionais/Emocionais (T ou F), Perceptivas ou Julgadoras (P ou J). Combinadas, as classificações resultam em 16 tipos básicos de personalidade. Este teste é um dos mais populares e utilizados.

- Big Five ou dos 5 fatores: Pesquisas recentes indicam que as variações mais expressivas da personalidade podem ser descritas em função de 5 dimensões: extroversão (sociável ou reservado), amabilidade (cooperativo ou confrontador), consciência (responsável ou distraído), estabilidade emocional (calmo ou nervoso), abertura à experiências (curioso ou convencional).

Alguns atributos específicos são considerados importantes para a previsão do comportamento do indivíduo na organização. O importante não é buscar “personalidades ideais”, mas sim buscar a melhor adequação dos traços de personalidade do indivíduo às suas funções.

- **Centro de controle:** a pessoa que acredita que é dona do seu destino é **interna**; que crê que o que lhe acontece é obra do acaso é **externa**.
- **Maquiavelismo:** a pessoa acredita que os fins justificam os meios, é emocionalmente distante e tendencialmente manipuladora.
- **Auto-estima:** a medida de quanto a pessoa gosta de si mesma.
- **Auto-monitoramento:** capacidade da pessoa de adaptar seu comportamento a fatores situacionais.
- **Disposição ao risco:** gosto e habilidade de lidar com situações indefinidas e altamente imprevisíveis.

Emoções

Embora seja óbvio que cada pessoa traz para a organização uma certa carga emocional, estabeleceu-se um certo consenso de que as emoções constituiriam influências negativas sobre o desempenho das organizações e deveriam ser tanto quanto possível eliminadas. Apenas muito recentemente o estudo dos estados emocionais passou a ser considerado em Administração.

Inicialmente, vamos definir sentimento, emoção e humor. Sentimento indica uma vasta gama de sensações. Emoção é um sentimento intenso dirigido a alguém ou a alguma coisa. O humor é uma sensação mais difusa e sem objeto específico.

Qualquer trabalho exige esforço emocional; espera-se determinados comportamentos e atitudes (cortesia, sorriso, tom de voz, etc) que podem não estar em sintonia com o estado emocional do indivíduo. Emoções sentidas são as que o indivíduo percebe como verdadeiras; emoções demonstradas são as que a organização exige.

As emoções “básicas” ou universais podem ser classificadas em um ‘continuum’: felicidade, surpresa, medo, tristeza, raiva e desgosto. As pessoas podem manifestar emoções com maior ou menor intensidade; isto depende tanto da personalidade quanto das exigências da situação. Isto também se aplica à frequência e duração das manifestações emocionais.

A expressão das emoções é limitada por fatores culturais e organizacionais. Determinados sinais podem ser considerados “proibidos” ou “obrigatórios” em determinados contextos. A atitude corporal e a forma de falar ou movimentar-se são sinais que podem indicar estados emocionais reprimidos.

A Inteligência Emocional se refere a uma série de habilidades em perceber, compreender e lidar com emoções. O importante para o administrador é compreender a influência dos estados emocionais sobre os processos de tomada de decisões, motivação, liderança e gerenciamento de conflitos interpessoais.

(*) Habilidades Intelectuais básicas

Dimensão	Descrição da habilidade intelectual
Aptidão para números	Cálculos rápidos e precisos
Compreensão verbal	Entender conceitos e relações
Percepção visual	Identificar padrões visuais
Raciocínio indutivo	Identificar a lógica de um problema e resolvê-lo
Raciocínio dedutivo	Empregar a lógica para identificar implicações
Visão espacial	Visualizar objetos tridimensionais
Memória	Reter e lembrar experiências

(*) Habilidades Físicas básicas

Dimensão	Descrição da habilidade física
Força	Empregar força muscular
Flexibilidade	Fazer movimentos com agilidade
Coordenação	Coordenar movimentos simultâneos
Equilíbrio	Manter o equilíbrio em condições desfavoráveis
Resistência	Manter esforço por períodos prolongados

Bibliografia

- ROBBINS, Stephen P. – *Comportamento Organizacional* – São Paulo – Prentice Hall, 2002
- ARAÚJO, L.C.G. de. *Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1999