

8

Teorias de Motivação dos Funcionários

- O Que É Motivação?
- Teorias da Motivação no Trabalho
- Teorias da Necessidade
 - Teoria da Hierarquia das Necessidades
 - Teoria ERC
 - Teoria dos Dois Fatores
- Teoria do Reforço
- Teoria da Expectativa
- Teoria da Auto-Eficácia
- Teoria da Equidade
- Teoria da Fixação de Metas
- Teoria da Ação
- Desafios Futuros
- Em Resumo
- Na Prática

Bill Gates, o fundador da Microsoft Corporation, é conhecido por seu esquema de trabalho intenso. Ele normalmente passa 12 horas por dia em seu escritório e trabalha várias horas em casa. Não tem televisão porque, segundo ele, televisores são uma grande fonte de distração. Atualmente, Gates é uma das pessoas mais ricas do mundo; ainda assim, ele continua a trabalhar mais do que a maioria das pessoas, mesmo sem precisar de mais dinheiro. O que leva Gates a tra-

balhar tanto? Ele diz ser motivado por desafios e por seu desejo de aprender coisas novas.

Poucas pessoas trabalham tanto quanto Bill Gates; nem todo mundo também trabalha em busca de desafios como ele. Muitos fatores motivam as pessoas ao trabalho; a necessidade de ganhar dinheiro com certeza é um deles, mas existem outros que podem ser tangíveis, como benefícios, ou intangíveis, como o senso de realização. As teorias de motivação explicam por que as pessoas se empenham no trabalho, além de outros tipos de comportamento relacionados que não envolvem o desempenho. A maioria das teorias, contudo, tem mantido seu foco na questão do desempenho no trabalho, por ser ela a variável principal dentro da psicologia organizacional.

Este capítulo discute a questão do desempenho no trabalho do ponto de vista de várias teorias conhecidas, mantendo o enfoque na motivação, em vez de na habilidade. (No Capítulo 10, exploraremos outros aspectos que afetam o desempenho.) Este capítulo aborda ainda outras formas de comportamento no trabalho, como a rotatividade. O capítulo começa por definir motivação no contexto do ambiente de trabalho; ele passa, em seguida, para a introdução das teorias de motivação no trabalho, apresentando rapidamente as oito teorias a serem estudadas. Cada uma delas é, então, discutida com maior profundidade, ao mesmo tempo que são apresentadas as evidências empíricas que as validam.

Objetivos

Ao final deste capítulo, o aluno deverá estar apto a:

1. DEFINIR MOTIVAÇÃO.
2. RELACIONAR AS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO, QUE SERÃO DISCUTIDAS NESTE CAPÍTULO.
3. DESCREVER COMO CADA UMA DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO EXPLICAM O COMPORTAMENTO NO TRABALHO.
4. COMPARAR E CONTRASTAR AS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.

O Que É Motivação?

A motivação é um conceito em psicologia que tem sido intensamente discutida há pelo menos um século, mas ainda é de difícil definição. A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A *direção* refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; por exemplo, um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou visitar um amigo. A *intensidade* se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente. A *persistência* diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que eles estejam motivados a completar.

Vista por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

Teorias da Motivação no Trabalho

As teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros. Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas. Presumindo-se que os indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho. (Veja a discussão sobre desempenho no trabalho, no Capítulo 10.)

As teorias apresentadas neste capítulo vêem a motivação dos funcionários a partir de perspectivas muito diferentes. Duas teorias da necessidade aqui discutidas preocupam-se com os tipos de coisas que as pessoas são motivadas a alcançar, como o seu sustento ou reconhecimento. Tanto a teoria da hierarquia das necessidades, quanto a teoria ERC (significando existência, relacionamento e crescimento) classificam as necessidades dos seres humanos em um pequeno número de categorias. Ambas acreditam que o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades. A teoria dos dois fatores afirma que vários aspectos relativos ao trabalho referem-se a uma de duas categorias da necessidade. A primeira diz respeito à natureza do trabalho em si, e a segunda refere-se a recompensas, como o pagamento.

A teoria do reforço vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços. Ao contrário das teorias da necessidade, ela descreve a motivação como o resultado de influências ambientais, em vez de motivos gerados internamente. A teoria da expectativa, assim como a teoria do reforço, procura relacionar recompensas ambientais ao comportamento; mas, ao contrário da última, ela se preocupa com os processos cognitivos humanos que explicam por que as recompensas podem levar a determinados comportamentos.

A teoria da auto-eficácia se preocupa em estudar como a crença das pessoas em suas próprias habilidades pode afetar o seu comportamento. De acordo com essa teoria, a motivação para uma tarefa está relacionada ao fato de a pessoa acreditar ou não que é capaz de concluir a tarefa com sucesso.

A teoria da equidade difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de nas necessidades, crenças e reforços. Essa teoria presume que as pessoas valorizam universalmente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Presume-se que os funcionários sejam motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade.

A teoria da fixação de metas explica como os objetivos e as intenções pessoais podem levar a um determinado comportamento. Assim como outras teorias, ela entende que a motivação começa no próprio indivíduo, mas também demonstra como as influências ambientais podem moldar a motivação e o comportamento.

Mesmo que estas várias teorias vejam a motivação a partir de perspectivas diferentes, elas não necessariamente levam a previsões diferentes sobre o comportamento. Partes dessas teorias podem ser complementares e tem havido um grande esforço para integrar características de algumas delas. Por exemplo, Locke e Latham (1990) combinaram aspectos das teorias da expectativa e da auto-eficácia com a teoria da fixação de metas. No restante deste capítulo, as várias teorias da motivação serão discutidas detalhadamente.

Teorias da Necessidade

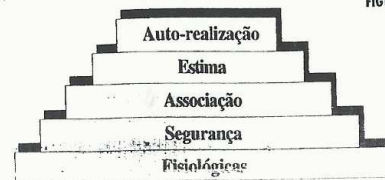
As três teorias da necessidade abordadas aqui entendem a motivação como resultante dos desejos pessoais por determinadas coisas. Considera-se que as necessidades podem ser diferentes tanto para a mesma pessoa ao longo do tempo quanto entre pessoas diferentes. As teorias da hierarquia das necessidades e a teoria ERC se preocupam com as variações nas necessidades interiores dos indivíduos ao longo do tempo. Teorias sobre as necessidades foram bastante populares na literatura da psicologia há algum tempo, mas recentemente os pesquisadores da psicologia organizacional têm dirigido sua atenção para teorias de orientação mais cognitiva, como as de fixação de metas e da auto-eficácia. Talvez a principal razão para a diminuição do interesse pelas teorias da necessidade é que as pesquisas a respeito não conseguiram encontrar relações seguras da necessidade com o desempenho no trabalho, possivelmente porque as necessidades são idéias distantes (Kanfer, 1992), que não têm relação direta com o desempenho no trabalho.

Isso quer dizer que as necessidades, nessas teorias, podem ser satisfeitas de várias formas e com vários comportamentos diferentes; assim, uma necessidade em particular provavelmente não terá uma forte relação com um determinado comportamento. Uma pessoa que tenha grande necessidade de realizar tarefas desafiadoras, por exemplo, pode satisfazê-la dentro ou fora do trabalho. Contudo, as teorias da necessidade têm contribuído para a nossa compreensão da motivação para o trabalho ao mostrar como as recompensas que as pessoas esperam dele podem variar.

Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943) afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. A Figura 8.1 ilustra a hierarquia das necessidades do nível mais baixo, referente às necessidades físicas, ao mais alto, que diz respeito às necessidades psicológicas. O nível mais baixo inclui as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água, comida. O segundo nível consiste nas necessidades de segurança quanto à proteção de possíveis perigos, como as relacionadas a abrigo e proteção. No terceiro nível, estão as necessidades sociais, que incluem amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. O quarto nível é o da necessidade de estima, que envolve o respeito a si próprio e aos outros. Finalmente, temos a auto-realização, que Maslow não definiu com precisão. Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual, ou, como afirmou Maslow, "o desejo de ser... tudo o que se é capaz de ser" (Maslow, 1943, p. 382).

A hierarquia das necessidades de Maslow



Segundo Maslow, para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades não satisfeitas. Ou seja, se dois níveis de necessidades não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer. Assim, uma pessoa faminta não se preocuparia com o perigo e talvez se arriscasse a roubar comida, mesmo sabendo que a punição por roubo é severa. Uma pessoa com sua necessidade de segurança não satisfeita não estaria preocupada em ir a uma festa e se divertir com os amigos. Maslow reconheceu, contudo, que pode haver exceções para esta hierarquia e que certos indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais importantes que as de nível mais baixo. Além disso, vários indivíduos nas sociedades ocidentais têm os quatro primeiros níveis de necessidades satisfeitos e talvez jamais venham a experimentar a privação de uma ou mais delas, especialmente as de alimentação. Dessa forma, as necessidades básicas não são motivadoras.

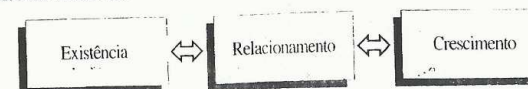
As pesquisas sobre a teoria da hierarquia das necessidades nunca foram conclusivas. Locke e Henne (1986) perceberam que pelo menos parte da dificuldade está no fato de que as afirmações de Maslow sobre a teoria são relativamente vagas, dificultando a elaboração de bons testes sobre ela. Apesar da falta de sustentação empírica, a teoria da hierarquia das necessidades tem tido um impacto positivo nas organizações. Ela continua a ser ensinada aos atuais e aos futuros gerentes, ajudando a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho.

Teoria ERC

A teoria ERC — existência, relacionamento e crescimento (ou teoria ERG, de *existence, relatedness, growth*) —, de Alderfer, foi uma tentativa de se corrigir algumas das deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow. Nesta teoria, existem três, em vez de cinco níveis de necessidades que são organizadas em *continuum*, e não em hierarquia. A sua idéia básica é de que as pessoas podem se mover para frente e para trás de uma categoria de necessidade para outra, e que a não-satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades em outra.

As três necessidades estão demonstradas na Figura 8.2. As necessidades de existência envolvem objetos materiais, bem como aqueles relativos aos desejos físicos e às necessidades básicas de sobrevivência, como água e comida. Necessidades de relacionamento são parecidas com as necessidades sociais de Maslow e englobam relacionamentos com pessoas de importância para o indivíduo, como membros da família, amigos, colegas de trabalho e supervisores. Necessidades de crescimento referem-se a criatividade ou produtividade interna ou no ambiente. Crescimento sugere que a pessoa esteja utilizando completamente suas habilidades ou esteja ainda desenvolvendo novas habilidades.

Os *continuum* da necessidade de existência, relacionamento e crescimento de Alderfer



As três necessidades de Alderfer são organizadas de forma contínua, de acordo com o quanto elas são tangíveis. As necessidades de existência são as mais concretas porque englobam aspectos físicos. O relacionamento é a necessidade que vem a seguir, porque envolve as pessoas em suas relações sociais, que não são uma manifestação do mundo físico. Finalmente, o crescimento é a menos concreta porque não envolve nenhum aspecto físico do ambiente, embora possa resultar em objetos físicos como uma pintura ou um romance.

Ao contrário de Maslow, Alderfer permite o fluxo de intensidade das necessidades por meio de um *continuum*. Quando uma necessidade é satisfeita, a pessoa experimenta um desejo menor por aquela necessidade e maior por uma necessidade menos concreta. Após uma refeição, por exemplo, uma pessoa experimentaria uma crescente necessidade de socializar-se com outras pessoas. O conceito de *frustração-regressão* explica que quando as pessoas vêm frustradas as suas tentativas de satisfazer suas necessidades em um nível, elas regressam essas necessidades a um nível mais concreto. Por exemplo, imagine que uma pessoa falhe na consecução de uma tarefa que satisfaria suas necessidades de crescimento; ela poderia regressar para uma necessidade de relacionamento e aproximar-se de outras pessoas. Existem, contudo, duas exceções para este padrão. A não-satisfação de uma necessidade de existência origina uma outra necessidade de existência ainda maior; já a satisfação de necessidades de crescimento leva a outras necessidades de crescimento.

Os resultados de pesquisas têm dado maior sustentação a Alderfer do que a Maslow, mas as evidências estão, de certa forma, misturadas. Por exemplo, Wanous e Zwyany (1977) pediram a funcionários para avaliarem seus níveis de satisfação e realização, e também a importância de 23 necessidades de trabalho individuais. Eles usaram métodos estatísticos complexos para determinar se o nível de satisfação relatado das necessidades de trabalho se ajustariam às de existência, de relacionamento e de crescimento. Eles obtiveram uma boa sustentação para a categoria de crescimento, moderada para a categoria de existência e baixa para a de relacionamento. Em seguida, eles testaram a idéia de que a satisfação de necessidades em um nível afetaria a importância em outro. Foi obtida apenas uma sustentação parcial para esta teoria. Duas descobertas, contudo, deram suporte a ela: quanto maior a satisfação com o crescimento, maior foi a necessidade de crescimento; e quanto maior a satisfação com o relacionamento, maior a necessidade de crescimento. Por outro lado, duas outras descobertas falharam em sustentar a teoria: a satisfação de existência não tinha relação com a satisfação de relacionamento; e quanto maior a satisfação do relacionamento, maior era a importância de relacionamento. Assim como em Maslow, portanto, o conteúdo das categorias das necessidades não é muito preciso, particularmente para as necessidades de crescimento, e a medida da importância da satisfação das necessidades é de difícil obtenção. Isso dificulta os testes empíricos porque os conceitos mais importantes da teoria não podem ser medidos adequadamente.

Teoria dos Dois Fatores

A *teoria dos dois fatores* (ou teoria da motivação-higiene) de Herzberg (1968) afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias — as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico. Os aspectos do trabalho relevantes às necessidades de natureza animal são chamados *fatores de higiene* e incluem:

salário, supervisão, companheiros de trabalho e políticas organizacionais. Os aspectos do trabalho importantes para as necessidades de crescimento são chamados *fatores de motivação* e incluem realização, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si.

De acordo com Herzberg, a forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis. Além disso, Herzberg argumenta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas separadas e sem relação entre si, em vez de extremos opostos no mesmo contínuo. Fatores motivacionais podem levar à satisfação, mas a sua ausência leva apenas à falta de satisfação, não à insatisfação. Os fatores de higiene podem levar à insatisfação, mas, em seu melhor grau, eles podem produzir apenas a falta de insatisfação e não a satisfação.

A maior parte dos pesquisadores considera a falta de Herzberg inválida (Locke e Henne, 1986). O principal problema dessa teoria é que a estrutura de dois fatores, de satisfação *versus* insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em pesquisas. A pesquisa conduzida por Herzberg é considerada falha por se basear nas descrições de eventos satisfatórios e insatisfatórios pelos funcionários. Ao descrever tais eventos, as pessoas tendem a anotar coisas feitas por elas mesmas como satisfatórias, e as feitas por outros, como insatisfatórias. Isso provoca a impressão de que satisfação e insatisfação são causadas por fatores diferentes.

Apesar das imperfeições em sua teoria, Herzberg tem mantido sua influência. Seu trabalho ajudou a focalizar o campo na importante questão de oferecer às pessoas um trabalho significativo, o que levou à aplicação do enriquecimento do trabalho em muitas empresas. Essa foi também a base para a teoria das características de trabalho de Hackman e Oldham (1976), discutida nos Capítulos 9 e 10.

Teoria do Reforço

A *teoria do reforço* descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos como a motivação; então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional. Ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores ou *histórico de reforço*. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente.

O princípio mais importante da teoria do reforço é a *lei do efeito* (Thorndike, 1913). Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição. Os comportamentos estabelecem-se por meio de empareamento ou associação do comportamento com o reforço. Em outras palavras, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados.

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Assim, a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo.

Essa idéia relativamente simples de que o comportamento aumenta, se for recompensado, é a base para os sistemas de incentivo, como pagamento por peça produzida para operários de fábricas ou comissões para vendedores. Com os sistemas de incentivo, as recompensas são resultantes de unidades individuais de produtividade, como a instalação da porta de um refrigerador ou a venda de um automóvel. Para trabalhos cuja produção pode ser quantificada, é relativamente fácil instituir programas de incentivo. Para outros trabalhos pode haver comportamentos específicos e mensuráveis relevantes ao desempenho, que podem ser quantificados; por exemplo, telefonistas podem ser recompensados por atender ao telefone dentro de um limite específico de número de toques. Para muitas funções, contudo, não é viável o desenvolvimento dos sistemas de incentivo discutidos aqui. Por exemplo, seria difícil projetar um sistema de avaliação por unidade produzida para professores em escolas públicas. O bom desempenho de um professor não é facilmente divisível em unidades individuais de produtividade ou comportamento individual que possa ser recompensado.

As pesquisas têm demonstrado que recompensas podem ser eficientes na melhoria do desempenho do trabalho. Stajkovic e Luthans (1997) conduziram a metanálise de 19 estudos dos efeitos das recompensas, em dinheiro ou não, sobre o desempenho no trabalho. Eles descobriram que, em média, os sistemas de recompensa resultam em um aumento de 17% no desempenho. Contudo, nem todos os estudos encontraram aumentos de desempenho (por exemplo, Coch e French, 1948). Ainda assim, as recompensas podem aumentar o desempenho no trabalho sob algumas condições, mas tais condições não existem em todas as organizações. As influências por parte de outros empregados, as limitações existentes no ambiente (por exemplo, equipamentos inadequados) e a indiferença dos indivíduos quanto a um determinado tipo de recompensa podem resultar na falência dos sistemas de incentivo.

Muitas organizações têm aplicado os princípios da teoria do reforço para influenciar o comportamento de seus funcionários, e esses esforços têm envolvido o desempenho no trabalho e também outros comportamentos. O controle de frequência dos funcionários também tem sido foco dos programas de reforço. Algumas organizações permitem aos funcionários um determinado número de ausências por motivos de saúde durante o ano. Para encorajar a frequência, os funcionários são pagos pelos dias de ausência que não utilizarem. Outras organizações recompensam cada funcionário que completar um determinado critério de presenças em um período especificado (por exemplo, nenhum registro de ausência em um mês).

Um programa de controle de frequência pouco comum foi um sistema de loteria estudado por Pedalino e Gamboa (1974). Com esse sistema, todos os funcionários presentes no trabalho, a cada dia, retiravam uma carta de um baralho padrão. No final da semana, os funcionários sem nenhuma falta teriam uma mão de pôquer com cinco cartas. Os oito funcionários com as melhores "mãos", de acordo com as regras do pôquer, ganhavam um prêmio de 20 dólares. Esse sistema resultou em uma redução de aproximadamente 18% no número de faltas.

Embora os princípios da teoria do reforço sejam úteis, a teoria em si caiu em descrédito entre a maioria dos psicólogos organizacionais. Provavelmente, a principal razão para isso é que a teoria do reforço resulta em pouca percepção quanto aos processos de motivação (Locke, 1980). Ela simplesmente descreve as relações entre reforço e comportamento. Além disso, algumas pessoas são contrárias à idéia de utilizar recompensas para regular o comportamento, pois acreditam que esses programas representam uma forma antiética de manipulação. Muitos daqueles que assumiram essa posição presumem que a técnica do reforço tem mais poder sobre as pessoas do que

realmente tem. Sob as circunstâncias corretas, as pessoas trabalharão com maior afinco pelas recompensas que desejam. A teoria do reforço não diz nada sobre a pessoa desejar uma recompensa ou não; esse assunto é abordado pela teoria da expectativa, que discutiremos a seguir.

Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. A teoria do reforço afirma que ele leva a um comportamento específico e a teoria da expectativa explica quando e por que isso acontece. O seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejem; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento.

Várias versões relativamente diferentes da teoria da expectativa têm sido adaptadas para a utilização em psicologia organizacional. A mais antiga e mais conhecida é a de Vroom (1964), que sugere que a motivação ou força compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas. A equação que relaciona a força às percepções vem a seguir:

$$\text{Força} = \text{Expectativa} \times \sum (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Nessa equação, a força representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento ou seqüência de comportamentos relevantes para seu desempenho no trabalho. Pode-se considerá-la como a motivação para a realização. A expectativa é a probabilidade subjetiva que uma pessoa tem sobre sua capacidade de adotar um tipo de comportamento. Ela é parecida com a auto-estima ou autoconfiança, segundo a qual o indivíduo acredita ou não ser capaz de realizar uma tarefa em um determinado nível. A probabilidade subjetiva mostra que a confiança das pessoas em suas crenças pode variar; se ela for zero, o indivíduo tem certeza de ser incapaz de realizar uma determinada tarefa. Uma probabilidade subjetiva de 1,0 significa que a pessoa está totalmente convencida de que é capaz de realizar uma determinada tarefa, já se a probabilidade for de 0,5, a pessoa acredita ter uma chance de sucesso de 50%.

A valência refere-se à importância de um resultado ou da recompensa para um indivíduo, representando o quanto uma pessoa quer ou deseja algo. No trabalho, o dinheiro é uma recompensa comum, que pode ter diferentes níveis de valência para pessoas diferentes. O meio é a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resulte em uma recompensa em particular. Em qualquer situação apresentada, pode haver mais de um resultado ou recompensa para um determinado comportamento. Para cada resultado possível, o meio e a valência são multiplicados; em seguida, cada resultado é somado em um total, que é multiplicado pela expectativa para resultar em um nível de força. Se o nível de força for alto, a pessoa será motivada a buscar os resultados de um trabalho. Se o nível for baixo, a pessoa não será motivada a essa iniciativa.

A Tabela 8.1 mostra como possíveis combinações de expectativa, valência e meio são associadas em um nível de força. Esse caso considera que haja apenas um tipo de resultado para o comportamento. A tabela demonstra que somente quando os três componentes são altos a força será alta.

Tabela 8.1

A relação de expectativa, valência e meio para a força

NÍVEL DE EXPECTATIVA	NÍVEL DE VALÊNCIA	NÍVEL DE MEIO	NÍVEL DE FORÇA
Alto	Alto	Alto	Alto
Alto	Alto	Baixo	Baixo
Alto	Baixo	Alto	Baixo
Alto	Baixo	Baixo	Muito Baixo
Baixo	Alto	Alto	Baixo
Baixo	Alto	Baixo	Muito Baixo
Baixo	Baixo	Alto	Muito Baixo
Baixo	Baixo	Baixo	Muitíssimo baixo

Se algum dos três componentes for baixo, a força também será baixa; se algum deles for zero, não haverá motivação.

Na maioria das situações, existe mais de um resultado possível; dessa forma, a situação é mais complexa porque os coeficientes entre valência/meio para cada resultado são combinados. A forma como isso funciona pode ser mais bem ilustrada com um exemplo. Imagine que você está no trabalho em uma sexta-feira à tarde e o seu chefe pede que alguém fique além do horário recebendo o pagamento correspondente à hora extra. Imagine também que você acha o trabalho chato e não gosta da idéia de trabalhar fora do expediente. Nesse caso, existem dois resultados possíveis. Se você acredita ser capaz de trabalhar além do horário, sua expectativa será alta. Assumindo que você vai receber o pagamento extra e ficará entediado, ambos os meios serão altos. O fator final que determina sua motivação para o trabalho extra será composto das valências relativas dos dois resultados. Se o valor for positivo ou o desejo pelo dinheiro for maior do que o valor negativo ou o desejo de evitar o tédio, então, você se sentirá motivado a ficar. Porém, se a valência positiva para o dinheiro for menor do que a valência negativa referente ao tédio, então, você será motivado a evitar essa situação.

A teoria da expectativa também pode prever a escolha de comportamento de uma pessoa entre duas ou mais opções. Suponha que você tenha um encontro e precise escolher entre trabalhar além do horário ou ir ao seu compromisso. Para cada ação possível, haverá uma expectativa, uma valência e um meio; dessa forma, haverá uma força para realizar o trabalho extra e outra para ir ao encontro. Teoricamente, a opção de maior força é aquela que você deverá escolher.

As previsões da teoria da expectativa têm encontrado sustentação em pesquisas. Os estudos demonstram que o desempenho está relacionado aos componentes individuais da teoria da expectativa, bem como a multiplicação das combinações (Van Eerde e Thierry, 1996). Em um estudo típico, uma amostra dos funcionários é pesquisada, e pede-se que sejam indicadas as expectativas sobre sua capacidade de realizar uma tarefa, bem como sua valência e seus meios para cada resultado possível. Além disso, pede-se aos supervisores que forneçam notas para o desempenho no trabalho de cada funcionário. A nota total para a força é, então, correlacionada com o

desempenho. Hackman e Porter (1968), por exemplo, conduziram esse estudo e descobriram que o desempenho é previsto pela força, conforme calculado pela produção objetiva e pelas notas dadas pelos supervisores.

Fox, Scott e Donohue (1993) avaliaram a valência do pagamento e do desempenho no trabalho de funcionários ligados à produção, que trabalhavam sob um sistema de pagamento por incentivo em uma confecção. A medida de desempenho era o número de peças produzidas, anotado a partir dos apontamentos da empresa. A valência das recompensas foi relacionada ao desempenho, conforme a teoria da expectativa.

Van Eerde e Thierry (1996) conduziram a metanálise dos estudos sobre a teoria da expectativa, que focalizavam não apenas a previsão do desempenho no trabalho, mas também o esforço e as preferências. Embora o estudo tenha demonstrado que o nível de força está relacionado às medidas de desempenho, a relação ocorreu com maior força para as medidas de esforço. Da mesma forma, o nível de força teve maior relação com as preferências individuais por algo diferente de sua escolha atual, por exemplo, o desejo de abandonar o emprego *versus* a atitude de realmente pedir demissão. Essas descobertas demonstraram que a motivação é apenas um elemento nos processos que conduzem o comportamento no trabalho. Uma pessoa pode se sentir motivada a trabalhar, mas isto não necessariamente resulta em um desempenho melhor. Ter uma certa preferência não é o mesmo que fazer uma verdadeira escolha, porque outros fatores podem ser importantes, como a dificuldade de encontrar um novo emprego quando você quer abandonar o atual.

A afirmação de que a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes (Bandura, 1982). Em outras palavras, pessoas com grande auto-eficácia acreditam ser capazes de realizar tarefas e serão motivadas a aplicar o esforço necessário para isso. Por outro lado, pessoas com pequena auto-eficácia não acreditam ser capazes de realizar tarefas e não serão motivadas a se esforçar. De certa forma, isso é como a idéia da auto-satisfação, pela qual uma pessoa se comporta de forma condizente com suas crenças iniciais. Essa teoria pressupõe que a pessoa tenha a habilidade necessária e que as limitações quanto ao desempenho são insignificantes.

O conceito de auto-eficácia em si está ligado a tarefas específicas ou determinadas ações, e a auto-eficácia das pessoas pode variar de uma tarefa para outra. Assim, um estudante pode ter uma grande auto-eficácia em exames de redação e pequena em testes de múltipla escolha. Isso pode explicar por que muitos estudantes afirmam ser bons em um tipo de exame e ruins em outros. A teoria diria que os estudantes se esforçam mais para o tipo de exame para o qual sua auto-eficácia seja maior.

O conceito de auto-eficácia é muito parecido com o de expectativa. A principal diferença é que a expectativa se relaciona a uma atividade específica em um dado momento, enquanto a auto-eficácia se preocupa com a sensação de que uma pessoa é capaz ou não de fazer algo, como jogar tênis. Por exemplo, uma pessoa pode ter um alto nível de expectativa e acreditar que

se ela se esforçar, pode vencer um jogo de tênis. Um elevado nível de auto-eficácia se refere à crença de um indivíduo de ser ou não um bom jogador. Obviamente, esses dois conceitos estão bastante ligados; a pessoa com grande auto-eficácia deverá ter grande expectativa, mas essas são duas coisas diferentes. A pessoa que acredita ser um bom jogador de tênis pode não ter certeza da vitória se estiver jogando contra um dos melhores jogadores do mundo. A teoria da auto-eficácia e a teoria da expectativa são compatíveis ao prever se as pessoas podem realizar bem suas tarefas quando acreditam poder fazer isso. Mas a teoria da expectativa também considera a influência da motivação sobre as recompensas, uma questão que não é estudada pela teoria da auto-eficácia.

Essa teoria já foi bastante testada, tendo encontrado sustentação nos resultados das pesquisas. Estudos no campo do treinamento demonstram que, para determinadas tarefas, a auto-eficácia tem relação com o desempenho no treinamento. Por exemplo, McIntire e Levine (1991) conduziram um estudo longitudinal da auto-eficácia e do desempenho de estudantes fazendo um curso de digitação. Foi medida a auto-eficácia antes e após o curso, também foi medido o número de palavras digitadas por minuto e a nota ao final do curso. Por fim, foi pedido para cada aluno que fosse definida uma meta para o número de palavras digitadas até o final do curso. Os resultados indicaram que a auto-eficácia antes das aulas previa o número de palavras digitadas por minuto ao final do curso, mas não as notas. A auto-eficácia teve relação também com a meta definida, estando a maior auto-eficácia relacionada a uma meta mais elevada. Esses resultados sugerem que a auto-eficácia pode ser um fator importante no desempenho futuro. Os resultados obtidos com as metas sugerem que a auto-eficácia pode operar por meio da fixação de metas, como no caso dos estudantes com maior auto-eficácia, definindo metas mais difíceis, que resultaram em um desempenho melhor. A fixação de metas é discutida em detalhes ao final deste capítulo.

Resultados parecidos foram encontrados em outros estudos de treinamento. Mathieu, Martineau e Tannenbaum (1993) descobriram que a auto-eficácia calculada antes de uma aula de boliche tinha relação com o desempenho dos alunos ao final da aula. Locke e Latham (1990) conduziram a metanálise de treze estudos, relacionando auto-eficácia ao desempenho, tanto em laboratório como em experimentos de campo, e encontraram uma correlação média de 0,39 com picos de até 0,74.

Considerando que pelo menos algumas das relações entre a auto-eficácia e o desempenho das pessoas podem ser atribuídas à motivação, algumas relações também podem ser resultantes da habilidade. Uma das formas em que a grande auto-eficácia se desenvolve é pelo sucesso. Indivíduos com altos níveis de habilidade provavelmente terão obtido sucesso no passado, e, assim, tendem a ter uma elevada auto-eficácia. No estudo de McIntire e Levine (1991), as notas no curso tinham relação com a auto-eficácia ao final da aula, mas não no começo, sugerindo que os alunos que alcançaram as melhores notas melhoraram sua auto-eficácia. Karl, O'Leary-Kelly e Martocchio (1993) descobriram que uma resposta positiva em uma tarefa de leitura rápida aumentou a auto-eficácia das pessoas que inicialmente possuíam uma baixa auto-eficácia.

Dov Eden e seus associados conduziram uma série de estudos em que manipularam a auto-eficácia para observar seus efeitos no desempenho no trabalho. Esses estudos experimentais tive-

ram a habilidade e motivação inicial controladas pela atribuição aleatória de conteúdo, para que a auto-eficácia fosse aumentada ou não por meio de informação ou treinamento. Eden se refere a esse estudo como efeito Galateia, em que a crença das pessoas sobre suas próprias capacidades as leva a ter um desempenho melhor. Eden e Aviram (1993) tiveram sucesso ao aplicar essa abordagem para melhorar o sucesso de pessoas à procura de emprego. Da mesma forma, Eden e Zuk (1995) usaram essa técnica para convencer cadetes da Marinha das Forças Armadas de Israel de que havia pouca probabilidade de eles terem enjões no mar. Os enjões sempre trazem problemas para os membros da Marinha, porque interferem no desempenho do trabalho no mar. Eden e Zuk conduziram um experimento em que os cadetes eram designados aleatoriamente para um de dois grupos — ao primeiro, eram dadas informações que garantiam aos cadetes que eles não teriam enjões e seu desempenho não seria prejudicado; o outro era um grupo de controle que não recebia tais informações. Uma vez no mar, os cadetes do primeiro grupo sofriam menos com enjões e tinham um desempenho melhor do que o grupo de controle. Essa técnica simples para melhorar a auto-eficácia teve um bom resultado.

A teoria da auto-eficácia é útil e tem resultados na determinação de trabalho. Ela sugere que a motivação e o desempenho podem ser melhorados pelo aumento da auto-eficácia dos funcionários. Bandura (1982) discorreu sobre como a auto-eficácia pode ser desenvolvida por meio de uma série de sucessos em tarefas de dificuldade crescente. Essa estratégia pode ser importante especialmente com novos funcionários, que podem levar algum tempo para se adaptar a todos os aspectos do trabalho. Atribuições relativamente fáceis podem ser dadas aos novos funcionários, com as tarefas mais difíceis sendo introduzidas lentamente para permitir que a pessoa experimente pouco ou nenhum fracasso. À medida que o indivíduo experimenta o sucesso em tarefas cada vez mais difíceis, sua auto-eficácia deve aumentar. Karl e outros (1983) sugerem a utilização dessa abordagem em programas de treinamento. Dov Eden e seus associados têm demonstrado que treinamentos podem ser úteis para a melhoria da auto-eficácia.

Teoria da Equidade

A teoria da equidade (Adams, 1965) afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações. De acordo com Adams (1965), os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. A teoria especifica condições sob as quais a desigualdade ocorrerá, condições essas que os funcionários deverão reduzir.

A desigualdade é um estado psicológico que surge nos funcionários quando eles se comparam com os outros. O que é especificamente comparado é a razão entre o resultado e sua contribuição. O resultado (ou retorno) é composto das recompensas ou da valorização pessoal que o funcionário conquista trabalhando para uma organização, incluindo salário, benefícios, bom tratamento, prazer e *status*. A contribuição refere-se a todas as contribuições feitas pelo funcionário à organização, incluindo não apenas o trabalho que realiza, mas também sua experiência e o seu talento. Dessa forma, um funcionário com vários anos de experiência traria maiores contribuições do que um em início de carreira.

A teoria supõe que os funcionários fazem comparações psicológicas de suas razões resultado/contribuição com as de outros funcionários. Ou seja, eles avaliam psicologicamente o quanto recebem do trabalho (resultado) em relação às suas contribuições:

RESULTADO/CONTRIBUIÇÃO

Cada funcionário compara a sua razão com as razões das pessoas escolhidas para comparação. Estas pessoas ou *outros* podem ser funcionários realizando o mesmo trabalho dentro ou fora da organização, e podem também ser pessoas que têm tipos de trabalho diferentes. Certa vez, uma apresentadora de televisão reclamou publicamente por ganhar menos do que outra apresentadora. Ela poderia ter escolhido se comparar a outros apresentadores ou outras personalidades da televisão, como atores ou repórteres, mas é provável que tenha escolhido esta pessoa devido à similaridade com seu trabalho.

A comparação envolve a razão inteira, não o resultado ou as contribuições individualmente. Assim, uma pessoa pode acreditar que uma situação é equitativa mesmo que suas contribuições sejam maiores do que o resultado obtido. Apenas quando um funcionário acredita que a sua razão é diferente da de outras pessoas é que a desigualdade existe. A diferença pode surgir em qualquer direção, ou seja, um funcionário pode sofrer com uma desigualdade por *má remuneração*, se ele acreditar que outras pessoas têm resultados maiores para a sua contribuição. A desigualdade de "super-remuneração" existe quando um funcionário acredita estar obtendo resultados maiores para sua contribuição do que outras pessoas.

A Figura 8.3 ilustra várias possibilidades de comparação. Em cada caso, presume-se que a razão do funcionário seja de 10/20, isto é, ele recebe uma unidade de resultado para cada duas de contribuição. Perceba que os valores atribuídos não precisam ser iguais; a comparação é o fator importante, não a razão em si. Nos dois primeiros casos, a comparação com o outro tem uma razão que reduz para um resultado por duas contribuições; dessa forma, a igualdade é alcançada. No primeiro caso, o resultado é a metade daquele da pessoa-alvo (5), mas a contribuição também (10). No segundo caso, o resultado e a contribuição são o dobro (20 e 40, respectivamente). Os dois casos seguintes ilustram a desigualdade de má remuneração, isto é, a razão do funcionário é mais baixa do que a comparada a dos outros, causando a sensação de má remuneração. No terceiro caso, a comparação com o outro recebe o mesmo resultado, mas apresenta a metade da contribuição (10/10); e no quarto caso, a comparação com o outro resulta no dobro de resultado para a mesma contribuição. Os últimos dois casos envolvem uma desigualdade de remuneração excessiva, isto é, o funcionário recebe mais resultado por unidade de contribuição do que os outros. No quinto caso, a comparação com o outro recebe a metade do resultado para a mesma contribuição; e no sexto caso, a comparação recebe o mesmo resultado para o dobro de contribuição.

FIGURA 8.3

Uma ilustração de igualdade e desigualdade. A pessoa "A" tem uma contribuição duas vezes maior do que o resultado (ver as barras na primeira coluna). As outras seis barras representam a comparação com a contribuição e o resultado dos outros. A pessoa "A" irá experimentar a igualdade ou desigualdade, dependendo de quem ela escolhe para a comparação. Os casos 1 e 2 demonstram igualdade, nos quais ambas as contribuições formam o dobro de resultado. O caso 3 representa má remuneração, porque o resultado é o mesmo da pessoa "A", mas a contribuição é apenas a metade. O caso 4 é de má remuneração, porque a contribuição é a mesma da pessoa "A", mas o resultado é o dobro. O caso 5 é de remuneração excessiva porque a contribuição é a mesma da pessoa "A", mas o resultado é a metade. O caso 6 é de remuneração excessiva, porque o resultado é o mesmo da pessoa "A", mas a contribuição é o dobro.

	Pessoa "A"	Igualdade	Desigualdade por remuneração superior	Desigualdade por remuneração inferior
Resultados	10	5	10	5
Contribuições	20	10	10	20
		20	20	20
		40	4	6

De acordo com Adams (1965), desigualdade por má remuneração induz à raiva, e a remuneração excessiva leva a um sentimento de culpa. Em ambos os casos, o funcionário se sentirá motivado a reduzir a desigualdade por meio de vários mecanismos possíveis. Três destes mecanismos são particularmente relevantes para a organização da empresa: a alteração das contribuições, a modificação do resultado ou o abandono da situação. Um funcionário pode mudar a contribuição aumentando ou diminuindo sua produtividade, dependendo do tipo de desigualdade. Ele pode mudar o resultado buscando recompensas adicionais no trabalho. Por exemplo, ele pode pedir um aumento ou fazer uma queixa formal. O abandono pode ser temporário, na forma de atrasos ou faltas, que podem significar uma forma de reduzir a contribuição ou pode ser também o abandono definitivo do trabalho.

Grande parte das pesquisas que tem testado a teoria da equidade foi conduzida em ambiente de laboratório. Em um estudo típico, pede-se aos indivíduos que completem uma tarefa em troca de uma recompensa, e a desigualdade é induzida experimentalmente. Em geral, esses estudos fornecem sustentação para a esperada redução de desempenho, como resultado da *má remuneração*, mas não o aumento do desempenho como efeito da *super-remuneração* (Locke

e Henne, 1986). Um estudo conduzido por Greenberg (1990) demonstrou que uma redução no salário estava associada com o aumento no número de roubos praticados por trabalhadores em fábricas. Greenberg explicou que esses resultados eram consistentes com a teoria da equidade, ou seja, os funcionários que experimentaram a desigualdade causada pelo corte nos salários aumentaram seu retorno por meio do roubo.

Em um estudo australiano, Iverson e Roy (1994) descobriram que a percepção da desigualdade pelos funcionários tinha correlação com a intenção de abandonar o emprego e com o comportamento de busca por emprego. Ambas as variáveis são utilizadas para prever a rotatividade (Blau, 1993b), conforme será discutido no Capítulo 10.

Apesar de a teoria da equidade ter sido popular entre os pesquisadores de psicologia organizacional, o interesse por ela tem diminuído na última década. Locke e Henne (1986) acreditam que esse declínio resulta do fato de essa teoria ser melhor para explicar um comportamento passado do que prever o comportamento futuro. Parte da dificuldade é que a teoria não é capaz de prever como os funcionários escolhem outros para suas comparações. Sem saber disso é difícil prever como uma ação ou política organizacional em particular será recebida pelos funcionários. Contudo, a teoria da equidade tem direcionado sua atenção para a importância de se tratar os funcionários com justiça e os efeitos negativos de não fazê-lo.

Pesquisas recentes sobre justiça no local de trabalho têm substituído a teoria da equidade por uma perspectiva diferente. A teoria da equidade lida com a justa alocação ou distribuição de recompensas. Teorias recentes de justiça de procedimento no trabalho concentram-se na questão da justiça do processo de distribuição de recompensas (Kanfer, 1992). Pode ser mais importante que os funcionários acreditem na justiça do processo a saber que a distribuição foi igualitária. Sweeney e McFarlin (1997), por exemplo, descobriram que a percepção sobre a justiça nos processos de alocação de recompensas estava relacionada às atitudes e intenção de abandonar o emprego por parte dos funcionários. Pesquisas futuras provavelmente focalizarão seu trabalho na distribuição e nos processos para distribuição de recompensas.

Teoria da Fixação de Metas

A teoria de motivação que provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais é a teoria da fixação de metas (Locke e Latham, 1990). Os princípios da fixação de metas têm sido largamente utilizados nas organizações, embora sua utilização não seja necessariamente baseada na teoria. Por exemplo, Yearta, Maitlis e Briner (1995) notaram que 79% das organizações britânicas utilizam alguma forma de fixação de metas. Diversos programas desse tipo são utilizados no mundo industrializado.

O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Por exemplo, um profissional de vendas pode ter o objetivo de vender uma determinada quantidade de seu produto dentro de um mês. Pelo fato de os objetivos estarem relacionados a comportamentos relevantes para o desempenho é que a teoria da fixação de metas tem sido fortemente relacionada ao comportamento.

Segundo essa teoria, a meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. As metas podem ser específicas, como "tirar 10 em uma prova", ou genéricas, como "ter bom desempenho na escola". Metas genéricas são frequentemente associadas a um determinado número de objetivos específicos. Locke e Henne (1986) perceberam quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento. Na primeira forma, as metas geram comportamentos específicos. Espera-se que um estudante, que tem como objetivo tirar uma nota 10 em uma prova, adote um comportamento de estudo, fazendo as leituras propostas pelo professor ou relendo as anotações de aula. Na segunda forma, as metas fazem com que a pessoa mobilize maiores esforços; o estudante do exemplo vai se concentrar mais para aprender. Na terceira, as metas aumentam a persistência, resultando em mais tempo gasto com os tipos de comportamento necessários para a consecução do objetivo; o estudante que quer obter a nota 10 vai passar mais tempo estudando. Finalmente, as metas podem motivar a busca por estratégias efetivas para sua obtenção; o estudante irá tentar encontrar as melhores estratégias de estudo e realização de provas.

A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho, e várias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso. De acordo com Locke e Henne (1986), vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho (Tabela 8.2). Primeiro, os empregados devem estar *comprometidos* com a meta, ou seja, devem tê-la aceitado. O objetivo da organização não é necessariamente o objetivo pessoal de um funcionário, e apenas objetivos pessoais motivam os comportamentos. Em segundo, o *feedback* é necessário porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento está levando ou não na direção de seus objetivos. Em terceiro, quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho. O objetivo de alcançar uma média de pontos de 4,0 deve resultar em um desempenho melhor do que um objetivo de chegar à média de 3,0. Apesar de as pessoas nem sempre atingirem seus objetivos, quanto mais difícil ele for, melhor será o desempenho, pelo menos até que a pessoa esteja trabalhando no limite de sua capacidade. Finalmente, as metas específicas são mais efetivas do que um desafio vago, do tipo "faça o melhor que puder". Objetivos vagos podem ser eficientes, mas são os específicos que permitem à pessoa saber quando elas estão dando o melhor de si.

Tabela 8.2

FATORES IMPORTANTES PARA QUE A FIXAÇÃO DE METAS MELHORE O DESEMPENHO NO TRABALHO

1. Aceitação da meta pelo funcionário
2. *Feedback* sobre o progresso em direção às metas
3. Metas difíceis e desafiadoras
4. Metas específicas

Fonte: Baseado em "Work Motivation Theories", de E. A. Locke e D. Henne, 1986, em C. I. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1986. Chichester, UK: John Wiley.

A teoria da fixação de metas é sustentada por pesquisas (Locke e Latham, 1990), e é atualmente a teoria de motivação mais popular dentro da psicologia organizacional. Suas proposições têm sido alvo de uma quantidade considerável de pesquisas, e a fixação de metas é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho. A teoria e a pesquisa envolvendo o assunto têm sublinhado diversos fatores importantes para o sucesso de um programa de fixação de metas. Por exemplo, os quatro fatores apresentados na Tabela 8.2 são necessários para que um programa de fixação de metas seja efetivo.

Apesar de as pesquisas demonstrarem que a fixação de metas pode ser efetiva, alguns pesquisadores já começaram a notar suas limitações. Yearta e outros (1995) notaram que a maioria dos estudos sobre o assunto envolveu metas únicas, como o aumento da produção em uma fábrica. Eles demonstraram que, com trabalhos mais complexos e metas múltiplas, o desempenho era mais baixo quando as metas eram difíceis. Doerr, Mitchell, Klastorin e Brown (1996) demonstraram que objetivos grupais eram melhores do que objetivos individuais para aumentar a velocidade de produção em uma indústria de conserva de pescados (ver o quadro *Pesquisa em Detalhes*).

PESQUISA EM DETALHES

Em grandes empresas, tem havido uma tendência de utilizar grupos de trabalho, em vez de indivíduos, para realizar uma atividade. Dessa forma, é importante compreendermos como os grupos e os indivíduos diferem em seu comportamento e suas reações. Uma área de interesse é como motivar as pessoas que trabalham em grupo. A fixação de metas pode ser uma técnica de motivação efetiva para indivíduos, mas terá ela o mesmo resultado para grupos?

Esse estudo foi conduzido em uma indústria de conserva de pescados, nos Estados Unidos, com uma força de trabalho composta totalmente de estrangeiros. Os funcionários trabalhavam de duas a três horas por dia limpando e embalando salmão que chegava de barco. Durante o estudo, 39 funcionários participaram de um experimento com a fixação de metas, no qual três condições foram criadas: metas grupais, metas individuais e ausência de metas. Foi feita uma medida inicial da velocidade de produção para servir de padrão para a definição dos objetivos. Esses objetivos buscavam o trabalho em um ritmo mais rápido do que aquele que era normalmente mantido. Aos funcionários era dado retorno e incentivo na forma de bilhetes de loteria pela consecução das metas.

Para atingir a meta do grupo, a soma do resultado do trabalho de cada um tinha de alcançar a quantidade predeterminada. Para a condição individual, cada pessoa tinha sua própria meta. Os resultados demonstraram que a produtividade era significativamente mais alta para ambas as condições do que para a condição de ausência de meta, embora a produtividade para a meta grupal tenha sido ainda maior do que para a individual. O tempo médio de processamento de 50 peixes foi de 538 contra 570 segundos para as metas grupal e individual, respectivamente. A média para a situação em que faltava objetivos foi de 702 segundos.

Esses resultados demonstram que, em situações de produção, a fixação de metas pode ser eficiente e que a resposta dos grupos pode ser mais favorável do que a dos indivíduos. Conforme é discutido no Capítulo 12, os grupos podem ter grande influência sobre seus membros.

e as condições que motivam os grupos podem aumentar seus efeitos sobre os indivíduos do mesmo grupo. Contudo, devemos reconhecer que esse estudo envolveu objetivos únicos com tarefas simples. Esses efeitos podem não ocorrer em situações mais complexas. Entretanto, a fixação de metas pode ser uma ferramenta motivacional poderosa, se aplicada da forma correta dentro das condições apropriadas.

Fonte: Doerr, K. H., Mitchell, T. R., Klastorin, T. D. & Brown, K. A. (1996). Impact of material flow policies and goals on job outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 75, p. 142-152.

Teoria da Ação

Apesar de a teoria da fixação de metas ser a teoria de objetivos mais popular em psicologia organizacional, diversas variações foram desenvolvidas (Farr, Hofmann e Ringenbach, 1993). A maioria é mais explícita na descrição do processo pelo qual as pessoas relacionam os objetivos aos comportamentos. Talvez, a mais vasta, que vai além das teorias americanas, é a teoria da ação, de origem alemã, que descreve um processo relacionando os objetivos às ações (Frese e Zapf, 1994). Essa teoria propõe que as teorias de motivação para o trabalho se concentrem principalmente em comportamentos orientados aos objetivos chamados de ações. Tais ações são o produto da intenção consciente de alcançar algo, que pode ser pequeno, como a conclusão de uma peça em uma linha de produção, até alcançar uma promoção no trabalho. O principal foco dessa teoria está nas ações em si e nos processos que levam a essas ações. No local de trabalho, onde realizamos as tarefas para alcançar nossos objetivos, sejam elas impostas pela organização ou pelo indivíduo, as ações predominam.

A teoria da ação descreve um processo envolvendo uma hierarquia de cognições, desde o desejo inicial de ter algo até as ações específicas para sua consecução. De forma simplificada, o processo envolve as quatro etapas a seguir:

- a pessoa quer alguma coisa;
- a meta é definida;
- estabelece-se um plano para alcançar essa meta; e
- são realizadas ações para levar o plano adiante.

Por exemplo, você pode querer ganhar muito dinheiro, e então, define a meta de conseguir um emprego bem remunerado quando terminar a faculdade. O seu plano pode ser obter a graduação em uma área na qual os empregos são abundantes e ter uma alta média em suas notas. As ações serão referentes aos aspectos desse plano, como pesquisar as oportunidades de trabalho em várias áreas e estudar. Esse enfoque considera o indivíduo como precursor da ação ou a causa de seu próprio comportamento, ao contrário da teoria do reforço e de outras teorias de motivação que enfatizam como uma pessoa responde ao ambiente.

Desafios Futuros

Existem dois grandes desafios na área de motivação. Primeiro, são necessárias pesquisas para o teste adequado das teorias de motivação; em segundo, as organizações precisam saber como os funcionários podem ser motivados a realizar bem seu trabalho. Essas duas áreas não são mu-

tuamente excludentes, porque o teste adequado das teorias pode fornecer idéias para intervenções efetivas da organização com o objetivo de melhorar a motivação. Por outro lado, o desenvolvimento e a implementação de programas de melhoria na motivação podem fornecer evidências relevantes para a comparação das teorias.

Muitos estudos têm testado as diversas teorias da motivação discutidas neste capítulo; contudo, as limitações metodológicas dificultam a realização de testes conclusivos para muitas delas. Talvez o maior problema seja medir adequadamente os princípios das teorias, particularmente nas que envolvem cognições ou necessidades. Estudos sobre as necessidades têm utilizado relatos feitos pelos participantes das pesquisas; dessa forma, as pessoas podem informar se as suas necessidades têm sido satisfeitas ou estimar um nível atual de necessidades. A crença básica quanto à utilização desses relatórios é que as pessoas estão conscientes de seu nível de necessidades e desejam revelá-lo. Maslow (1943) notou que as pessoas não têm necessariamente consciência de suas necessidades, tornando esses relatórios pouco precisos. Se Maslow estiver correto, os relatórios de autodescrição não fornecem boas informações para testar as teorias das necessidades.

Também têm sido notadas dificuldades na avaliação dos componentes da teoria da expectativa (por exemplo, Campbell e Pritchard, 1976). Nesses estudos, pede-se que as pessoas estimem suas valências e as probabilidades subjetivas, mas não é clara a precisão dessas estimativas. É preciso que sejam desenvolvidas melhores formas de avaliação destas cognições e estados internos.

Conforme foi discutido neste capítulo, as teorias de motivação têm levado a várias estratégias efetivas para a mudança do comportamento dos funcionários. Talvez a melhor estratégia tenha sido a das intervenções com base nos princípios do reforço e da fixação de metas, como vimos anteriormente. No entanto, existe a necessidade de entender melhor como implementar os princípios, incluindo as vantagens e desvantagens das diversas práticas. Por exemplo, um programa de fixação de metas pode focalizar a atenção do funcionário em certos aspectos do trabalho em detrimento de outros. Se uma digitadora tem o objetivo de aumentar sua velocidade, ela pode sacrificar a precisão de seu trabalho. As condições sob as quais as intervenções na motivação são efetivas ou não ainda necessitam de estudos complementares.

Em Resumo

Este capítulo discutiu nove teorias que examinam a motivação em diferentes perspectivas. As três teorias da necessidade — a hierarquia das necessidades, a ERC e a dos dois fatores — consideram a motivação como resultante de necessidades internas. As teorias da hierarquia das necessidades e a ERC buscam classificar as necessidades humanas em cinco e três categorias, respectivamente. Em ambas as teorias, as necessidades são relativamente amplas e, apesar de serem capazes de prever que as necessidades conduzem o comportamento em uma determinada direção, elas não são capazes de especificar quais comportamentos têm maior probabilidade de surgir. Uma pessoa com alto nível de necessidade de realização, por exemplo, pode trabalhar muito

em seu emprego para alcançar o sucesso; por outro lado, ela pode dirigir a maior parte dos seus esforços para alcançar a realização fora do trabalho. A teoria dos dois fatores afirma que a motivação deriva de duas categorias de necessidades que são enfocadas pelo trabalho.

A teoria do reforço tem um ponto de vista ambiental e afirma que o comportamento é uma função do histórico de reforço de uma pessoa. Segundo ela, comportamentos relacionados ao trabalho, que tenham sido recompensados, encontram maior probabilidade de se repetir no futuro. A teoria da expectativa tenta explicar como as recompensas levam a comportamentos. Ela afirma que as pessoas terão um bom desempenho, caso acreditem que os seus esforços resultam em um nível de desempenho, que o desempenho resulta em recompensas e que elas querem essas recompensas.

A teoria da auto-eficácia afirma que a crença das pessoas quanto à sua própria capacidade é um importante componente da motivação. Uma pessoa que acredita ser incapaz de realizar uma tarefa provavelmente não tentará fazê-la. Um grande nível de auto-eficácia ou a crença na própria capacidade por parte de um indivíduo é um componente necessário para a motivação no trabalho e, conseqüentemente, para o desempenho no trabalho.

A teoria da equidade afirma que as pessoas valorizam o tratamento justo e igualitário pela organização. Uma situação de desigualdade motivará um funcionário a tomar medidas para fazer com que a situação seja de igualdade. Isto pode ser alcançado por meio da alteração do seu nível de contribuição para a organização, da alteração dos resultados obtidos com o trabalho ou pela sua demissão.

A teoria da fixação de metas sugere que o comportamento das pessoas é direcionado por metas conscientes e ressalta vários fatores importantes na determinação do quanto a fixação de metas pode melhorar o desempenho no trabalho. Quatro desses fatores são especialmente importantes: o comprometimento com a meta por parte dos funcionários, o *feedback* quanto ao progresso em relação à meta, a dificuldade e a especificidade da meta.

Apesar de essas teorias analisarem a motivação a partir de perspectivas diferentes, elas não são incompatíveis; na verdade, elementos de várias teorias têm sido integrados. Locke e Latham (1990) discutem a coerência entre as características da teoria da expectativa, da teoria da auto-eficácia e da teoria da fixação de metas. Em particular, eles vêem a auto-eficácia como um elemento importante para o comprometimento com um objetivo. Uma pessoa com baixa auto-eficácia no que se refere a alcançar um objetivo tem pouca probabilidade de se comprometer com ele.

Talvez a melhor maneira de resumir o *status* atual de cada uma das oito teorias é indicar o quanto cada uma tem encontrado sustentação em descobertas de pesquisas no campo organizacional. A Figura 8.3 mostra classificações para cada teoria em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa a menor validade e 5 representa a maior validade. (Essas classificações foram obtidas dos estudos de Locke e Henne, em 1986, para todas as teorias, exceto a teoria do reforço e a ERC.) Como pode ser visto, a teoria da hierarquia das necessidades, a ERC e a dos dois fatores apresentam pouca sustentação, apesar de as duas primeiras terem obtido

alguns resultados positivos em suas previsões. A teoria da equidade obteve sustentação melhor. As teorias da expectativa e do reforço obtiveram boa sustentação, apesar de nem todas as descobertas das pesquisas terem sido consistentes. As teorias da auto-eficácia e da fixação de metas têm obtido grande sustentação na literatura de pesquisa.

FIGURA 8.4

Evidência da validação para as oito teorias de motivação. De acordo com essa escala, 1 representa pouca ou nenhuma sustentação empírica para a teoria e 5 representa sustentação empírica forte e coerente.

Maior evidência de validade		
Fixação de metas	5	Auto-eficácia
	4	
Reforço	4	Expectativa
	3	Equidade
	2	ERC
	1	Hierarquia das necessidades
	1	Teoria dos dois fatores

Menor evidência de validade

Fonte: Baseado em "Work Motivation Theories", de E. A. Locke e D. Henne, 1986, em C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1992. Chichester, UK: John Wiley.

NA PRÁTICA

Este caso refere-se a um programa de controle de roubos com base em metas que o Dr. Lynn Summers ajudou a criar. O Dr. Summers conquistou seu Doutorado em psicologia organizacional em 1977, na Universidade do Sul da Flórida. Ele é vice-presidente da *Mediappraise Corporation*, uma empresa que presta serviços em psicologia organizacional via Internet. Uma de suas especialidades é o *feedback* de 360 graus (ver Capítulo 4), feito *online*. Os colegas de trabalho, os subordinados e supervisores de um funcionário podem completar uma avaliação sobre ele em uma página na Internet. Após observar o *feedback* sobre si mesmo, a partir dessas várias perspectivas, um funcionário

prepara um plano de melhoria interagindo com um programa *online*. A *Mediappraise* também realiza outros tipos de avaliação e pesquisas de opinião, utilizando a Internet. Esse é um exemplo de como os psicólogos organizacionais podem utilizar este novo meio de comunicação. Antes de ajudar a fundar esta empresa, o Dr. Summers tinha seu próprio consultório, e um dos seus projetos foi ajudar uma organização a lidar com os roubos praticados por funcionários.

Uma cadeia de restaurantes *fast-food* pediu ao Dr. Summers que projetasse um programa para controlar os roubos em seus restaurantes. Nessa empresa, os roubos praticados por funcionários representavam um problema maior do que os assaltos em si. Esse cliente queria fazer algo aos funcionários que estivessem roubando comida para si próprios ou dando-a aos amigos de graça. O Dr. Summers investigou a situação e ajudou algumas equipes de funcionários, representando diferentes restaurantes, a aplicar seis tipos de intervenções.

O procedimento de fixação de metas era relativamente simples. Em cada restaurante, o gerente dava a um pequeno grupo de funcionários a responsabilidade de controlar os roubos de um item em particular, como peitos de galinha. Foi ensinado ao grupo como descobrir o número de peitos de galinha que estivessem faltando a cada dia, e definiu-se também uma meta específica para reduzir esse número.

A empresa descobriu que o programa de fixação de metas era eficiente na redução do número de roubos. O que ninguém conseguiu saber foi por que isto deu certo, uma vez que os funcionários não receberam instruções sobre o que fazer para reduzir os roubos, eles apenas receberam uma meta. É possível que os membros do grupo estivessem praticando os roubos e eles simplesmente tiveram de parar, ou que os membros do grupo soubessem quem estava praticando os roubos e os tenha pressionado a parar. Por último, o programa direcionou a atenção dos funcionários para o problema, e, conforme discutido anteriormente, essa é uma das formas pela qual a fixação de metas melhora o desempenho. Não importando por que deu certo, esse caso demonstra que a fixação de metas pode ser uma forma efetiva de afetar o comportamento. Frequentemente, os gerentes precisam apenas definir um objetivo e, então, permitir aos seus subordinados que descubram uma maneira de alcançá-lo.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Que fatores levam os funcionários a roubar?
2. Por que o programa de fixação de metas diminuiu os roubos?
3. Que outras intervenções podem ter causado a redução dos roubos?
4. Que amplitude você acha que os roubos de funcionários têm em grandes organizações?

10

Comportamento Produtivo e Contra- producente do Funcionário

Comportamento Produtivo: Desempenho no Trabalho

Habilidade e Desempenho
Motivação e Desempenho
Características Pessoais e Desempenho
Condições Ambientais e Desempenho no Trabalho
Limitações Organizacionais

Comportamento Organizacional de Cidadania

Comportamento Contraprodcente: Abandono

Ausência
Rotatividade

Comportamento Contraprodcente: Agressão, Sabotagem e Roubo

Manifestações e Greves
Desafios Futuros

Em Resumo

Na Prática

No dia 6 de maio de 1993, um funcionário do correio dos Estados Unidos levou duas armas para o trabalho e abriu fogo contra seus companheiros; uma pessoa foi morta e duas feridas, depois ele se matou. Aparentemente, a razão para o ocorrido foi sua raiva por não ter recebido uma promoção. Em resposta a este incidente e a outros parecidos, o correio dos Estados Unidos implementou um programa de assistência para oferecer aconselhamento a funcionários com problemas. Esse programa foi desenhado para lidar com problemas emocionais e envolve a utilização de psicologia clínica, em vez da psicologia organizacional.

O correio dos Estados Unidos não é a única organização na qual tais incidentes violentos têm ocorrido. Além disso, a violência no local de trabalho, em geral, tem resultados menos dramáticos do que o do caso relatado, de forma que a mídia não presta muita atenção a eles. Brigas entre funcionários são relativamente comuns, e a maioria não é comunicada à polícia. Como veremos mais adiante neste capítulo, os funcionários, às vezes, atacam uns aos outros e aqueles a quem eles supostamente deveriam proteger como parte de seu trabalho.

A violência e outras formas de comportamento contraprodcente, como sabotagem e roubo, são um problema grave para as organizações. O correio dos Estados Unidos, bem como outras organizações, costuma solicitar a ajuda dos psicólogos organizacionais para tentar diminuir esse tipo de comportamento por parte dos funcionários.

Apesar de a violência no trabalho ser um problema importante, dois outros tipos de comportamento chamam a atenção dos psicólogos e pesquisadores da psicologia organizacional: o abandono (ausência e rotatividade) e o desempenho no trabalho. Outros comportamentos importantes têm recebido menor atenção. Neste capítulo, discutiremos os comportamentos produtivos e os con-

traprodcentes. Os comportamentos produtivos incluem desempenho do trabalho e comportamento organizacional de cidadania, como o auxílio aos companheiros de trabalho. Os comportamentos contraprodcentes incluem agressão, sabotagem, roubo e ausência do trabalho.

Objetivos

Ao final deste capítulo, o aluno deverá estar apto a:

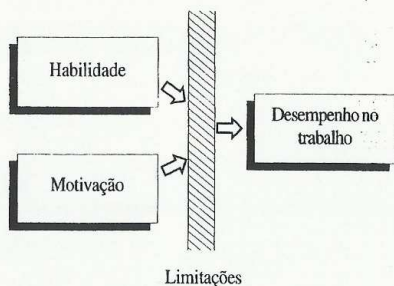
1. DISCUTIR COMO AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E AMBIENTAIS INFLUENCIAM O DESEMPENHO NO TRABALHO.
2. EXPLICAR COMO OS PRINCÍPIOS DOS "HUMAN FACTORS" PODEM SER UTILIZADOS PARA MELHORAR O DESEMPENHO NO TRABALHO.
3. RESUMIR AS PESQUISAS SOBRE AS CAUSAS DO ABANDONO DOS FUNCIONÁRIOS.
4. DISCUTIR COMO FATORES PESSOAIS E AMBIENTAIS PODEM RESULTAR EM UM COMPORTAMENTO CONTRAPRODUENTE.
5. RESUMIR AS PESQUISAS SOBRE O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DE CIDADANIA.

Comportamento Produtivo: Desempenho no Trabalho

Para que uma organização alcance seus objetivos, os funcionários devem desempenhar suas tarefas com alto nível de eficiência. Isso é tão válido para organizações governamentais, nas quais um baixo desempenho significa o insucesso na prestação dos serviços públicos, como para as empresas privadas, onde o baixo desempenho pode significar a falência. Do ponto de vista social, é do interesse de todos que as organizações tenham funcionários que desempenhem bem as suas funções, pois esse bom desempenho aperfeiçoa a produtividade organizacional, que melhora diretamente a economia nacional.

As pessoas podem desempenhar bem o seu trabalho apenas se tiverem a motivação e as habilidades necessárias para tal. As práticas organizacionais e as condições de trabalho podem aprimorar essas habilidades ou servir como limitações que interferem no desempenho no trabalho. Esses três fatores — habilidade, motivação e limitações organizacionais — estão ilustrados na Figura 10.1, que mostra como a habilidade e a motivação resultam em desempenho, mas podem ser bloqueadas pelas limitações.

Um bom desempenho no trabalho requer habilidade e motivação. As limitações organizacionais, como treinamento inadequado, podem interferir negativamente no desempenho



Habilidade e Desempenho

A maior parte dos esforços de seleção realizados pelos psicólogos organizacionais está na identificação das habilidades necessárias para determinadas atividades e na busca das pessoas que possuem essas habilidades. Em primeiro lugar, os métodos de análise voltados às pessoas (conforme discutido no Capítulo 3) são utilizados para determinar os CHAOs (conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características pessoais) necessários para um determinado trabalho. Uma vez que os CHAOs são identificados, os procedimentos de seleção são implementados para encontrar os indivíduos que possuam essas características. Apesar de os CHAOs lidarem com uma variedade de atributos, a maioria dos instrumentos de seleção (conforme discutido no Capítulo 5) são projetados para avaliar habilidades. Finalmente, somado ao que os funcionários trazem consigo, conhecimentos adicionais podem ser desenvolvidos por meio de treinamento. Para que uma organização tenha a mão-de-obra com as habilidades necessárias para um bom desempenho, todos as três etapas devem ser seguidas.

Está provado que as várias medidas de habilidade têm relação com o desempenho no trabalho (ver Capítulos 5 e 6). Como é de se esperar, a natureza de um trabalho determina a combinação específica de habilidades necessárias. Por exemplo, Gutenberg, Arvey, Osburn e Jeanneret (1983) demonstraram que as habilidades cognitivas prevêm o desempenho na maioria dos trabalhos. Quanto maiores as exigências mentais do trabalho, maior a relação entre habilidade cognitiva e desempenho do trabalho. Em outras palavras, as habilidades cognitivas são mais importantes para as funções de maior exigência mental (como para um engenheiro) do que para outras

funções (um balconista, por exemplo). Caldwell e O'Reilly (1990) demonstraram que a combinação das habilidades pessoais às exigências de CHAOs obtidas da análise de um trabalho pode ser uma estratégia útil para a melhoria do desempenho. Eles também descobriram que os funcionários cujas habilidades combinavam com seu trabalho estavam mais satisfeitos. Esses resultados são coerentes com a noção de que o desempenho no trabalho pode resultar em satisfação (ver Capítulo 9). Funcionários que possuem as características necessárias para um bom desempenho no trabalho terão mais sucesso e estarão mais satisfeitos.

Motivação e Desempenho

A motivação é uma característica individual, mas ela pode se desenvolver tanto a partir do funcionário (por exemplo, personalidade), como de condições ambientais. As tentativas das organizações no sentido de melhorar a motivação da mão-de-obra têm ocorrido por meio de intervenções no ambiente, em vez de seleção individual. Teoricamente, é possível avaliar a motivação em candidatos a um emprego e contratar aqueles que a possuam em maior nível. Contudo, os psicólogos organizacionais têm direcionado sua atenção durante os processos de seleção para a avaliação das habilidades, em vez de para a motivação. Na busca da melhoria da motivação, a preocupação tem-se voltado inicialmente para a estrutura dos trabalhos, para programas de incentivos ou para projetos de tecnologia, que serão discutidos neste capítulo.

Características Pessoais e Desempenho

Várias características dos funcionários são importantes para o desempenho no trabalho e podem afetar sua capacidade de realizá-lo, outras influem na motivação do funcionário para trabalhar com afinco. Na maioria dos casos, é difícil separar os efeitos da habilidade dos efeitos da motivação sobre o desempenho no trabalho. Por exemplo, as pessoas com altos níveis de habilidade podem também apresentar altos níveis de motivação. À medida que suas habilidades resultam em um bom desempenho e recompensas correspondentes, sua motivação para o bom desempenho pode ser aumentada. Pessoas com altos níveis de habilidade podem ter um desempenho melhor por serem mais habilidosas ou porque empenham maiores esforços na realização das tarefas, ou ambas as coisas.

Descobriu-se que a habilidade cognitiva (raciocínio verbal e matemático) prevê o desempenho de uma variedade de trabalhos (por exemplo, Pearlman, Schmidt e Hunter, 1980; Schmitt, Gooding, Noe e Kirch, 1984). Nos Capítulos 3 e 5, discutiu-se como as medidas específicas da habilidade estão relacionadas ao desempenho no trabalho, de forma que a habilidade não será discutida novamente. Este capítulo estará concentrado nas cinco grandes características que muitos pesquisadores acreditam representar as dimensões básicas da personalidade humana. Nós também discutiremos como o locus de controle e a idade se relacionam com o desempenho.

As Cinco Grandes Características da Personalidade e o Desempenho. Muitos psicólogos atualmente acreditam que a personalidade humana pode ser descrita por cinco dimensões chamadas de as cinco grandes: extroversão, estabilidade emocional, afabilidade, consciência e abertura para novas experiências (Barrick e Mount, 1991). A Tabela 10.1 apresenta uma breve descrição de cada dimensão.

Tabela 10.1

Descrição das cinco dimensões da personalidade

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Extroversão	Sociável, gregário, direto e comunicativo
Estabilidade Emocional	Ansioso, deprimido, nervoso, preocupado e inseguro
Afabilidade	Cortês, flexível, cooperativo, boa índole
Consciência	Dependente, responsável, trabalhador, dedicado ao progresso
Abertura para Novas Experiências	Imaginativo, curioso, inteligente, tolerante

Fonte: "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", de M. R. Barrick e M. K. Mount, *Personnel Psychology*, 44, p. 1-26.

Dois metanálises resumiram as relações entre cada uma das cinco dimensões e o desempenho no trabalho (Barrick e Mount, 1991; Tett, Jackson e Rothstein, 1991). Genericamente, os dois estudos concluíram que a personalidade está associada com o desempenho no trabalho, apesar de eles não terem se mostrado totalmente coerentes. Barrick e Mount descobriram que a consciência era o aspecto que tinha a maior correlação com o desempenho, enquanto Tett e outros descobriram que era a capacidade de ser agradável (afabilidade). Barrick e Mount descobriram também que certas dimensões da personalidade tinham maior correlação com o desempenho em certos trabalhos do que em outros. Apesar de a correlação média não ter sido alta, esses estudos forneceram evidências de que a personalidade pode ser um fator importante para o desempenho no trabalho. Como foi discutido no Capítulo 5, algumas das razões para as baixas correlações entre personalidade e desempenho podem ser atribuídas à escolha de variáveis de personalidade que são irrelevantes para o desempenho. O tipo de medida de desempenho e o tipo de trabalho também são fatores importantes na relação de um traço de personalidade em particular com o desempenho.

Locus de Controle e Desempenho. O "locus" de controle refere-se à crença das pessoas quanto à sua habilidade de controlar os reforços no seu ambiente (ver Capítulo 9). As pesquisas têm mostrado que os *internos*, pessoas que acreditam ser capazes de controlar suas contingências, têm um maior nível de motivação do que os *externos*, aqueles que não acreditam ser capazes de controlar as contingências (ver as resenhas de O'Brien, 1983; Spector, 1982). Apesar de se esperar que a alta motivação resulte em um melhor desempenho, em geral os efeitos da motivação podem ser mais complexos. Blau (1993a) estudou como o locus de controle se relacionava com dois aspectos diferentes do desempenho de caixas de banco (veja *Pesquisa em Detalhes*). Ele notou que os internos mostraram ter níveis mais altos de motivação, o que deveria levá-los a demonstrar maior iniciativa no trabalho. Os externos, por outro lado, se mostraram mais acomodados, e esperava-se que respondessem melhor a tarefas altamente estruturadas que permitissem a eles tomar pouca iniciativa. E foi exatamente isto o que Blau encontrou. Os internos tiveram melhor desempenho no desenvolvimento de habilidades importantes para o trabalho, enquanto os externos tiveram melhor desempenho em tarefas rotineiras, altamente estruturadas. Esse estudo sugere que as relações entre personalidade e desempenho do trabalho podem depender de dimensões particulares do desempenho.

PESQUISA EM DETALHES

A maior parte das pesquisas sobre desempenho no trabalho não considera que diferentes aspectos do desempenho podem ser influenciados por diferentes fatores. O estudo de Blau (1993) é uma exceção: nele foi estudada a relação entre o locus de controle e três medidas de desempenho diferentes. A hipótese de Blau era a de que os internos teriam um desempenho melhor em certas áreas e os externos, em outras. Especificamente, os internos teriam melhor desempenho em tarefas que exigissem independência e iniciativa, enquanto os externos, em tarefas que precisassem da obediência a regras e do comando de supervisores.

Participaram desse estudo 146 funcionários na função de caixas de banco. Foram avaliados o locus de controle no trabalho e três medidas de desempenho (produtividade, déficit de dinheiro em caixa e autodesenvolvimento). A produtividade foi utilizada como medida objetiva do volume de trabalho individualmente, representando uma parte do trabalho altamente estruturado. O déficit de dinheiro foi uma medida de precisão na contabilidade, o que também é uma parte do trabalho altamente estruturada. O autodesenvolvimento, avaliado pelos supervisores, foi a medida do quanto os funcionários melhoraram suas habilidades por iniciativa própria e ação independente.

Como Blau previu, as correlações com o locus de controle foram diferentes para cada uma das medidas de desempenho. As correlações foram de 0,27, 0,05 e 0,30 para produtividade, déficit de dinheiro e autodesenvolvimento, respectivamente. Os externos tiveram um desempenho sensivelmente melhor do que os internos em produtividade, mas o desempenho dos internos em autodesenvolvimento foi melhor. A correlação entre o locus de controle e o déficit de dinheiro em caixa não foi significativa. A correlação entre produtividade e autodesenvolvimento foi negativa, sugerindo que os funcionários com os níveis de produtividade mais altos tinham os menores níveis de autodesenvolvimento.

Esses resultados sugerem que pessoas diferentes podem ter bom desempenho em diversos aspectos do mesmo trabalho. Os caixas mais produtivos foram aqueles com menor autodesenvolvimento. Talvez isso demonstre que os indivíduos diferem na quantidade de esforço aplicada em diferentes aspectos do trabalho. Os externos podem ter se concentrado nas necessidades diárias de produtividade; os internos, por outro lado, aplicaram maior esforço em aprender novas tarefas, talvez, no intuito de receber promoções no futuro. Esse estudo enfatiza que o desempenho no trabalho pode ser bastante complexo. As organizações devem reconhecer que pode haver mais de uma forma de um funcionário ser produtivo.

Fonte: Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational Psychology*, 66, p. 125-138.

Idade e Desempenho. Muitas pessoas certamente afirmariam que o desempenho no trabalho diminui com a idade. O estereótipo do trabalhador mais velho não produtivo provavelmente encontra suas raízes no fato de que as habilidades físicas diminuem com a idade. Por exemplo,

os atletas profissionais quase sempre se aposentam antes dos 40 anos. As pesquisas demonstraram que esse estereótipo está incorreto. Trabalhadores mais velhos, em muitos trabalhos, são tão produtivos quanto os mais novos.

McEvoy e Cascio (1989) conduziram a metanálise de 96 estudos relacionando a idade ao desempenho no trabalho, mas não descobriram nenhuma relação entre a idade e a diminuição de desempenho. O desempenho de trabalhadores mais velhos não é pior do que o de seus colegas mais jovens. Apesar de algumas habilidades diminuírem com a idade, outras delas, bem como um nível de conhecimento sobre o trabalho que pode levar a uma maior eficiência, podem aumentar com a experiência. O que os trabalhadores mais velhos perdem em termos de habilidade física pode ser facilmente compensado por meio de melhores estratégias para realização das tarefas, melhor administração de tempo e soluções mais eficientes. As exigências físicas impostas pela maioria dos trabalhos estão dentro do alcance da habilidade da maior parte dos trabalhadores mais velhos, a menos que eles estejam com a saúde debilitada, o que pode afetar negativamente o desempenho do trabalho, inclusive dos trabalhadores mais jovens.

Condições Ambientais e Desempenho no Trabalho

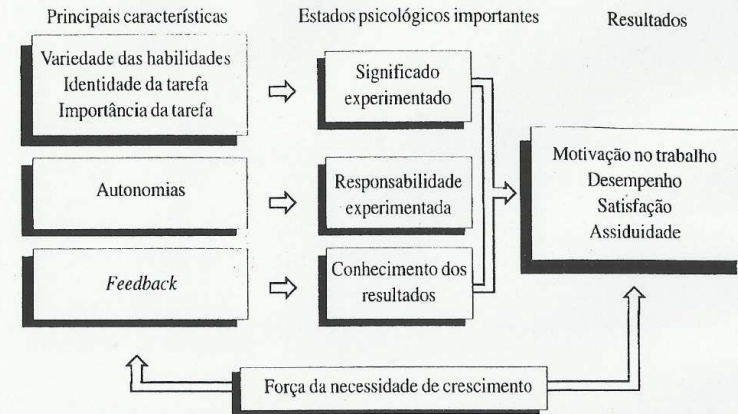
O ambiente pode afetar o desempenho no trabalho de diversas formas. Ele pode ter uma influência positiva ou negativa na motivação, resultando em aumento ou diminuição dos esforços dos funcionários. Da mesma maneira, o ambiente pode ser estruturado para facilitar o desempenho, tornando mais fácil para os indivíduos a realização de suas tarefas, ou diminuindo suas limitações. Um estudo demonstrou que algo tão simples quanto permitir que os funcionários ouçam música por meio de fones de ouvido melhorou o desempenho do trabalho, aparentemente por reduzir os níveis de tensão (Oldham, Cummings, Michel e Zhou, 1995). Neste capítulo, vamos estudar alguns fatores mais complexos dos sistemas de incentivo, projetos de tecnologia e limitações organizacionais.

Características do Trabalho e Desempenho. Uma das teorias mais influentes que relacionam a natureza do trabalho ao desempenho é a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (Hackman e Oldham, 1976, 1980), que tem como base a crença de que as pessoas podem ser motivadas pela natureza intrínseca das tarefas de um trabalho. Quando ele é interessante e agradável, as pessoas gostarão dele (conforme foi discutido no Capítulo 8), estarão altamente motivadas e terão um bom desempenho.

A teoria das características do trabalho está ilustrada na Figura 10.2; ela afirma que as características do trabalho induzem a estados psicológicos que levam à satisfação, motivação e desempenho. As características do trabalho ou características principais (descritas na Tabela 9.5) resultam em três estados psicológicos. Variedade das habilidades, identidade da tarefa e importância da tarefa são fatores que levam à experiência do significado do trabalho; a autonomia leva ao sentimento de responsabilidade e o *feedback*, ao conhecimento dos resultados. Esses três estados psicológicos são importantes para a satisfação e motivação dos funcionários. Quando o trabalho os induz, os indivíduos se sentem motivados e satisfeitos e têm um desempenho melhor.

FIGURA 10.2

Modelo de características do trabalho de Hackman e Oldham (1976)



Fonte: "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", de J. R. Hackman e G. R. Oldham, 1976, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, p. 250-279.

Os níveis das características principais determinam o quanto um trabalho pode ser motivador. Hackman e Oldham (1976) notaram que a pontuação do potencial de motivação (PPM) de um trabalho pode ser calculada pela combinação de pontos das características principais. A seguinte fórmula é utilizada:

$$PPM = (VH + IT + IdT) / 3 \times Auton \times Feed$$

em que VH = variedade das habilidades, IT = importância da tarefa, IdT = identidade da tarefa, auton = autonomia, e feed = *feedback*. Perceba que as três características que resultam no significado experimentado são uma média. A média é multiplicada pela autonomia e pelo *feedback*, que resultam nos valores de responsabilidade experimentada e conhecimento dos resultados, respectivamente. A natureza multiplicativa dessa fórmula significa que um trabalho não pode ser motivador se levar a baixos níveis um dos três estados psicológicos. Se um dos três termos multiplicados for igual a zero, PPM será zero.

Existe uma última parte da teoria: o efeito moderador da força da necessidade de crescimento. Conforme descrito no Capítulo 9, força da necessidade de crescimento é uma variável da personalidade que se refere ao nível de necessidade de uma pessoa por coisas que podem ser obtidas como resultado de um trabalho complicado, tais como crescimento, autonomia e uma sensação de realização. De acordo com Hackman e Oldham (1976), a conexão entre características do trabalho e estados psicológicos nos resultados acontece principalmente em indivíduos com altos

níveis de força da necessidade de crescimento. Isso quer dizer que esta é uma teoria de adequação pessoa/trabalho, em que apenas certos tipos de pessoas terão uma boa resposta a trabalhos com alta pontuação do potencial de motivação. Hackman e Oldham tinham pouco a dizer sobre pessoas com baixa pontuação do potencial de motivação e o que poderia motivá-las.

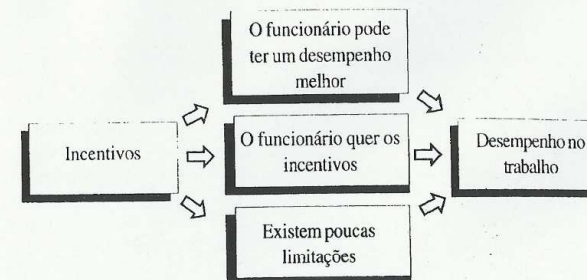
Estudos que utilizaram relatórios preenchidos pelos próprios funcionários como medida das características principais têm sustentado suas relações entre motivação e desempenho (Fried e Ferris, 1987), bem como o efeito moderador da força da necessidade de crescimento (Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald, 1985). As pesquisas utilizando outros métodos mostraram-se mais equivocadas. Apesar de existirem estudos demonstrando que as alterações ou reelaboração do projeto de trabalho apresentam resultados mais altos em pontuação do potencial de motivação, levando a um melhor desempenho, outros estudos não demonstram nenhum efeito resultante da reelaboração do projeto de trabalho. Um interessante estudo longitudinal conduzido por Griffin (1991) demonstrou que os efeitos dessa reelaboração foram um aumento temporário da satisfação no trabalho e um aumento tardio do desempenho. Esses resultados sugerem que a conexão entre condições de trabalho, satisfação e desempenho é mais complexa do que a teoria das características nos leva a crer.

Sistemas de Incentivo e Desempenho. Uma possível forma de melhorar o desempenho, pelo menos o quantitativo, é a utilização de sistemas de incentivo que recompensam os funcionários por unidade de trabalho concluída (ver discussão sobre a teoria do reforço no Capítulo 8). Esses sistemas são comuns para os representantes de vendas, que recebem comissões, ou com operários de fábricas, que trabalham em sistemas de salário por tarefa, cujo pagamento é feito por unidade produzida. Os sistemas de incentivo trabalham a motivação, recompensando os funcionários por comportamentos benéficos para a organização. A maior parte desses sistemas recompensa o desempenho do trabalho, apesar de se encontrarem alguns exemplos de recompensa por outros tipos de comportamento, como a assiduidade.

Apesar de os sistemas de incentivo serem capazes de melhorar a produtividade, eles não têm sido totalmente bem-sucedidos. Yukl e Latham (1975), por exemplo, descobriram que um sistema de salário por tarefa melhorava a produtividade de apenas dois entre três grupos nos quais ele foi implementado. Em seu estudo clássico com operários de fábrica, Coch e French (1948) documentaram como a pressão por parte dos companheiros de trabalho dentro dos grupos pode minar os efeitos do sistema de salário por tarefa. A produtividade de um trabalhador era reduzida pela metade, por causa da pressão de seus companheiros.

Para que um sistema de incentivo seja eficiente, três elementos devem estar em seu bom funcionamento. Primeiro, os funcionários devem ter a habilidade de aumentar a produtividade. Se eles já estiverem trabalhando no limite de sua capacidade, a introdução de um sistema de incentivos não melhorará o desempenho. Segundo, os funcionários devem querer receber os incentivos. Nem todos desejam trabalhar mais em troca de dinheiro ou outras recompensas; para que o sistema funcione, o incentivo deve ser algo que as pessoas desejam. Finalmente, um sistema de incentivo não dará certo se houver limitações físicas ou psicológicas para o desempenho. Um vendedor em uma loja não pode vender se não houver compradores. A Figura 10.3 mostra como os três elementos combinados determinam o sucesso de um sistema de incentivo.

FIGURA 10.3



Os incentivos podem resultar em um desempenho melhor se os funcionários forem capazes de melhorar seu desempenho, se quiserem os incentivos e se houver poucas limitações.

Projetos de Tecnologia. Os estudos de Hawthorne mostraram que os fatores sociais podem ser mais importantes do que o ambiente físico para o desempenho do trabalho. Não há dúvida, contudo, de que as características físicas do trabalho podem afetar o desempenho. O campo dos **fatores humanos** (também chamado de **ergonomia**) ou **psicologia da engenharia** preocupa-se com a interface entre pessoas e o ambiente físico, incluindo ferramentas, equipamentos e tecnologia. Os psicólogos especializados em ergonomia estão envolvidos com o projeto de um ambiente físico que torne o desempenho dos trabalhos mais fácil e seguro. Por intermédio de um extenso trabalho nas últimas décadas, desenvolveram importantes princípios e procedimentos de projetos. A influência desse campo pode ser encontrada em todos os tipos de projetos, de automóveis a eletrodomésticos, de aeronaves militares a instalações nucleares.

Mostradores e Controles. O principal enfoque da ergonomia é a interação entre pessoas e ferramentas, máquinas ou tecnologia. As duas maiores áreas de concentração são a apresentação de informações para pessoas e a manipulação de ferramentas ou máquinas.

Em um automóvel, o motorista deve ter informações sobre a velocidade, além de controlar a velocidade e a direção do veículo. Os princípios ergonômicos dizem aos engenheiros qual a melhor forma de apresentar as informações e projetar os controles.

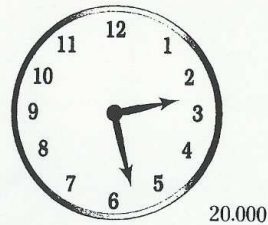
Uma máquina pode fornecer informações a uma pessoa de várias maneiras. A natureza e o uso dessas informações é que determinarão qual a melhor forma de apresentá-las. A maioria das informações sobre as máquinas provém de um canal visual ou auditivo, ou ambos. Para avisos ou sinais de perigo, como no cruzamento de uma linha ferroviária, por exemplo, o melhor é utilizar os dois, tal como uma sirene e uma luz piscante.

Nas máquinas, a maioria das informações é fornecida em um mostrador visual. Dois tipos diferentes de mostradores de informações quantitativas (como a altitude de uma aeronave) são mostrados na Figura 10.4. O mostrador mais acima na figura é um estilo dois pontos, como um relógio tradicional com o ponteiro menor representando a altitude em milhares de pés e o maior representando centenas de pés. O mostrador mais abaixo é digital, que indica a altitude mostran-

do os numerais. Obviamente, em um avião, existe a necessidade de se determinar a altitude rapidamente e de forma precisa, porque um erro pode resultar em um desastre. O mostrador digital é superior ao de dois pontos, porque é fácil confundir os dois ponteiros (Buck, 1983). Por exemplo, 2.100 pés pode ser lido como 1.200 pés, o que poderia representar um problema para qualquer pessoa que pretenda voar sobre uma montanha de 2.000 pés.

Tipos de mostradores de altitude para uma aeronave

FIGURA 10.4



Fonte: "Controls and Tools" (p. 214), de J. R. Buck, 1983, em B. H. Kantowitz e R. D. Sorkin editores, *Human Factors*, Nova York: John Wiley.

A manipulação da máquina por uma pessoa, freqüentemente em resposta à informação fornecida pelo mostrador, é realizada por meio de controles. O projeto do melhor controle é também determinado pelo objetivo e pela situação em particular. A maioria dos controles é manipulada com as mãos ou com os pés, apesar de haver outras possibilidades (com o joelho ou ombro, por exemplo). Os controles manuais são melhores quando são necessários movimentos precisos, como manobrar um automóvel. Já os manipulados com os pés são melhores quando a força é mais importante do que a precisão, como no pedal de freio dos automóveis.

Existem várias considerações importantes no projeto de controles. Primeiro, eles devem ser dispostos de forma lógica, na qual os controles para uma mesma função fiquem juntos. Um painel de carro bem projetado, por exemplo, vai colocar os controles das luzes juntos; os do limpador e do lavador de pára-brisas, também juntos; os do ar quente e ar-condicionado, juntos, e assim por diante. O controle para acionar uma janela da frente deve ficar em frente de um controle para acionar uma janela de trás; e um controle para acionar um dispositivo no lado direito do carro deve ficar à direita de um controle para acionar o mesmo dispositivo no lado esquerdo.

Segundo, os controles vitais que podem gerar conseqüências importantes devem ser reconhecidos pelo toque. Isso não é importante para o controle de volume do rádio de um carro, mas é vital para o controle de aterrissagem de um avião. A Figura 10.5 ilustra vários tipos diferentes de botões para alavancas, como a alavanca do câmbio de um carro. Cada um deles pode ser diferenciado apenas pelo toque. "Botões" como estes são utilizados em aviões.

FIGURA 10.5

Exemplos de botões que podem ser discriminados apenas pelo toque



Fonte: *Human Factors: Understanding People/System Relationships* (p. 311), de B. H. Kantowitz e R. D. Sorkin, 1983, Nova York: John Wiley.

Terceiro, os controles devem fornecer o *feedback* adequado para que a pessoa saiba que a função foi bem realizada. Em um interruptor do tipo liga/desliga, a pessoa pode ouvir um estalo e ter uma sensação tátil, indicando que o interruptor foi ativado ou desativado. Alguns interruptores utilizam molas, de forma que a alavanca pode ficar apenas nas posições ligado ou desligado, e a pessoa pode senti-la fixar-se na posição desejada. Finalmente, as direções nas quais os controles se movem devem corresponder às direções em que a máquina irá se mover. Por exemplo, um aumento em algum fator deve envolver o movimento do controle no sentido horário, para cima, ou para a direita; da mesma forma, uma diminuição deve corresponder a um movimento no sentido anti-horário, para baixo ou para a esquerda. Essa é a regra geral seguida pela maioria dos equipamentos com controles de volume, como rádios e televisores. As alavancas para mover dispositivos para a direita devem se mover no sentido horário ou para a direita, como na maioria dos veículos.

Interação Homem/Computador. Estes princípios de mostradores e controles estão disponíveis há muitos anos, mas poucas pesquisas têm sido feitas sobre eles atualmente. Em vez disso, os psicólogos que estudam os fatores humanos têm dedicado sua atenção para a *interação entre homem e computador*, ou seja, a interação das pessoas com computadores e a tecnologia associada, que tem levado a enormes mudanças no trabalho, tanto para os funcionários de escritório como para os de fábrica. Apesar de a automação e a informatização terem, em alguns casos, substituído pessoas, os computadores estão se tornando rapidamente peças comuns e necessárias do trabalho da maioria da população. Foi estimado que metade dos trabalhadores nos Estados Unidos estariam utilizando computadores até o final do século XX (Giuliano, 1982).

A principal questão sobre a interação das pessoas com o computador é a comunicação entre homem e máquina. Ou seja, qual a melhor forma de os computadores fornecerem informações às pessoas, e qual a melhor forma delas instruírem o computador sobre o que querem que eles façam? Para que as pessoas se comuniquem da forma apropriada com os computadores, elas devem desenvolver uma compreensão conceitual ou um *modelo mental* de como o computador funciona (Frese, 1987). Uma pessoa que saiba como dirigir um carro, por exemplo, tem um modelo mental de como a operação dos controles resulta no movimento apropriado do veículo.

ma, parece que as limitações organizacionais podem ter efeitos prejudiciais, não apenas no desempenho no trabalho, mas na satisfação dos funcionários, na frustração e, possivelmente, na rotatividade também. Essa conclusão deve ser moderada pelo fato de que a maioria das medidas das limitações foram baseadas em dados de relatos feitos pelos funcionários. Serão necessários estudos utilizando outros métodos para determinar a importância do ambiente de trabalho.

Comportamento Organizacional de Cidadania

O comportamento organizacional de cidadania é geralmente definido como o comportamento que vai além das exigências formais do trabalho e que é benéfico para a organização. O comportamento organizacional de cidadania é geralmente avaliado pedindo-se aos supervisores que analisem o comportamento de seus subordinados segundo o comportamento organizacional de cidadania. A Tabela 10.3 traz uma amostra dos itens da escala de comportamento organizacional de cidadania, de Smith, Organ e Near (1983). Perceba que enquanto alguns desses itens se encaixam à definição de ir além das exigências do trabalho (por exemplo, fazer sugestões), outros não se encaixam (como ser pontual).

Tabela 10.3

Quatro itens da escala do comportamento organizacional de cidadania

- Auxiliar o supervisor em seu trabalho
- Fazer sugestões inovadoras para melhorar o departamento
- Ser pontual
- Avisar com antecedência a necessidade de faltar ao trabalho

Fonte: "Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", de D. W. Organ e M. Konovsky, 1989, *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 157-164.

Organ e Konovsky (1989) dividiram o comportamento organizacional de cidadania nessas duas categorias de comportamento: as que são especificamente exigidas e as que não são. *Altruísmo* significa ajudar outro funcionário ou o supervisor em algum problema, mesmo que isso não seja exigido. Ele pode envolver a ajuda a um companheiro que esteve ausente ou fazer sugestões para melhorar determinadas condições. *Conformidade* é fazer o que deve ser feito e seguir as regras definidas, como chegar ao trabalho no horário e não desperdiçar tempo.

O comportamento organizacional de cidadania pode ser um aspecto importante do comportamento do funcionário, que contribui para a eficiência geral da organização. Contudo, indivíduos que têm alto nível de comportamento organizacional de cidadania não são necessariamente aqueles que apresentam o melhor desempenho em outras áreas. MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1991) avaliaram o comportamento organizacional de cidadania e o desempenho em vendas de vários vendedores, tendo encontrado pouca relação entre os dois tipos de comportamento. Os funcionários que tinham as melhores vendas não eram diferentes dos que tinham menor volume de vendas

em termos de comportamento organizacional de cidadania. Em alguns casos, os vendedores que tiveram um desempenho ruim nas vendas podem ter feito importantes contribuições para a organização por meio de seu comportamento organizacional de cidadania. Há evidências de que isso realmente ocorre. Podsakoff, Ahearne e MacKenzie (1997) estudaram 40 equipes de trabalho em uma fábrica de papel, avaliando o comportamento organizacional de cidadania dos indivíduos em relação ao desempenho geral da equipe, em vez do desempenho individual. Os resultados mostraram que altos níveis de comportamento organizacional de cidadania entre os membros da equipe estavam associados a uma maior produtividade grupal e menor número de defeitos.

Diversos fatores foram sugeridos como sendo a causa do comportamento organizacional de cidadania (Schanke, 1991). A satisfação no trabalho e o apoio dado pelo supervisor são dois deles. A sustentação ao seu provável papel em comportamento organizacional de cidadania tem sido fornecida por estudos que encontraram correlações entre as medidas de comportamento organizacional de cidadania e ambas as variáveis. Becker e Billings (1993) descobriram que o comportamento organizacional de cidadania tem correlação com a satisfação no trabalho nos Estados Unidos. Farh, Podsakoff e Organ (1990) descobriram que o comportamento organizacional de cidadania tinha correlação com a satisfação no trabalho e as percepções do apoio da supervisão em Taiwan.

McNeely e Meglino (1994) descobriram que os diferentes tipos de comportamento organizacional de cidadania estavam relacionados a diferentes variáveis. As ações que beneficiaram outros funcionários foram correlacionadas à preocupação com os outros. Ações que beneficiaram a organização foram correlacionadas à percepção de igualdade. Esses autores concluíram que cada tipo de comportamento organizacional de cidadania tinha diferentes causas, apesar de ambos estarem relacionados com a satisfação no trabalho.

O comportamento organizacional de cidadania é uma nova área de estudo. Esse tipo de comportamento traz importantes contribuições para o funcionamento da organização, porém mais pesquisas precisam ser feitas para aumentar nossa compreensão sobre como isso ocorre. O foco no comportamento organizacional de cidadania tem ampliado a abrangência comportamental que a psicologia organizacional tem estudado.

Comportamento Contraproducente: Abandono

Todos os dias, em quase todas as organizações, algumas pessoas chegam atrasadas, outras faltam ao trabalho e outras pedem demissão. Todos esses comportamentos típicos de *abandono* envolvem o fato de o funcionário não estar presente ao trabalho quando programado ou solicitado, seja temporariamente, como durante os atrasos, ou permanentemente, como quando há a rotatividade. A maior parte das pesquisas sobre os comportamentos de abandono considera que eles são fenômenos relacionados. Conforme observado por Mitra, Jerkins e Gupta (1992), alguns pesquisadores assumem que a ausência e a rotatividade são reações alternativas da insatisfação no trabalho. Ambas podem refletir tentativas do funcionário de escapar, temporariamente ou permanentemente, de situações consideradas desagradáveis.

Em sua metanálise, Mitra e outros (1992) descobriram que a ausência e a rotatividade estavam moderadamente correlacionados. Em outras palavras, os funcionários que deixaram seus empregos provavelmente tinham altos níveis de ausência antes de se demitirem. Em uma metanálise parecida, Koslowsky, Sagie, Krausz e Singer (1997) descobriram que os atrasos tinham correlação com a ausência e a rotatividade. As pessoas que se atrasam são, freqüentemente, pessoas que faltam no trabalho e têm probabilidade de abandonar seus empregos. Apesar das correlações entre as medidas de abandono significarem que elas têm causas parecidas, outras explicações são possíveis. Por exemplo, os indivíduos que planejam deixar seus empregos podem esgotar as ausências justificadas, em vez de perdê-las, abandonando o emprego. Por outro lado, as pessoas que planejam sair de seus empregos podem se ausentar para procurar um novo trabalho.

Na literatura relativa à psicologia organizacional, a maior parte das pesquisas sobre o abandono tem sido direcionada para a compreensão da ausência e da rotatividade. Enquanto ambas as formas de abandono podem ter algumas causas parecidas, os comportamentos são diferentes e podem surgir por diversas razões.

Ausência

A ausência, o não-comparecimento do funcionário, quando esperado, pode ser um problema grave para as organizações. Muitos dos trabalhos exigem a presença de alguém, mesmo quando a pessoa normalmente responsável pelas tarefas não está presente. A ausência exige que as organizações contratem mais pessoas do que o necessário para estarem disponíveis diariamente ou tenham substitutos à disposição. Enquanto a idéia de professores substitutos é familiar para todas as pessoas, muitas organizações, especialmente fábricas, têm substitutos para outros tipos de funções também. Freqüentemente, os substitutos são outros funcionários que podem ser convocados a trabalhar um turno extra, geralmente com um salário adicional mais alto.

A principal abordagem para a compreensão de por que a ausência ocorre tem sido focalizada no abandono como resposta a trabalhos ou condições de trabalho insatisfatórios. Ausência e satisfação no trabalho estão relacionadas, mas as pesquisas encontraram uma pequena correlação entre eles. Farrell e Stamm (1988) conduziram a metanálise de 72 estudos sobre ausência e notaram que os dois melhores indicadores foram o histórico de ausências e a política de ausência das organizações, em vez da satisfação no trabalho. As pessoas freqüentemente ausentes no passado têm probabilidade de se ausentar no futuro. As organizações que têm uma política projetada para controlar as ausências, seja por meio de recompensas pela freqüência ou de punição, registram menor número de ausências. Variáveis individuais como gênero, idade ou atitudes no trabalho demonstraram uma pequena correlação ou correlação incoerente com a ausência.

Uma complicação no estudo da ausência é que ela é uma variável complexa que pode surgir de várias causas. Goff, Mount e Jamison (1990) descobriram que ser o principal responsável pelos cuidados com uma criança previa a ausência com uma correlação consideravelmente mais alta do que a tipicamente encontrada com a satisfação no trabalho. Presume-se que a ausência pode ser causada pela necessidade de cuidar de uma criança, goste o funcionário do trabalho ou não.

Dalton e Mesch (1991) pediram a indivíduos para classificarem sua ausência em uma de duas categorias: por motivo de doença ou outras circunstâncias. Eles descobriram que os dois tipos tinham correlações diferentes. A ausência por motivo de doença, mas não por outras circunstân-

cias, estava relacionada à satisfação no trabalho e ao gênero (as mulheres insatisfeitas ficavam doentes mais freqüentemente). A ausência causada por outras circunstâncias estava relacionada à estabilidade do trabalho e à política de ausência (organizações com funcionários mais estáveis e política menos restritiva tinham mais ausências). Esses resultados sugerem que os diferentes tipos de ausência apresentam causas diferentes, que podem ser reduzidas com procedimentos diferentes.

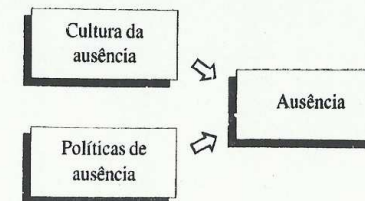
Nicholson e Johns (1985) adotaram um enfoque diferente para a explicação da ausência. Eles notaram que ela pode ser causada pela cultura da ausência de um grupo de trabalho ou organização. Ou seja, em qualquer grupo ou organização geralmente haverá regras sociais definindo a quantidade apropriada e as razões para que ela se dê. Uma organização pode ter uma cultura que encoraje a ausência sempre que alguém não tiver vontade de ir para o trabalho. Outra pode encorajar os funcionários a ir sempre para o trabalho, a menos que seja absolutamente impossível que eles compareçam.

Evidências encontradas em pesquisas sustentam a idéia da cultura da ausência nas organizações. Martocchio (1994) pediu a funcionários para indicarem os benefícios e custos decorrentes da ausência no trabalho. Ele combinou os dados de cada grupo e os resultados indicaram que uma pessoa estava ausente mais freqüentemente se seus companheiros acreditassem que a ausência trazia muitos benefícios e poucos custos.

Harrison e Shaffer (1993) descobriram que a ausência dos funcionários estava significativamente correlacionada com o número estimado de ausências aceitas por seu grupo. Na média, funcionários estavam ausentes menos vezes do que o nível que eles acreditavam ser aceitável. Mathieu e Kohler (1990) verificaram que as ausências do grupo indicavam o nível de ausências individuais. Funcionários cujos companheiros estavam freqüentemente ausentes faltavam mais do que funcionários cujos companheiros raramente se ausentavam.

A Figura 10.6 ilustra que a cultura e as políticas de ausência são dois dos principais fatores de ausências. Apesar de a satisfação no trabalho ter sido o foco da maioria das pesquisas, parece que seus efeitos potenciais são menores do que aqueles da cultura e das políticas. Um indivíduo insatisfeito, que pode querer escapar do trabalho dizendo estar doente, dificilmente fará isso se a ausência for punida. A satisfação no trabalho pode ser um fator de ausência apenas sob as condições de uma cultura de aceitação e política de ausência liberal.

FIGURA 10.6



Tanto a cultura da ausência do grupo de trabalho como as políticas organizacionais para o mesmo assunto contribuem para a ausência dos funcionários.

Rotatividade

Em toda organização, os funcionários se demitem, de tempos em tempos. A demissão dos funcionários é chamada de **rotatividade**. A porcentagem da força de trabalho que deixa o emprego em um dado período é chamada de taxa de rotatividade. Quando essa taxa se torna excessiva, a força de trabalho da organização pode se tornar inexperiente e destreinada, resultando em ineficiência e dificuldades na consecução dos objetivos organizacionais. Dalton e Todor (1993) discutiram fatores que determinam se a rotatividade cria problemas, incluindo o nível de desempenho daqueles que pediram demissão e os custos para sua substituição.

A rotatividade não é um problema, se aqueles que deixaram o emprego tinham desempenho ruim. Trevor, Gerhart e Boudreau (1997) estudaram a relação entre desempenho no trabalho e rotatividade, tendo descoberto uma relação curvilínea em que os funcionários de melhor e os de pior desempenho eram os que tinham maior probabilidade de pedirem demissão. Para os de melhor desempenho, bons aumentos de salário reduziram a rotatividade. Dessa forma, a rotatividade pode ter resultados benéficos se bons substitutos puderem ser encontrados para os funcionários de desempenho ruim. Contudo, aqueles com bom desempenho podem também se demitir porque freqüentemente são os mais atraentes para outras organizações.

Os funcionários de baixo desempenho deixam seus empregos por diversas razões. Eles sabem que não estão realizando bem suas tarefas ou querem achar um trabalho para o qual estejam melhor qualificados. Também não é raro que os supervisores encorajem a rotatividade, escolhendo certos indivíduos para serem alvo de perseguição. Pode-se negar recompensas a esses funcionários, atribuir-lhes trabalhos desagradáveis e tratá-los de forma descortês, com o objetivo de fazê-los pedir demissão.

Podem surgir sérias dificuldades em decorrência da criação da rotatividade e isso acaba resultando em mais problemas que soluções. A perseguição de um funcionário pode criar um ambiente de trabalho hostil e desconfortável para todos, e também existem as possíveis consequências legais, uma vez que estes funcionários podem processar a empresa. Se o supervisor e o funcionário perseguido forem de sexo ou raça diferente, pode ser caracterizado um caso de discriminação. Finalmente, a perseguição é um comportamento antiético e até mesmo os funcionários com desempenho ruim devem ser tratados de forma justa e honesta.

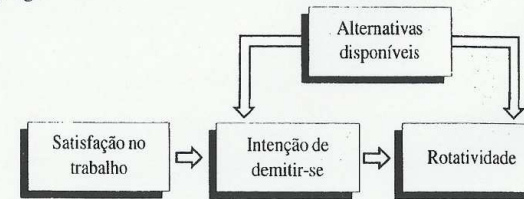
A segunda questão que determina os custos da rotatividade para a organização diz respeito aos gastos envolvidos com a substituição das pessoas que se demitiram. Para algumas funções, o recrutamento e a contratação podem ser caros e consumir muito tempo. A contratação de executivos de alto nível pode levar meses entre a busca de candidatos e a condução de longas e caras entrevistas fora da cidade, além do oferecimento de bônus e benefícios. Outros cargos podem exigir um longo período de treinamento antes que o funcionário seja totalmente produtivo. Nas forças armadas, pode-se levar mais de um ano para treinar completamente um piloto de guerra. Se houver uma grande rotatividade de pilotos, o custo para o governo será muito alto.

A satisfação no trabalho tem sido uma variável central na pesquisa sobre a rotatividade (Maertz e Campion, 1998). A Figura 10.7 ilustra a forma como se imagina que o processo de rotatividade funcione, mostrando que grande satisfação leva ao desejo de deixar o emprego, que leva à rotatividade. Além disso, a relação entre a intenção de deixar o emprego e a rotatividade é

moderada pela taxa de desemprego. As pessoas insatisfeitas com seu emprego provavelmente têm intenção de se demitir. A intenção freqüentemente é precursora do comportamento que leva à demissão. Contudo, não é provável que as pessoas deixem seus empregos, a menos que tenham outro em vista. Conforme mostra o modelo, a taxa de desemprego que reflete a disponibilidade de alternativas de emprego afeta a razão com que a insatisfação se traduz em rotatividade.

A rotatividade dos funcionários como função da satisfação no trabalho e taxa de desemprego

FIGURA 10.7



Existe boa sustentação para as proposições desse modelo. Primeiro, a satisfação no trabalho e a intenção de abandonar o emprego têm uma boa correlação (Blau, 1993b), que é coerente com a idéia de que a satisfação resulta em intenção. Em segundo, Blau descobriu que tanto a satisfação no trabalho como a intenção de deixar o emprego tinham correlação com o comportamento de procura de emprego, como se candidatar a vagas disponíveis e ir a entrevistas de emprego.

Em terceiro, Carsten e Spector (1987) descobriram em sua metanálise que tanto a satisfação no trabalho quanto a intenção de se demitir previam a futura rotatividade, tendo a satisfação uma menor magnitude de correlação ($r = -0,23$) do que a intenção ($r = 0,38$). A natureza preditiva desses estudos sustenta a idéia de que a satisfação e a intenção são precursoras da rotatividade. Finalmente, dois estudos demonstraram que a taxa de desemprego modera a relação entre a satisfação e a rotatividade, e entre a intenção e a rotatividade (Carsten e Spector, 1987; Gerhart, 1990). Esses estudos mostram que quando a taxa de desemprego é baixa e as alternativas de trabalho são muitas, existe uma grande relação entre satisfação e intenção de rotatividade. Contudo, quando a taxa de desemprego é alta e as oportunidades de trabalho são raras, existe uma pequena previsão de rotatividade com base na intenção e na satisfação do trabalho. Em outras palavras, as pessoas insatisfeitas podem querer deixar seus empregos, mas só podem fazer isso quando existem alternativas de trabalho.

Dickter, Roznowski e Harrison (1996) acompanharam, por vários anos, as demissões de indivíduos que gostavam ou não de seus trabalhos. Para ambos os grupos, a probabilidade da rotatividade aumentou do período da contratação até aproximadamente dois anos no trabalho e, após esse período, declinou. Os indivíduos insatisfeitos tinham maior probabilidade de deixar seus empregos do que seus companheiros satisfeitos até cerca de quatro anos no emprego. Após quatro anos, as diferenças desapareceram. Aparentemente, os efeitos da satisfação na rotatividade são limitados, de forma que talvez aqueles que desejam deixar seus empregos acabem por desistir e resolvam adaptar-se à situação.

Mitra e outros (1992) descobriram que a taxa de desemprego também modera a relação entre ausência e rotatividade. Quando a taxa de desemprego é baixa, existe maior correlação entre a ausência e a rotatividade do que quando ela é alta. Em outras palavras, a ausência é precursora da rotatividade quando as pessoas podem encontrar alternativas de trabalho com facilidade. Quando é difícil encontrar emprego, a ausência não se relaciona bem com a rotatividade.

Apesar de muitos funcionários deixarem seus empregos por estarem insatisfeitos, existem outras razões para a rotatividade. Primeiro, a pessoa pode demitir-se por questões de saúde. Aqueles que sobrevivem a ataques cardíacos freqüentemente fazem mudanças drásticas em suas vidas, o que pode incluir deixar o emprego. Às vezes, as pessoas sofrem acidentes no trabalho e não podem continuar a desempenhar certas tarefas. Lesões causadas por excesso de esforço, como a **síndrome do canal carpiano (síndrome da costureira)** (uma lesão séria do pulso), estão se tornando cada vez mais freqüentes em certos tipos de trabalho. Essas condições dolorosas podem levar o funcionário a se demitir para encontrar um trabalho que não continue a agravar seu problema físico. Segundo, as pessoas, às vezes, deixam seus empregos em busca de outros interesses na vida, que podem incluir a criação de uma criança, a continuidade dos estudos ou uma viagem ao exterior. Terceiro, as pessoas podem se demitir devido a problemas familiares, como a doença de um membro da família ou o divórcio. Finalmente, a demissão pode ser provocada por uma melhor oferta de trabalho em outro local, oferecida a um cônjuge.

Algumas dessas razões vão além do ambiente de trabalho, mas as organizações podem fazer muito para lidar com algumas dessas causas da rotatividade. Uma organização pode criar um ambiente de trabalho mais seguro para diminuir as lesões e encorajar um comportamento saudável para reduzir as doenças. Muitas empresas têm instituído programas de bem-estar dos funcionários, que podem incluir exercícios, aulas sobre controle de peso e do fumo e palestras sobre controle de stress. As políticas e práticas organizacionais podem ajudar os funcionários a buscar outros interesses enquanto continuam a trabalhar; por exemplo, creches no local de trabalho facilitam que funcionários com filhos pequenos permaneçam no trabalho. Nesses programas, os funcionários podem levar seus filhos para o trabalho e passar os intervalos e horários de almoço com eles. Tê-los por perto tranquiliza, ajudando-os a manter a atenção no trabalho. Horários flexíveis permitem trabalhar em momentos que não interfiram com outros interesses que poderiam levá-los a deixar o emprego.

Comportamento Contraproducente: Agressão, Sabotagem e Roubo

Exemplos de funcionários enfurecidos atirando em seus companheiros e freqüentemente em si mesmos atraíram a atenção nacional para a questão da agressão por parte de funcionários. Apesar de esses exemplos relativamente raros (Neuman e Baron, 1997), mas extremos, estarem no domínio da psicologia clínica ou da criminologia, a questão do comportamento prejudicial para a organização é importante para a psicologia organizacional. A maior parte dos exemplos de agressão e outros comportamentos contraproducentes não é espetacular o bastante para aparecer na mídia. A agressão contra outros no trabalho, a sabotagem (destruição da propriedade da organização)

e o roubo de bens da organização, contudo, podem resultar direta ou indiretamente em grandes custos monetários e pessoais para os funcionários e suas empresas.

Geddes (1994), por exemplo, relatou em seu estudo que supervisores são freqüentemente alvo de respostas agressivas de subordinados que receberam avaliações negativas de desempenho. Apesar de uma pequena porcentagem ser atacada fisicamente, Geddes ressalta que pode haver milhões de supervisores que tenham sido atacados durante suas carreiras.

A sabotagem também resulta em grandes custos monetários para as organizações. Custos diretos derivam dos danos causados a ferramentas, equipamentos e propriedade. Os custos indiretos surgem da diminuição de produtividade que ocorre, por exemplo, quando uma linha de produção é fechada para reparos ou quando os funcionários devem esperar enquanto um equipamento é consertado ou substituído. Muitos atos de sabotagem são nítidos, como incendiar instalações de uma companhia. Outros atos podem ser furtivos e difíceis de se provar. Freqüentemente, é impossível determinar se o dano causado a um equipamento foi accidental. Por exemplo, um funcionário pode ignorar proposadamente os sinais de alerta em um equipamento, como o indicador, em um caminhão, de que o nível de óleo ou de água está baixo. Em alguns casos, os funcionários podem retirar o óleo ou a água sabendo que isso irá danificar o equipamento. Se o funcionário for normalmente cuidadoso, será difícil provar que ele sabotou o equipamento.

Em uma pesquisa feita nos Estados Unidos, ficou comprovado que o roubo praticado por funcionários custa às empresas bilhões de dólares por ano (Greenberg e Barling, 1996). Em uma pesquisa nacional no varejo, descobriu-se que os funcionários são responsáveis por mais roubos do que os próprios clientes (Hollinger, Daney, Lee, Hayes, Hunter e Cummings, 1996). As organizações gastam uma grande quantia de dinheiro e recursos para controlar os roubos. Muitas empresas estão tentando localizar os potenciais ladrões com o uso de testes de honestidade, utilizando o teste do papel e lápis (ver Capítulo 5). Outras têm recorrido a testes com detectores de mentiras para candidatos a um emprego ou funcionários.

Os comportamentos contraproducentes têm sido estudados como sendo reações à frustração e insatisfação no trabalho. A Figura 10.8 mostra como essas reações acontecem. Ela começa com as limitações organizacionais que impedem não apenas o desempenho do trabalho, como discutido anteriormente, mas também o alcance dos objetivos pessoais. Essas limitações podem envolver as áreas apresentadas na Tabela 10.2, que interferem no bom desempenho no trabalho, e também podem envolver práticas organizacionais, comportamento da supervisão ou outros fatores que impeçam que os funcionários obtenham as recompensas desejadas pelo trabalho. Por exemplo, pode ser negada a um funcionário a promoção ou o aumento de salário desejado. Acreditava-se que essa fosse a razão para o tiroteio no correio, discutido anteriormente. As limitações induzem a sentimentos de insatisfação e frustração. Os sentimentos, por sua vez, levam a comportamentos que podem ser construtivos, como o desenvolvimento de estratégias mais eficientes para vencer obstáculos, ou destrutivos, como a sabotagem, agressão ou roubo.

O comportamento construtivo e destrutivo do funcionário como resultado da sua frustração e controle

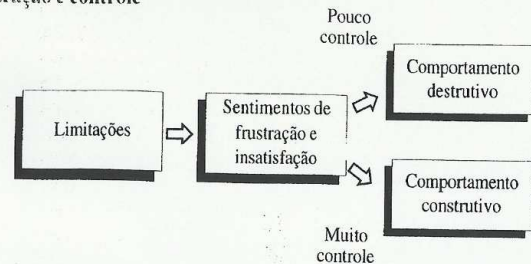


FIGURA 10.8

As crenças sobre o controle determinam em parte se os indivíduos escolherão respostas construtivas ou destrutivas. Um funcionário que acredita que esforços construtivos podem superar obstáculos provavelmente fará esta escolha. Um funcionário que acredita não ser capaz de controlar os obstáculos pode recorrer a um comportamento contraproducente. Isso pode resultar em agressões contra outras pessoas ou contra os bens da empresa.

A natureza ilegal de muitos comportamentos contraproducentes tem dificultado a realização de pesquisas (Giacalone e Rosenfeld, 1987). A sustentação para o modelo apresentado anteriormente vem principalmente de estudos com questionários que pedem aos funcionários para relatar (em geral, anonimamente) seus trabalhos e suas reações. Esses estudos têm demonstrado que os relatos dos funcionários sobre as limitações organizacionais se relacionam com a satisfação no trabalho e os sentimentos de frustração. Os indivíduos que relataram altos níveis de limitação também relataram baixos níveis de satisfação e altos níveis de frustração (por exemplo, Jex e Gudanowski, 1992). Os sentimentos de frustração e insatisfação no trabalho foram relacionados a comportamentos destrutivos (por exemplo, Chen e Spector, 1992; Storms e Spector, 1987). Finalmente, o ponto de controle dos funcionários demonstrou moderar a relação entre os sentimentos de frustração e os comportamentos destrutivos. Os indivíduos com *locus* de controle externo mostraram uma correlação entre a frustração no trabalho e os comportamentos destrutivos. Seus companheiros internos mostraram uma pequena correlação ou correlação zero entre frustração e comportamento destrutivo (Storms e Spector, 1987). Assim, quando as pessoas que acreditam no controle externo sentem-se frustradas, elas têm maior probabilidade de se engajar em um comportamento contraproducente.

Apesar de esses estudos serem coerentes com o modelo da Figura 10.8, confiança nos questionários dos funcionários é uma grande limitação. Perlow e Latham (1993), contudo, conduziram um estudo sobre a agressividade dos funcionários, que utilizou uma metodologia mais significativa. Eles aplicaram uma escala de *locus* de controle para funcionários de uma instituição de reabilitação mental e descobriram que ela poderia prever quais deles maltratariam os pacientes mais tarde. Os funcionários com *locus* de controle externo tinham maior probabilidade

de serem pegos maltratando residentes da instituição do que os com controle interno. Esse estudo sustenta a idéia de que o controle tem grande influência no comportamento agressivo.

Greenberg (1990) conduziu um estudo que mostrou como os roubos podem ser uma reação à desigualdade ou injustiça percebida entre os funcionários. Os funcionários de uma fábrica tiveram uma redução de salários de 15% por um período de 10 semanas. Os roubos aumentaram durante o período do corte de salários e voltaram aos níveis normais após os salários serem restituídos ao normal. Greenberg explicou esses resultados como sendo causados pelos sentimentos de desigualdade dos funcionários, por eles terem que trabalhar da mesma forma, mesmo recebendo um pagamento menor. Pode-se presumir também que o corte nos salários foi uma limitação que induziria à frustração dos funcionários, sustentando, assim, o modelo das limitações. Skarlicki e Folger (1997) também descobriram uma ligação entre os diversos comportamentos contraproducentes, incluindo sabotagem e roubo e o tratamento injusto. Funcionários com a percepção de um tratamento injusto tinham maior probabilidade de serem apontados pelos companheiros como envolvidos em 17 comportamentos contraproducentes do que os funcionários que se sentiam tratados com justiça.

Manifestações e Greves

Outra área em que se vê o comportamento contraproducente como resposta à frustração e ao tratamento injusto é nas disputas entre a administração e a força de trabalho. A história da força de trabalho organizada mostra diversos atos de violência praticados por ambos os lados. Uma tática frequentemente utilizada pelos sindicatos é "atacar" a organização, impedindo a produção. As diminuições e interrupções no ritmo de trabalho são contraproducentes do ponto de vista da organização. Além disso, as sabotagens podem ser comuns durante ações dos sindicatos, como no caso de greves.

A inquietação da força de trabalho e as greves podem ocorrer por diversas razões. Frequentemente, estas ações são acompanhadas pela frustração entre os funcionários que acreditam não estar sendo tratados de forma justa (Bluen, 1994; Giacalone e Knouse, 1990). Estas crenças podem levar a uma série de comportamentos contraproducentes, como a diminuição do ritmo de trabalho e as sabotagens.

Desafios Futuros

Nos últimos anos, tem crescido a discussão na mídia sobre a produtividade dos trabalhadores. À medida que cresce a concorrência internacional, aumenta a preocupação com a manutenção da produtividade. Grande parte dessa preocupação gira em torno do desempenho dos trabalhadores e das formas como ele pode ser melhorado. Essa melhora sempre foi o objetivo principal da psicologia organizacional e é enfocada por diversas atividades desse campo. Uma das principais preocupações para o futuro serão as formas apropriadas com que a tecnologia possa melhorar a produtividade, sem danificar a saúde ou o bem-estar dos funcionários. As pesquisas já apontaram para o lado positivo e o negativo dos avanços na informática. Os computadores podem melhorar o desempenho de muitas

tarefas e a utilização de robôs libertou as pessoas de vários trabalhos perigosos e desagradáveis. Por outro lado, os trabalhos que exigem a utilização excessiva de computadores têm sido associados a certas lesões físicas, como a síndrome do canal carpiano.

Uma outra questão de interesse diz respeito à compreensão e ao controle do comportamento destrutivo. Nas últimas décadas, as organizações têm se esforçado consideravelmente para reduzir os roubos, mas têm dado pouca atenção para a sabotagem e a agressão. Pesquisas adicionais são necessárias para indicar procedimentos que as organizações possam implementar para reduzir o comportamento destrutivo. As pesquisas limitadas realizadas até o presente momento sugerem que melhorar o controle das pessoas no trabalho pode reduzir seu comportamento destrutivo.

EM RESUMO

O comportamento produtivo e contraprodente dos funcionários no trabalho é uma área de vital interesse para a psicologia organizacional. O desempenho no trabalho, a ausência e a rotatividade têm sido os principais focos de atenção nas pesquisas e na prática. Comportamentos destrutivos, como a sabotagem, a agressão no trabalho e o roubo também são importantes. Recentemente, tem-se dado atenção ao comportamento organizacional de cidadania.

O desempenho no trabalho é uma variável central para a psicologia organizacional. Muito da pesquisa e prática dos psicólogos organizacionais concentra-se na compreensão, avaliação ou melhoria do desempenho no trabalho. O desempenho é resultado da interação entre a habilidade e motivação. Tanto os fatores ambientais como os pessoais são influências importantes. As características da personalidade, como as cinco dimensões da personalidade e o locus de controle, têm mostrado relação com o desempenho. As características do trabalho, os sistemas de incentivo e a tecnologia são influências ambientais importantes.

Um dos principais objetivos do campo dos fatores humanos ou ergonomia é melhorar o desempenho no trabalho por meio do projeto de ferramentas e equipamentos. Apesar de os estudos de Hawthorne sugerirem que o ambiente social é mais importante do que o físico, o ambiente físico também pode influenciar o desempenho. Aspectos físicos como a iluminação e o nível de ruído, bem como o projeto de equipamentos e da forma com que a informação é apresentada, têm influências importantes no desempenho.

As limitações organizacionais são as características do ambiente de trabalho que interferem no bom desempenho. Tais condições podem levar a uma baixa satisfação no trabalho e à rotatividade de funcionários.

O comportamento organizacional de cidadania é o que vai além das exigências formais do trabalho e que é benéfico para a organização. Ele envolve comportamentos altruísticos (ajudar aos outros) e de conformidade (seguir regras). O comportamento organizacional de cidadania é importante porque contribui para o bem-estar organizacional. Tanto a satisfação no trabalho como o apoio dado pela supervisão estão correlacionados ao quanto os funcionários se empenham no comportamento organizacional de cidadania.

Comportamentos de abandono (ausência e rotatividade) podem criar diversos problemas para as organizações. A maior parte das pesquisas sobre essas variáveis tem considerado ambas como sendo reações à insatisfação no trabalho. Isso parece ser mais verdade para a rotatividade, pelo menos durante os períodos de abundância de empregos, do que para ausência, que tem apenas uma pequena correlação com a satisfação no trabalho. Além disso, o abandono pode acontecer por muitas razões, sendo que apenas algumas delas estão relacionadas às atitudes no trabalho.

Os comportamentos contraprodentes, como a sabotagem, a agressão e o roubo, podem produzir grandes custos para as organizações. As pesquisas limitadas conduzidas sobre esses comportamentos sugerem que eles são reações a sentimentos de frustração e insatisfação. Além disso, funcionários que acreditam ter pouco controle no trabalho têm maior probabilidade de se envolver em comportamentos destrutivos.

NA PRÁTICA

Este caso se refere a um projeto de rotatividade conduzido pela Dra. Jeanne M. Carsten, que concluiu seu Doutorado em psicologia organizacional em 1987, na Universidade do Sul da Flórida. Desde então, tem trabalhado para o Chase Manhattan Bank, em Nova York, uma das maiores instituições financeiras do mundo. Seu cargo atual é o de vice-presidente para verificação, avaliação e administração. Suas responsabilidades abrangem diversas áreas da psicologia organizacional, incluindo pesquisas de atitude, desenvolvimento, seleção e treinamento de funcionários. Uma de suas principais funções é conduzir projetos elaborados para enfocar problemas organizacionais específicos.

Seu primeiro grande projeto foi encontrar uma solução para a grande taxa de rotatividade entre os caixas do banco. Apesar de a alta rotatividade ser normal e esperada para esses funcionários, a gerência do banco achava que a taxa havia se tornado excessivamente alta. A Dra. Carsten foi encarregada de descobrir o porquê e sugerir soluções.

A primeira parte do projeto foi coletar informações. Entrevistas foram realizadas com os caixas e seus supervisores para descobrir por que eles estavam se demitindo, e perguntou-se aos caixas sobre os problemas que eles encontravam no trabalho. Foi conduzida também uma pesquisa para saber se outros bancos estavam pagando salários maiores, e descobriu-se que estavam.

A segunda parte foi a preparação e apresentação de um plano de ação para a gerência do banco. Foram feitas doze recomendações, incluindo aumentos de salários, treinamento dos supervisores dos caixas para oferecer melhor assistência aos seus subordinados, a especificação dos padrões de desempenho e o treinamento adicional aos caixas.

Durante a parte final do projeto, quase todas as recomendações foram implementadas. Feito isso, a taxa de rotatividade caiu em quase 50%. Sem um grupo de controle, não se pode ter certeza sobre o que causou a melhoria na taxa de rotatividade. Durante o projeto, a taxa de desemprego nacional aumentou, o que poderia ter reduzido a rotatividade. A Dra. Carsten ressalta que a taxa de rotatividade ficou mais baixa do que a de outros bancos, dando sustentação à idéia de que as mudanças foram eficientes. Além disso, muitas das mudanças, como a melhoria na supervisão e especificação dos padrões de desempenho, podem ter sido benéficas por outras razões, além da redução na rotatividade. Esse caso ilustra como um psicólogo organizacional que trabalha para uma organização pode ajudar a melhorar as condições de trabalho para os funcionários.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Por que você acha que os caixas estavam abandonando seus empregos?
2. Que fatores encorajariam você a ficar em um emprego de que não gostasse?
3. Você acha que as intervenções da Dra. Carsten fizeram algo mais do que reduzir a rotatividade?
4. Podem os funcionários desse banco ter se envolvido em outros tipos de comportamento de abandono?

ou substâncias tóxicas, e têm maior probabilidade de afetar a saúde física do que o bem-estar emocional. Os efeitos dessas fontes tendem a ser diretos, apesar de que, para algumas pessoas, é necessária uma exposição prolongada para que a doença ou lesão ocorra. Por exemplo, pode levar anos até que uma lesão provocada por movimentos repetitivos, como a digitação, ocorra. Certas ocupações têm maior probabilidade do que outras de apresentar cada uma dessas fontes, apesar de os funcionários, na maior parte das ocupações, poderem encontrar qualquer uma delas. As pessoas que trabalham ao ar livre, como os guardas florestais ou construtores de telhados, têm maior probabilidade de encontrar condições de extremo calor ou frio, mas até mesmo trabalhadores de escritório podem encontrar situações de temperatura extrema se seus prédios não tiverem instalações adequadas de aquecimento e ar-condicionado. Enquanto os policiais e agentes carcerários têm maior probabilidade de serem vítimas de ataques, praticamente qualquer pessoa pode ser atacada no trabalho, mas a probabilidade para a maioria dos trabalhos é remota.

Tabela 11.1

Fontes freqüentes de doenças e lesões para trabalhadores em algumas ocupações comuns

FONTE	OCUPAÇÃO
Doenças infecciosas	Dentista, enfermeiro
Ruído excessivo	Carregador de bagagens em aeroportos, músico
Ataques físicos	Policial, agente carcerário
Movimentos repetitivos	Digitador, datilógrafo
Temperaturas extremas	Guarda florestal, construtor de telhados
Substâncias tóxicas	Dedetizador, trabalhadores rurais

Além das condições físicas mostradas na Tabela 11.1, certas condições, que não são físicas, também podem afetar a saúde e o bem-estar emocional. Os horários de trabalho fora do padrão, como turnos à noite, têm sido definidos como causas de problemas físicos e psicológicos. Diversas condições de trabalho não físicas são freqüentemente discutidas na literatura sob o tópico genérico de stress no trabalho. Tais condições, como a carga de trabalho, a falta de controle, a ambigüidade e o conflito de papéis e as limitações organizacionais têm sido associados com a saúde física e o bem-estar emocional.

Neste capítulo, estudaremos a saúde e o bem-estar dos funcionários no trabalho e, também, as condições físicas e não físicas que afetam a saúde, bem como os acidentes que podem ocorrer devido ao comportamento do funcionário ou as condições do trabalho. Finalmente, falaremos sobre a estafa, um estado psicológico que parece ser o resultado de condições de trabalho estressantes.

Objetivos

Ao final deste capítulo o aluno deverá estar apto a:

1. IDENTIFICAR AS PRINCIPAIS CONDIÇÕES FÍSICAS QUE AFETAM A SAÚDE DO FUNCIONÁRIO.
2. EXPLICAR COMO OS HORÁRIOS DE TRABALHO PODEM AFETAR A SAÚDE E O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS.
3. DISCUTIR A NATUREZA DO STRESS NO TRABALHO, INCLUINDO SUAS CAUSAS E EFEITOS.
4. DESCREVER AS CAUSAS DOS ACIDENTES E AS MEDIDAS QUE PODEM SER TOMADAS PARA PREVENI-LOS.
5. DEFINIR ESTAFA E EXPLICAR COMO ELA SE RELACIONA COM A SAÚDE E O BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS.

Efeitos das Condições Físicas na Saúde e Segurança

As condições físicas do trabalho tendem a ter efeitos físicos diretos nas pessoas. Algumas vezes, esses efeitos são imediatos, mas freqüentemente ocorrem após um longo período de tempo. Quando uma doença ou uma lesão leva muito tempo para se desenvolver, pode ser difícil determinar exatamente o que a provocou. Além disso, pode haver também efeitos no bem-estar emocional. Doenças graves e lesões estão quase sempre associadas com algum tipo de angústia e trauma psicológico, principalmente quando a pessoa ficou incapacitada.

Nesta seção, discutiremos os efeitos de seis condições físicas do trabalho:

- doenças infecciosas;
- ruído excessivo;
- ataques físicos;
- movimentos repetitivos;
- temperaturas extremas; e
- substâncias tóxicas.

A exposição a qualquer uma dessas condições pode causar problemas de saúde, graves ou não.

Doenças Infecciosas

Os profissionais que lidam com o público (por exemplo, cabeleireiros, policiais, vendedores ou professores) podem ser expostos a doenças infecciosas, apesar de a maioria dos casos resultar em doenças pouco sérias, como a gripe. A exposição a doenças infecciosas sérias é particularmente preocupante para profissionais da saúde, que lidam com pacientes muito doentes ou em risco de vida. O National Safety Council — Conselho Nacional de Saúde — (1992a) estimou que 12.000 pessoas por ano são infectadas no trabalho com a hepatite B, uma doença grave que afeta o fígado. Wallack (1989) descobriu que a maioria dos profissionais de saúde teme ser contaminada pelo vírus da AIDS por intermédio de seus pacientes. Murphy, Gershon e DeJoy (1996) notaram que a exposição à AIDS é uma das principais fontes de stress no trabalho, frequentemente levando à ansiedade e à angústia. A preocupação com essa doença teve grande impacto nas práticas de segurança adotadas pelos profissionais de saúde. Nos Estados Unidos, os CDC (*Centers for Disease Control and Prevention* ou Centros de Controle e Prevenção de Doenças) recomendam que todos os trabalhadores da área de saúde sigam as precauções universais, que consistem em um grupo de procedimentos de segurança, como os que seguem:

- colocar objetos cortantes em um recipiente especial;
- usar luvas descartáveis enquanto manipular sangue ou fluidos corporais;
- limpar imediatamente com desinfetante qualquer área de contato com fluidos corporais;
- cobrir as agulhas que foram utilizadas.

Infelizmente, um grande número de profissionais não segue esses procedimentos, mesmo que as pesquisas tenham provado sua eficiência (Murphy e outros, 1996). Aqueles que seguem as regras reduzem muito suas chances de ficar seriamente doentes.

Ruído Excessivo

O ruído excessivo está presente em muitos trabalhos, particularmente naqueles que envolvem maquinaria e equipamentos pesados. Aeroportos, construções, fábricas e minas são lugares barulhentos, expondo os funcionários a condições que podem afetar sua saúde e seu desempenho no trabalho.

A intensidade do ruído é medida em decibéis (dB). A escala de decibéis é uma escala logarítmica, o que quer dizer que a relação entre o nível de decibéis e a intensidade do som não é linear. Aumentar o nível do som em 10 dB representa um aumento de 10 vezes na intensidade do som, e um aumento de 20 dB representa uma intensidade de som 100 vezes maior. Os níveis de decibéis de diversos sons comuns ao ambiente de trabalho estão apresentados na Figura 11.1.

FIGURA 11.1

Níveis de intensidade dos sons (em decibéis)	
140	— Avião a jato no instante da decolagem
120	— Serra elétrica
100	
80	— Caminhões e maquinaria
60	— Conversa
40	— Pássaro cantando
20	

Fonte: *Sound Sense*, do National Safety Council, 1992, Itasca, IL: Autor.

A exposição ao ruído excessivo, como explosões, pode danificar gravemente a audição de uma pessoa, às vezes de forma permanente. Ruídos dessa magnitude são dolorosos, e a maioria das pessoas evita os locais onde estes sons ocorrem. Ainda mais preocupante é a exposição contínua no trabalho a ruídos moderadamente altos, que excedem os 85 dB (National Safety Council, 1992b). Se essa exposição for contínua durante um período de meses ou anos, o ruído moderadamente alto pode provocar uma perda permanente da capacidade auditiva do indivíduo, particularmente em frequências altas. Uma vez que sons dessa intensidade não são geralmente dolorosos, muitos funcionários não fazem nada para evitá-los. É comum que funcionários em ambientes de trabalho barulhentos sofram a perda de audição. Os danos à audição também são causados pela exposição à música alta. Usar fones de ouvido com o volume alto pode ser perigoso, porque os níveis de decibéis no ouvido podem ser bastante elevados.

Devido aos potenciais danos à audição, muitos países têm leis que determinam os níveis legais de ruído a que um funcionário pode ser exposto. As pessoas que trabalham em ambientes barulhentos recebem um protetor de ouvido para prevenir problemas de audição. É freqüente, por exemplo, ver funcionários de companhias aéreas usando essas proteções quando estão próximos de aviões com os motores ligados.

Além dos danos à audição, existem evidências que sugerem uma ligação entre o nível de exposição ao barulho no trabalho e doenças cardiovasculares. Apesar de não serem conclusivos, esses estudos constataram que funcionários expostos a altos níveis de ruído têm maior probabilidade de apresentar problemas cardíacos do que os que não são expostos (Cohen e Weinstein, 1981). Além disso esses dois pesquisadores levantaram a possibilidade (não muito bem estudada) de que o ruído no trabalho pode resultar também em outras doenças.

Ataques Físicos

Quando você menciona um ataque ocorrido no local de trabalho, nos Estados Unidos, a maioria das pessoas pensa no serviço dos correios; nas últimas décadas, a mídia relatou diversos casos de funcionários enfurecidos atirando contra companheiros de trabalho e supervisores, muitas vezes de forma fatal. Segundo o Bureau Norte-americano de Estatísticas no Trabalho,

os homicídios eram a segunda causa de mortes ocorridas no trabalho em geral, em 1996. Apesar de ser a principal causa para mulheres (172) mais homens foram vítimas (740). Isso porque muito mais homens são mortos durante o trabalho do que mulheres e, para eles, os acidentes de trânsito são a principal causa de morte. Apesar da atenção dada pela mídia aos tiroteios nos correios, apenas 8% desses homicídios são cometidos por companheiros de trabalho. A maior parte (80%) é cometida como resultado de assaltos e outros crimes.

Para muitas ocupações, os ataques são relativamente comuns. Por exemplo, pessoas que trabalham com pacientes psiquiátricos, particularmente adolescentes, sofrem grande risco de serem atacados, apesar de esses ataques raramente serem fatais. Para controlar a violência nesses locais, é comum a medicação dos pacientes. Em muitas instituições, também é oferecido treinamento especializado para ajudar os funcionários a evitar ataques e se defenderem de seus pacientes.

Policiais também podem ser vítimas de ataques e, na maioria das grandes cidades, ocasionalmente são vítimas de ataques durante a prisão e o controle das pessoas. Porém, as diferenças nos ataques podem ser muito grandes de um país para outro. Por exemplo, na cidade americana de Tampa, Flórida, houve 582 ataques relatados contra 934 policiais, em 1997, de acordo com os dados do departamento de polícia local. Durante o mesmo ano, na cidade de Toronto, Canadá, que é 10 vezes maior do que Tampa e tem uma força policial de 5.000 oficiais, apenas 395 ataques foram relatados.

Os balconistas de lojas de conveniência tornaram-se alvo de crimes violentos, particularmente nas grandes cidades. Durante 1992, somente no estado da Flórida foram assassinados 15 balconistas, exatamente o mesmo número de policiais que foram mortos.

Os ataques a funcionários podem ser praticados por pessoas ou animais. Em muitos empregos, as mordidas de cachorros são um grande problema. Os funcionários responsáveis pela leitura de medidores de água ou luz, instaladores de telefones e vendedores de porta em porta podem ter problemas com cães. As pessoas que trabalham diretamente com animais também são vítimas de ataques. Veterinários, tratadores do zoológico e trabalhadores em fazendas podem ser feridos por animais.

Movimentos Repetitivos

Muitos empregos exigem a repetição física de movimentos de várias partes do corpo. Os funcionários que utilizam computadores no trabalho freqüentemente passam o dia inteiro digitando. O trabalho em linhas de produção tradicionais exige que o funcionário repita a mesma operação diversas vezes. Tais movimentos repetitivos podem resultar em lesões por esforço repetitivo (LER), em que partes do corpo ficam inflamadas e, às vezes, permanentemente danificadas. Foi estimado, nos Estados Unidos, que as lesões causadas por esforço repetitivo custaram 20 bilhões de dólares em 1993, pagos em indenizações aos trabalhadores, bem como custos indiretos de 100 bilhões de dólares por ano para os empregadores (Occupational Safety and Health Administration ou Agência de Saúde e Segurança Ocupacional, 1997).

Talvez a lesão mais conhecida entre essas seja a síndrome do canal carpiano (síndrome da costureira), que é uma lesão do pulso que provoca dor, endurecimento e fraqueza nos dedos e nas mãos. Ela surge como consequência do uso repetido dos dedos e do pulso. Talvez a sua causa mais

conhecida seja a utilização de teclados de computador, mas outros movimentos repetitivos das mãos também podem causá-la. Em 1995, foi estimado que 3,9 em cada 10.000 trabalhadores tinham essa lesão (U.S. Bureau of Labor Statistics, 1995). Apesar de os casos leves serem aliviados por meio do repouso, os mais graves podem resultar em danos permanentes. As cirurgias, às vezes, podem reparar a lesão, mas nem sempre.

As lesões por esforço repetitivo podem ser reduzidas com duas estratégias bastante baratas. Primeiro, um projeto apropriado de ferramentas e equipamentos pode fazer muito para reduzir o esforço no corpo que resulta nestas lesões. Por exemplo, um apoio para os pulsos pode ajudar a prevenir a síndrome do canal carpiano (síndrome da costureira) em pessoas que utilizam teclados de computador. Este apoio constitui numa barra que ajuda a manter os pulsos do digitador retos, de forma que seu esforço é reduzido.

Uma segunda estratégia é permitir que os funcionários tenham freqüentes interrupções em seu trabalho, destinadas ao descanso. Na Suécia, existem leis que determinam o tempo máximo que um funcionário pode trabalhar com um teclado sem parar e a quantidade máxima de tempo que ele pode digitar por dia. Uma combinação entre o projeto do equipamento adequado e as pausas para descanso pode ser útil para reduzir a probabilidade de que os funcionários desenvolvam lesões por esforço repetitivo.

Temperaturas Extremas

As pessoas que trabalham ao ar livre podem estar sujeitas a condições climáticas de extremo calor ou frio, dependendo do clima da região em que vivem. Tais condições podem ser uma ameaça para a saúde, e são conhecidos casos de trabalhadores que morreram em decorrência de condições climáticas extremas. Doenças e morte podem ocorrer se a temperatura interna do corpo desviar muito dos 37° Celsius. Temperaturas corporais acima de 45°C ou abaixo dos 25°C levam rapidamente à morte, em geral por parada cardíaca (Bell, 1981).

A temperatura do ambiente ou do ar ao redor tem muito a ver com a manutenção da temperatura corporal. É importante que sejam tomadas as medidas apropriadas para garantir que os funcionários não fiquem em temperaturas demasiadamente quentes ou frias quando tiverem de trabalhar em condições climáticas extremas. Em condições de frio, os funcionários devem ter roupas quentes o suficiente para manter a temperatura do corpo. Em condições muito extremas, a exposição ao ar livre deve ser limitada a períodos breves. Em condições de calor excessivo, deve-se dar às pessoas a quantidade suficiente de líquidos para prevenir desidratação, uma vez que a transpiração é um dos meios básicos utilizados pelo corpo para manter a temperatura corporal.

As pesquisas sobre os efeitos da temperatura no desempenho têm se mostrado confusas, com alguns estudos demonstrando que o calor o melhora e outros o piora (Bell, 1981). As condições extremas, como o calor intenso, levam à exaustão física e ao stress que certamente irão interferir no desempenho. Sob condições mais amenas, o desempenho não é necessariamente comprometido. O uso de roupas apropriadas e a ingestão de líquidos (em ambientes quentes) podem permitir que os funcionários permaneçam produtivos sob condições adversas.

Substâncias Tóxicas

A exposição dos funcionários a substâncias tóxicas tem recebido crescente atenção, à medida que as pesquisas começaram a demonstrar como elas afetam a saúde. O problema com a exposição a muitas substâncias é que efeitos negativos para a saúde, como o câncer, podem levar anos ou décadas para se desenvolver. Além disso, nem todas as pessoas expostas apresentam os sintomas. Isso dificulta a determinação dos efeitos da exposição, porque muitas coisas podem contribuir para que uma pessoa em particular contraia determinada doença.

Em muitas ocupações, os funcionários podem ser expostos a substâncias tóxicas, frequentemente em locais inesperados. Os trabalhadores de indústrias químicas ou detetizadores e trabalhadores em fazendas que utilizam inseticidas podem esperar ser expostos. Porém, pessoas que trabalham em escritórios localizados em prédios fechados podem ser expostas a vários produtos químicos, como toners de máquinas copiadoras ou solventes utilizados para a limpeza de tinta. As reações a esta exposição podem variar de sintomas menos graves, como dores de cabeça ou náuseas, até condições sérias, que podem danificar permanentemente órgãos vitais como os rins ou o fígado. Às vezes, apenas alguns indivíduos mais sensíveis apresentam sintomas, mas não é raro que a maioria dos funcionários em um escritório adoça, levando ao que tem sido chamado de fenômeno do *edifício doente*, que pode surgir a partir de substâncias tóxicas ou microorganismos.

As organizações que expõem seus funcionários a substâncias tóxicas correm o risco de serem processadas por funcionários doentes ou incapacitados para o trabalho. Nos Estados Unidos, a OSHA (*Occupational Safety and Health Administration* ou Agência de Saúde e Segurança Ocupacional) é responsável por verificar se são utilizadas proteções adequadas no local de trabalho para resguardar os trabalhadores. No Brasil, o Ministério do Trabalho é o responsável pela fiscalização da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), obrigatória nas empresas públicas e privadas. Muitos países possuem leis para proteger os funcionários contra substâncias tóxicas e outras condições que podem afetar sua saúde. Mesmo assim, todos os anos, milhares de trabalhadores são feridos ou mortos no trabalho devido à exposição a substâncias tóxicas (National Safety Council, 1992c).

Horários de Trabalho

Apesar de a maioria dos funcionários trabalhar em horários padrão de aproximadamente oito horas por dia durante a semana, o uso de horários fora desse padrão envolvendo turnos longos, noturnos e aos finais de semana está aumentando. Os psicólogos organizacionais têm se interessado em três tipos de horários de trabalho em particular: turnos à noite, turnos longos e horário flexível.

Expedientes Noturnos

Muitas organizações, como hospitais e departamentos de polícia, funcionam 24 horas por dia, exigindo o uso de dois ou três turnos de trabalho para cobrir o dia todo. Uma típica sequência de três turnos é:

- das 8 da manhã às 4 da tarde (turno do dia);
- das 4 da tarde à meia-noite (turno da tarde); e
- da meia-noite às 8 da manhã (turno da noite).

Algumas organizações contratam pessoas para trabalhar em horário fixo, ou seja, o mesmo horário todos os dias. Outras utilizam turnos rotativos, funcionários trabalhando em determinado turno por um período limitado de tempo, um mês por exemplo, mudando, então, para outro turno. De acordo com um estudo do U.S. Bureau of Labor Statistics (1998), 16,8% dos trabalhadores tiveram algum tipo de horário de trabalho fora de padrão em 1997, exigindo o trabalho à noite, de madrugada ou em turnos rotativos.

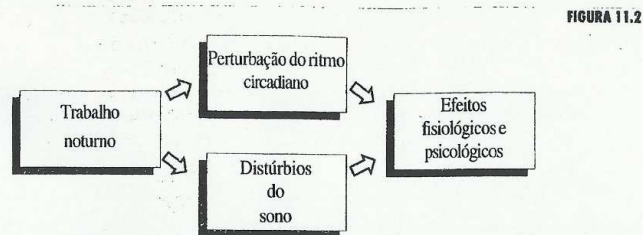
O principal problema de saúde provocado pelo trabalho nos turnos da madrugada é que o ciclo típico do sono é perturbado. Associados a este ciclo estão os *ritmos circadianos* das mudanças fisiológicas, que acontecem ao longo do dia. Eles incluem as mudanças na temperatura do corpo e dos níveis de hormônios na corrente sanguínea. Foi indicado que uma interrupção do ritmo natural do sono pode provocar problemas de saúde.

O problema de saúde mais óbvio relacionado aos turnos realizados à noite é o distúrbio do sono, ou seja, a incapacidade de dormir ou a baixa qualidade do sono (Daus, Sanders e Campbell, 1998). Diversos estudos constataram que as pessoas que trabalham em turnos da noite têm maior probabilidade de apresentar problemas relacionados ao sono do que as que trabalham em turnos do dia (por exemplo, Koller, Kundi e Cervinka, 1978), apesar de nem todos os estudos terem encontrado este efeito. Barton e Folkard (1991) constataram que funcionários trabalhando temporariamente em turnos da noite tinham maiores problemas relacionados ao sono do que aqueles que trabalhavam permanentemente neste horário, mas os últimos não tinham maior probabilidade de ter problemas relacionados ao sono do que aqueles que trabalhavam durante o dia. Os pesquisadores argumentam que em sua amostra de enfermeiros(as) os funcionários trabalhando permanentemente no turno da noite eram voluntários para este horário e foram capazes de ajustar-se à atividade noturna e não ter problemas com o sono.

Os problemas relacionados ao sono podem surgir pela interrupção dos ritmos circadianos, mas outra explicação simples está em progresso. Koller e outros (1978) acreditam que pessoas que trabalham à noite têm um sono pior porque existe mais barulho durante o dia, quando estão tentando dormir. Em seu estudo com trabalhadores austríacos em uma refinaria de óleo, eles constataram que 62,6% daqueles que trabalhavam durante a noite e que dormiam durante o dia reclamavam de ter seu sono perturbado pelo barulho. Apenas 15,8% dos que trabalhavam durante o dia e dormiam à noite tinham a mesma reclamação.

O distúrbio do sono não é o único problema de saúde associado ao trabalho noturno. Problemas no sistema digestivo demonstraram ser mais frequentes em trabalhadores dos períodos noturnos (por exemplo, Koller e outros, 1978). Akerstedt e Theorell (1976) estudaram as mudanças fisiológicas em trabalhadores antes, durante e depois de um período de trabalho noturno. Nesse estudo, os níveis sanguíneos do hormônio relacionado à secreção de ácido estomacal foram medidos duas vezes ao dia, durante um período de cinco semanas. Os resultados mostraram uma diminuição no nível deste hormônio durante o turno em que os funcionários trabalharam no turno da noite. Apesar de esse estudo demonstrar que o trabalho no turno da noite pode ter efeitos físico-

lógicos, a razão por que eles ocorreram não está clara. Terá sido a interrupção dos ritmos circadianos que perturbaram a secreção do hormônio ou terá sido a falta de dormir (Figura 11.2)? Seja qual for a causa, ao menos uma solução para os efeitos dos períodos noturnos é permitir vários dias consecutivos de descanso por semana (Totterdell, Spelten, Smith, Barton e Folkard, 1995).



O trabalho noturno leva a distúrbios no ritmo circadiano e a problemas com o sono. Estes, em resposta, resultam em problemas físicos, tais como dores de estômago e problemas psicológicos, como a ansiedade.

Além dos problemas de saúde, os horários de trabalho também podem causar problemas sociais. Ter de trabalhar durante a noite e dormir durante o dia pode isolar a pessoa de seus familiares e amigos. Bohle e Tilley (1998) pesquisaram sobre os sentimentos de enfermeiros de hospitais acerca do horário de trabalho. O sinal de insatisfação mais significativo foi o conflito entre as atividades dentro e fora do trabalho. Indivíduos que relataram altos níveis de conflito tendiam a relatar a maior insatisfação com o turno de trabalho.

Um último problema de saúde em potencial para os trabalhadores noturnos em alguns empregos são os assaltos. Budd, Arvey e Lawless (1996) conduziram uma pesquisa com pessoas empregadas em uma cidade dos Estados Unidos e constataram que os assaltos eram normalmente realizados durante a noite.

Expedientes Longos

O turno de trabalho típico em período integral é de oito horas. Muitas organizações, contudo, implementaram turnos mais longos, e muitos funcionários têm empregos que não apresentam horários fixos e podem exigir longos períodos de trabalho. Por exemplo, motoristas de ônibus e caminhão podem ter rotas que não podem ser completadas em um dia de trabalho de oito horas. A alternativa mais popular para os turnos de trabalho longos é a de quatro dias, com turnos de 10 horas, ou 4/40. Algumas organizações que operam 24 horas por dia trabalham em dois turnos de 12 horas diárias*.

*No Brasil, a jornada de trabalho normal não pode ser superior a oito horas diárias e 44 semanais. (N. E.)

Uma grande dificuldade dos longos dias de trabalho é a fadiga (Ronen e Primps, 1981). Dias de 10 a 12 horas podem ser muito cansativos se o trabalho exigir muito, mental ou fisicamente, do funcionário. Por outro lado, muitos funcionários gostam dos dias longos, pois ficam com mais tempo livre por semana e têm seus custos de transporte reduzidos (Breugh, 1983). Pierce e Dunham (1992) compararam os turnos rotativos de 8 horas com os de 12 horas em uma amostragem de policiais e constataram que esses profissionais preferiam os turnos de 12 horas, relatando menos fadiga, menos problemas de saúde e menos stress. Os dias longos davam direito a mais dias de folga, o que pode ter produzido efeitos positivos.

Raggatt (1991) conduziu um estudo com motoristas de caminhão australianos que demonstrou que turnos mais longos podem ter efeitos sérios para a saúde (ver *Pesquisa em Detalhes*, neste capítulo). A duração do turno de trabalho estava associada a problemas com o sono, consumo de álcool e saúde debilitada. Para outras ocupações, como o trabalho de policiais, os turnos longos podem ser benéficos.

Contudo, não são apenas os turnos longos que podem ter efeitos negativos nas pessoas. Trabalhar mais de 48 horas por semana demonstrou ter efeitos sobre a saúde, incluindo problemas de coração (Sparks, Cooper, Fried e Shirom, 1997). Esses efeitos negativos parecem ocorrer apenas em pessoas que trabalham longos períodos sem querer fazê-lo, o que é frequentemente o caso em organizações que reduziram o número de funcionários ou fizeram *downsizing*. As pessoas que permanecem aceleram o ritmo, trabalhando mais horas para cumprir as tarefas dos que foram demitidos. O Conselho Europeu, por exemplo, adotou regras em meados da década de 1990, restringindo as horas de trabalho nos países membros, incluindo o máximo de horas de trabalho por dia e por semana (13 e 48 horas, respectivamente).

PESQUISA EM DETALHES

Uma das limitações associadas às pesquisas sobre as condições e o stress referentes ao trabalho, realizadas com base em questionários, é que a maioria das variáveis avaliadas são princípios teóricos relativamente abstratos, como a autonomia e a ambigüidade de função. O estudo aqui apresentado (Raggatt, 1991) foi de certa forma diferente. A principal variável das condições de trabalho foi o número de horas trabalhadas no mês anterior. O estudo foi projetado para determinar se o trabalho em turnos longos estava associado ao número de problemas psicológicos, físicos e comportamentais, bem como a acidentes.

Os indivíduos submetidos a esse estudo foram 93 motoristas de ônibus australianos, a quem foi solicitado que completassem um questionário com perguntas sobre satisfação no trabalho, desgaste psicológico, sintomas de saúde, problemas com o sono, aumento de velocidade, consumo de comprimidos e álcool e o número de acidentes sofridos. Tiveram também que indicar o número de horas trabalhadas nas últimas quatro semanas. Muitos dos motoristas trabalharam turnos excessivamente longos, com a maioria tendo trabalhado mais de 40 horas por semana, amiúde em turnos de 12 a 14 horas.

Os resultados indicaram que o trabalho em turnos muito longos estava associado ao consumo de comprimidos (por exemplo, estimulantes), consumo de álcool e à dificuldade para

dormir, e esses desgastes foram associados a problemas de saúde, desgaste psicológico e acidentes. Os motoristas apresentaram também muito mais problemas de saúde, depressão, ansiedade e fadiga do que as pessoas em geral.

Raggatt apresentou um modelo sugerindo que as exigências do trabalho, particularmente em períodos longos na direção, resultaram em fadiga e distúrbios do sono. As estratégias utilizadas pelos motoristas para lidar com essa situação envolviam o uso de estimulantes, para ficarem acordados, e tranqüilizantes e álcool, para dormir. A combinação da fadiga provocada pelo trabalho e a falta de sono e a utilização de comprimidos e álcool contribuíram para o desgaste físico e psicológico. Raggatt recomendou que, para diminuir esses problemas, os motoristas tivessem intervalos mais longos e turnos de trabalho mais curtos. As organizações devem estar atentas às conseqüências para a saúde dos longos turnos de trabalho.

Fonte: Raggatt, P. T. F. (1991). *Work stress among long-distance coach drivers: A survey and correlational study*. *Journal of Organizational Behavior*, 12, p. 565-579.

Horários de Trabalho Flexíveis

Horários de trabalho fixos ainda são o padrão, mas cada vez mais as organizações têm experimentado os horários flexíveis, que permitem ao funcionário determinar, ao menos parcialmente, as horas do dia em que irá trabalhar. Em 1997, 27,6% dos trabalhadores americanos tinham horários de trabalho flexíveis, o que representa mais que o dobro da porcentagem verificada 10 anos antes (U.S. Bureau of Labor Statistics, 1998). Existem muitas variedades, desde sistemas que exigem apenas que os funcionários trabalhem um número de horas por dia a sistemas que permitem que os funcionários comecem a trabalhar uma hora mais cedo ou mais tarde. Conforme mencionado no Capítulo 9, a flexibilidade de tempo pode ser parte de uma política amigável para as famílias, permitindo aos pais que trabalham maior flexibilidade de horário para cuidar de seus filhos.

Do ponto de vista organizacional, uma vantagem desse sistema é que ele permite aos funcionários cuidar de seus assuntos pessoais em seu horário livre, em vez de no de trabalho. Assim, um funcionário pode ir a uma consulta médica no período da manhã e começar o trabalho mais tarde. Pesquisas confirmaram que ocorrem menos ausências (Karusz e Freibach, 1983; Pierce e Newstorm, 1982) e atrasos (Ralston, 1989) com a flexibilidade de horário do que com os horários fixos.

Outros resultados das horas de trabalho flexíveis, tais como o desempenho no trabalho e a satisfação, têm sido difíceis de determinar devido às incoerências entre os resultados de diferentes estudos. Ao menos, parte da razão para os resultados incoerentes pode ser as diferentes metodologias utilizadas. Por exemplo, Pierce e Newstorm (1982) constataram que tanto o desempenho como a satisfação no trabalho eram melhores com os horários flexíveis do que com os fixos. Eles compararam o desempenho e a satisfação dos funcionários em uma organização usando horário fixo com os de outras três organizações usando horários flexíveis. Contudo, é possível que outras diferenças organizacionais, além do horário de trabalho, tenham sido responsáveis pelo resultado.

Ralston (1989) utilizou um projeto de pesquisa mais rigoroso, comparando dois órgãos governamentais, um que introduziu o horário na sua rotina e outro que não o adotou. Uma vanta-

gem deste projeto é que ele avaliou os funcionários um mês antes e um ano depois da instituição do horário de trabalho flexível. Ralston constatou que a satisfação no trabalho foi melhorada no primeiro grupo, mas não o desempenho. Contudo, uma limitação deste estudo é que a satisfação e o desempenho no trabalho não foram avaliados diretamente; em vez disso, os próprios funcionários indicaram se os altos níveis de cada um foram resultado do horário de trabalho flexível. É difícil comparar estes resultados com os de Pierce e Newstorm (1982).

Um terceiro estudo apresentou o projeto de pesquisa mais bem elaborado dos três porque comparou diversos departamentos da mesma organização, onde alguns adotaram o horário flexível e outros não (Krausz e Freibach, 1983). Os autores notaram que a adoção dos horários flexíveis ocorreu por conveniência, e que havia poucas diferenças entre os departamentos trabalhando com horário fixo e com flexível. Não foram encontradas diferenças na satisfação entre eles. Uma diferença óbvia entre esse e os outros estudos é que ele foi conduzido em Israel, e os outros dois, nos Estados Unidos. É possível que os americanos respondam de forma mais favorável aos horários flexíveis do que os israelenses.

Os resultados desses três estudos estão resumidos na Tabela 11.2. Estão inclusos também os resultados sobre os sintomas físicos, como dores de estômago e de cabeça. Os resultados sobre a frequência (ausência e atraso) foram coerentes entre os estudos. Da mesma forma, os dois estudos que incluíram uma medida dos sintomas de saúde não encontraram nenhum efeito. Infelizmente, os resultados foram inconsistentes para o desempenho e a satisfação no trabalho, o que dificulta que se chegue a uma conclusão sobre essas duas variáveis. Os horários de trabalho flexíveis podem ter esses benefícios, mas seria prematuro fazer essa afirmação. Mais pesquisas precisam ser realizadas para resolver esta questão.

Tabela 11.2

Resultados de três estudos sobre os horários de trabalho flexíveis*

VARIÁVEL RESULTANTE	KRAUSZE FREIBACH (1983)	PIERCEE NEWSTORM (1982)	RALSTON (1989)
Assiduidade	Sim	Sim	Sim
Sintomas de saúde	Não	Não se aplica	Não
Desempenho no trabalho	Não se aplica	Sim	Não
Satisfação no trabalho	Não	Sim	Sim

* 'Sim' indica uma relação significativa entre o horário de trabalho e a variável resultante. 'Não' indica uma relação não significativa.

Fonte: "Effects of Flexible Working Time for Employed Women upon Satisfaction, Strains and Absenteeism", de M. Krausz e N. Freibach, 1983, *Journal of Occupational Psychology*, 56, p. 155-159; "Employee Responses to Flexible Work Schedules: An Inter-Organization, Inter-System Comparison", de J. L. Pierce e J. W. Newstorm, 1982, *Journal of Management*, 8, p. 9-25; e "The Benefits of Flextime: Real or Imagined?", de D. A. Ralston, *Journal of Organizational Behavior*, 10, p. 369-373.

Stress no Trabalho

Todas as pessoas já experimentaram o stress uma vez ou outra na vida. Fazer uma prova é uma situação estressante para a maioria dos estudantes, particularmente para aqueles que almejam boas notas. Na maioria dos trabalhos, existem situações que os funcionários julgam ser estressantes. Ser repreendido pelo supervisor, ter muito pouco tempo para completar uma tarefa ou ser avisado da possibilidade de demissão são situações que a maioria das pessoas chamaria de estressantes. Warr e Payne (1983) perguntaram a uma amostragem aleatória de trabalhadores britânicos se eles ficaram aborrecidos com algo relacionado ao trabalho no dia anterior. Aproximadamente 15% dos homens e 10% das mulheres disseram que sim. Apesar de as conseqüências a longo prazo do stress para a saúde humana ainda não estarem claras, a maioria dos pesquisadores do assunto acredita que condições de trabalho desfavoráveis podem afetar a saúde e o bem-estar dos funcionários (Cooper e Cartwright, 1994). Nesta seção, resumiremos o que se sabe sobre os efeitos do stress no trabalho.

O Processo do Stress no Trabalho

Para compreender o stress no trabalho, deve-se primeiro entender as diferentes concepções envolvidas no processo que leva até ele. Um fator estressante do trabalho é uma condição ou situação que exige a adaptação do funcionário (Jex e Beehr, 1991). Ser repreendido, ter pouco tempo e ser avisado da possibilidade de demissão são exemplos desses fatores estressantes. O desgaste no trabalho é uma provável reação negativa do funcionário a um fator estressante, como ansiedade, frustração ou sintomas físicos, como dores de cabeça (Jex e Beehr, 1991). Esses pesquisadores dividiram os tipos de desgastes em três categorias:

- reações psicológicas;
- reações físicas; e
- reações comportamentais.

As reações psicológicas envolvem respostas emocionais, tais como ansiedade ou frustração. As reações físicas incluem sintomas como dores de cabeça, problemas digestivos e doenças como o câncer. As reações comportamentais são respostas a fatores estressantes e incluem a utilização de substâncias, do fumo e a ocorrência de acidentes. (Ver Tabela 11.3.)

Os modelos de processos de stress no trabalho presumem que os fatores estressantes levam ao desgaste. No entanto, sabe-se que o processo não é automático, e que as percepções e a avaliação dos funcionários sobre esse fator são parte essencial do processo. A avaliação representa até certo ponto uma pessoa julga um evento ou situação como sendo pessoalmente ameaçadora. Nem todo mundo verá uma mesma situação como fator estressante. A pessoa que recebe uma tarefa extra pode ver essa situação como a oportunidade de deixar boa impressão em seu supervisor, enquanto outra vai entender a mesma situação como imposição injusta sobre o seu tempo livre.

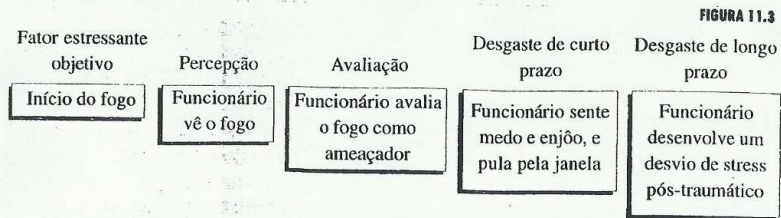
Tabela 11.3

Exemplos de desgaste no trabalho em cada uma de suas três categorias

DESGASTE NO TRABALHO	EXEMPLOS DE CONSEQÜÊNCIAS ESPECÍFICAS
Reações psicológicas	Raiva Ansiedade Frustração Insatisfação no trabalho
Reações físicas	Sintomas físicos Tontura Dor de cabeça Taquicardia Problemas estomacais Doenças Câncer Doenças do coração
Reações comportamentais	Acidentes Fumo Uso de substâncias Rotatividade

Fonte: "Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work-Related Stress", de S. M. Jex e L. A. Beehr, 1991, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, p. 311-365.

A Figura 11.3 (baseada em Frese e Zapf, 1988) ilustra como os fatores estressantes levam ao desgaste no trabalho. Nesse modelo, os fatores estressantes do trabalho (etapa 1) são determinadas condições objetivas ou situações encontradas no ambiente de trabalho. Por exemplo, pode ocorrer um incêndio no local de trabalho, mas, para que isso seja um fator estressante, o funcionário deve estar ciente dessa ocorrência. Isso leva à etapa 2, que é a percepção do fator estressante. A percepção em si, contudo, não é suficiente para levar ao desgaste; o funcionário deve avaliar a situação como sendo adversa ou ameaçadora (etapa 3). Se um prédio estiver em chamas, todas as pessoas irão avaliar a situação como sendo ameaçadora. Se apenas um cinzeiro estiver pegando fogo, dificilmente alguém considerará essa circunstância como uma ameaça. Porém, se o local estiver cheio de produtos inflamáveis, até mesmo um fósforo aceso pode ser perigoso. É a interpretação ou avaliação da situação que determina se ela levará às etapas seguintes que envolvem o desgaste. Os tipos de desgaste nesse modelo estão divididos em de curto prazo (etapa 4) e de longo prazo (etapa 5). Os desgastes de curto prazo acontecem imediatamente. Ao ver o fogo, um funcionário pode sentir medo (reação psicológica), ficar enjoado (reação física) e pular pela janela (reação comportamental). Se a pessoa ficar traumatizada com a situação, ela pode desenvolver um desvio de stress pós-traumático, que seria um desgaste de longo prazo.



Modelo de cinco etapas sobre o processo de stress no trabalho (com base nos estudos de Frese e Zapf, 1988). Um fator estressante objetivo (etapa 1) leva à percepção (etapa 2), e ela é avaliada pelo indivíduo (etapa 3). Se for avaliada como desafio ou ameaça, ela pode levar a desgastes de curto prazo (etapa 4) e, eventualmente, a desgastes de longo prazo (etapa 5).

Fatores Estressantes do Trabalho

Apesar de muitas condições diferentes no trabalho servirem como fatores estressantes, relativamente poucas têm sido estudadas. Cinco delas em particular têm recebido atenção durante as pesquisas como sendo possíveis causas do desgaste no trabalho. As pesquisas existentes fornecem algumas evidências associadas aos desgastes. Veremos, porém, que a frequência com que é estudado um fator estressante não reflete necessariamente a importância dele.

Ambigüidade e Conflito de Papéis. A ambigüidade e o conflito de papéis, freqüentemente chamados de fatores estressantes do desempenho de papéis, têm sido tópicos bastante estudados nas pesquisas sobre o stress no trabalho. Conforme foi definido no Capítulo 9, a *ambigüidade de papéis* significa até que ponto está claro para um funcionário quais são suas funções ou responsabilidades. O *conflito de papel* acontece quando há uma incompatibilidade entre as exigências do trabalho ou entre o trabalho e os fatores externos a ele. Por exemplo, a ambigüidade de papéis seria vivenciada por um gerente que fosse posto no comando de uma loja de departamentos, mas não recebesse instruções ou nenhum direcionamento. Ele poderá não saber quem define os preços dos produtos, quem define o que deve ser comprado ou quem determina as normas da loja. Essa mesma pessoa experimentaria um conflito de papéis se o seu chefe agendasse uma reunião para o mesmo horário de uma outra já marcada com seus subordinados.

As pesquisas sobre a ambigüidade e o conflito de papéis têm sido focalizadas primeiramente nos desgastes psicológicos. Os resultados da metanálise realizada por Jackson e Schuler (1985) mostraram que altos níveis de ambos os fatores estressantes do papel estavam associados a baixos níveis de satisfação no trabalho e altos níveis de ansiedade/tensão, além da intenção de abandonar o emprego. As correlações com os desgastes comportamentais, tais como a ausência e o desempenho no trabalho, foram relativamente pequenas na maioria dos estudos. Devemos lembrar que a utilização de pontuações dadas pelos supervisores (como discutido no Capítulo 4) pode ser imprecisa. Fried, Ben-David, Tiegs, Avital e Yevrechyahu (1998) melhoraram a medida específica do desempenho no trabalho fazendo perguntas específicas a respeito (por exemplo, "O funcionário é capaz de ler projetos técnicos?" ou "O funcionário recebe a incumbência da tarefa mais difícil do

departamento?"), em vez das medidas típicas de quantidade e qualidade de trabalho. As relações entre a ambigüidade e o conflito de papéis e esta medida de desempenho no trabalho foram consideravelmente mais altas do que as normalmente encontradas, sugerindo que os pesquisadores precisam prestar mais atenção à qualidade das medidas de desempenho em estudos futuros.

A maioria das pesquisas sobre os fatores estressantes do papel tem utilizado escalas com relatos preenchidos pelos próprios funcionários. Isso quer dizer que, no modelo de cinco etapas, esses fatores foram analisados no nível da avaliação (etapa 3). Não está claro até que ponto as condições objetivas do trabalho foram responsáveis por essas avaliações ou se as condições resultaram em desgaste psicológico. Jex e Beehr (1991) perguntaram a si mesmos se a ambigüidade e o conflito de papéis talvez não fossem fatores estressantes sem muita importância. Sua pouca relevância é sustentada por um estudo em que foi solicitado a alguns engenheiros que relatassem um incidente estressante que tivesse ocorrido no trabalho durante o mês anterior (Keenan e Newton, 1985). Os incidentes que refletiram a ambigüidade e o conflito de papéis foram raros.

Carga de Trabalho. A carga de trabalho diz respeito às exigências que o trabalho impõe sobre o funcionário, podendo ser de dois tipos: quantitativa e qualitativa. A *quantitativa* é a quantidade de trabalho que a pessoa tem a fazer; uma carga quantitativa alta significa que a pessoa tem muito o que fazer. A *qualitativa* refere-se à dificuldade do trabalho em relação à capacidade da pessoa. Uma carga de trabalho qualitativa grande quer dizer que o funcionário não é capaz de desempenhar suas tarefas por elas serem muito difíceis. É possível que uma pessoa experimente apenas um tipo de carga de trabalho. Ela pode ter muito o que fazer, que não seja necessariamente difícil, ou um trabalho difícil, que não se apresenta necessariamente em grande quantidade.

As pesquisas sobre a carga de trabalho descobriram que ela tem relação com três tipos de desgastes: psicológico, físico e comportamental (Jex e Beehr, 1991). Essas pesquisas envolvem uma variedade de metodologias que nos permitem chegar a conclusões mais definitivas sobre os possíveis resultados desse fator estressante.

Estudos feitos com a utilização de questionários demonstraram que os relatos dos funcionários sobre sua carga de trabalho tinham correlação com vários tipos de desgaste. Spector, Dwyer e Jex (1988) encontraram correlações importantes entre a carga de trabalho e os desgastes psicológicos, como ansiedade, frustração, insatisfação no trabalho e a intenção de abandonar o emprego, e os desgastes físicos dos sintomas na saúde. Jamal (1990) descobriu que a carga de trabalho tem correlação significativa com os desgastes decorrentes da insatisfação no trabalho, a intenção de abandonar o emprego e sintomas na saúde. Karasek, Gardell e Lindell (1987) constataram que a carga de trabalho estava associada com os desgastes da depressão, exaustão, insatisfação no trabalho, sintomas na saúde e doenças do coração. Esses três estudos foram realizados nos Estados Unidos, no Canadá e na Suécia, respectivamente.

Outros estudos demonstraram que a carga de trabalho tem efeitos fisiológicos. Ela foi associada com a pressão arterial (Fox, Dwyer e Ganster, 1993) e a secreção de adrenalina na corrente sanguínea (Johansson, 1989). Nesses estudos, não está claro se as mudanças fisiológicas foram resultado de desgaste físico ou psicológico. Fox e outros (1993) não tiveram sucesso ao tentar mostrar que suas medidas objetivas da carga de trabalho tinham correlação com os sintomas na saúde e a satisfação no trabalho.

Apesar de as pesquisas terem demonstrado que a carga de trabalho sozinha pode ser associada a desgastes, seus efeitos podem envolver a ação de outras variáveis, especialmente o controle. Discutiremos os efeitos conjuntos da carga de trabalho e do controle após termos analisado os efeitos do controle.

Controle. O controle indica até que ponto os funcionários são capazes de tomar decisões sobre seu trabalho. Tais decisões envolvem todos os aspectos do trabalho, incluindo quando, onde e como trabalhar, e quais tarefas desempenhar. Os funcionários com alto nível de controle são capazes de definir seus próprios horários de trabalho, escolher suas tarefas e decidir como concluí-las. Em um trabalho sobre o qual se tem pouco controle, o horário de trabalho é definido, as tarefas são atribuídas e até os procedimentos para completá-las são previamente especificados. Os professores universitários têm um alto nível de controle, porque decidem quais cursos vão ministrar, como vão ensiná-los e, freqüentemente, quando e onde irão ensiná-los. Os operários de fábricas normalmente têm pouco controle, porque trabalham em horários definidos, recebem tarefas específicas e são instruídos sobre a forma como desempenhá-las. Em muitas fábricas, o ritmo de trabalho é definido pelas máquinas, ou seja, o trabalho vem por meio de uma esteira em um determinado ritmo, no qual o funcionário deve se manter.

O controle parece ser um componente extremamente importante no processo do stress, além de ser um componente da teoria das características do trabalho (ver Capítulos 9 e 10). Os estudos constataram que as percepções dos funcionários sobre o controle estão associadas com as três categorias de desgaste, apesar de os resultados mais coerentes serem os referentes ao desgaste psicológico. A Tabela 11.4 mostra as correlações médias entre o controle percebido pelos funcionários e diversos desgastes relatados na metanálise de Spector (1986). Como se pode ver nessa tabela, os altos níveis de controle estão associados a altos graus de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho e desempenho. Os baixos níveis de controle estão associados com altos níveis de desgaste emocional, intenção de abandonar o emprego, sintomas na saúde, ausência e rotatividade.

Tabela 11.4

Correlações médias entre o controle percebido e os fatores estressantes na metanálise de Spector (1986)

FATOR ESTRESSANTE	CORRELAÇÃO MÉDIA	FATOR ESTRESSANTE	CORRELAÇÃO MÉDIA
Satisfação no trabalho	0,30	Intenção de abandonar o emprego	-0,17
Comprometimento organizacional	0,26	Sintomas na saúde	-0,25
Envolvimento com o trabalho	0,41	Ausência	-0,19
Desgaste emocional	-0,25	Desempenho no trabalho	0,20
		Rotatividade provável	-0,22

Fonte: "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", de P. E. Spector, 1986, *Human Relations*, 11, p. 1005-1016.

Os estudos sobre controle resumidos na metanálise de Spector (1986) dizem respeito às percepções sobre que nível de controle eles tinham no trabalho. Na maioria dos estudos, o controle e os desgastes foram avaliados com questionários dados aos funcionários. Esse tipo de estudo dificulta saber se os desgastes no trabalho são resultado do controle percebido ou se o controle percebido é resultado dos desgastes. Talvez, os funcionários que não gostassem de seus empregos ou aqueles com pouco comprometimento, ou, ainda, funcionários com problemas de saúde percebam seu trabalho como tendo pouco controle, mesmo que seja o contrário. Como foi observado anteriormente, existem evidências de que os sentimentos de uma pessoa em relação ao seu trabalho afetam a sua percepção sobre ele, incluindo seu nível de controle (Spector, 1992). Em outras palavras, o suposto desgaste pode ser a causa do fator estressante, e não o contrário. Para complicar as coisas, descobriu-se que funcionários com bom desempenho apresentam maior controle (Dansereau, Graen e Haga, 1975), sugerindo que o desempenho afeta a quantidade de controle que um funcionário tem. Talvez, o controle excedente dado aos funcionários com bom desempenho aumente a satisfação no trabalho. Em vez do desgaste ser causado por um fator estressante, esse fator é causado pelo desgaste. O controle percebido é uma variável importante para o stress no trabalho. Porém, mais pesquisas são necessárias para expandir a compreensão de como ela afeta os desgastes.

Ritmo Determinado pela Máquina. Estudos de controle objetivo ou real ajudam a solucionar o problema das interferências do controle nos desgastes porque eles não se baseiam em relatos dos funcionários. Ou seja, eles permitem que cheguemos a conclusões referentes aos efeitos reais do baixo nível de controle. Uma área em que o controle objetivo tem sido estudado é a do *trabalho com ritmo definido pela máquina*, o que quer dizer que uma máquina define quando o funcionário deve agir. O trabalho em fábricas é o melhor exemplo, no qual a esteira controla a velocidade com que o funcionário trabalha. A tecnologia dos computadores introduziu o ritmo das máquinas no trabalho também fora das fábricas. Milhões de pessoas ao redor do mundo sentam-se em frente a terminais de computadores o dia todo, o que não é muito diferente do simples trabalho de fábrica. Eles respondem às informações que aparecem na tela em um ritmo que é definido pela máquina.

Os efeitos da definição do ritmo pelas máquinas e outras condições de trabalho têm sido estudados, há muitos anos, por um grupo da Universidade de Estocolmo na Suécia. O principal objetivo dessa pesquisa é compreender como a fisiologia humana é afetada pelos fatores estressantes do trabalho, tais como o ritmo definido pela máquina. Dois tipos de hormônios relacionados ao stress têm sido estudados: as catecolaminas (adrenalina e noradrenalina) e o cortisol. Essas substâncias ajudam a preparar o corpo para a ação quando uma situação de perigo ou desafio ocorre. A adrenalina é freqüentemente tida como auxiliar na melhoria do desempenho de atletas em competição. Sua ação pode ser sentida como um "frio" no estômago. O cortisol ajuda a controlar o inchaço em lesões (Saraffino, 1990).

A pesquisa da Universidade de Estocolmo mostrou que o controle e a carga de trabalho afetam as respostas fisiológicas. Em uma série de estudos com funcionários, esses pesquisadores mediram o nível de hormônios analisando amostras de urina em casa e no trabalho, constatando que a carga de trabalho aumenta a quantidade de adrenalina e noradrenalina (Frankenhaeuser e Johansson, 1986). Quando as pessoas trabalham muito, seus corpos podem usar esses dois hormônios para ajudar a melhorar o desempenho. O controle também teve efeito nessas duas catecolaminas: os funcionários que tinham seu ritmo de trabalho definido por máquinas possuíam

altos de adrenalina e noradrenalina do que aqueles que definiam seu próprio ritmo de trabalho (Johansson, 1981). Os efeitos do controle sobre o cortisol foram diferentes. Para o ritmo definido pela máquina (pouco controle), o nível de cortisol aumentou de casa para o trabalho. Contudo, com o ritmo definido pelo funcionário (alto controle), o nível de cortisol diminuiu de casa para o trabalho (Frankenhaeuser e Johansson, 1986). Os pesquisadores sugeriram a hipótese de que o desgaste era um importante componente nesses resultados. Presumiu-se que a falta de controle aumentava o nível de cortisol porque ela desgasta os funcionários e este desgaste está associado com a secreção de cortisol.

Além das reações físicas, o ritmo definido pela máquina foi associado com desgastes psicológicos e sintomas na saúde. Comparado ao ritmo definido pelo funcionário, o trabalho com ritmo definido por máquina foi associado à ansiedade (Broadbent e Gath, 1981), insatisfação e sintomas na saúde (Smith, Hurrell e Murphy, 1981). Todos esses estudos combinados forneceram evidências convincentes de que os fatores estressantes do trabalho podem ter efeitos fisiológicos e psicológicos. Eles não demonstraram, contudo, que esses efeitos resultam em doenças. Johansson (1989) ressalta que níveis freqüentemente altos de catecolaminas e cortisol têm sido associados a doenças do coração. Desta forma, nós podemos especular que trabalhar sob condições que causam desgaste aumentaria as chances de ocorrência de doenças no futuro. As evidências que ligam os fatores estressantes às doenças ainda são circunstanciais.

Modelo de Controle/Demanda. O modelo de controle/demanda (Karasek, 1979) afirma que os efeitos dos fatores estressantes do trabalho são uma complexa interação entre as demandas e o controle do funcionário. As demandas são fatores estressantes tais como uma carga de trabalho que requer adaptação. Posto de outra forma, a demanda sobrecarrega a habilidade do funcionário de lidar com o ambiente. De acordo com essa teoria, ela leva ao desgaste apenas quando existe pouco controle. Ou seja, ter o controle reduz os efeitos negativos da demanda. A Figura 11.4 ilustra como o controle afeta a relação entre as demandas e o desgaste, mostrando que quando o controle é alto as demandas (fatores estressantes) não resultam em desgaste. Porém, quando baixo, o desgaste cresce à medida que os fatores estressantes aumentam. O modelo sugere que dar controle para as pessoas pode ser uma boa estratégia para reduzir os efeitos negativos do estresse do trabalho.

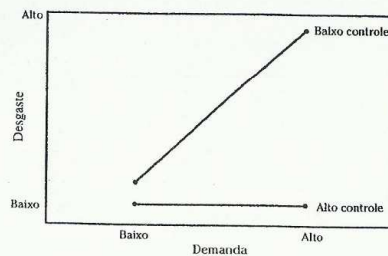


FIGURA 11.4

O modelo de controle/demanda. Quando o controle é alto, não há relação entre demanda e desgaste. Quando o controle é baixo, o desgaste aumenta à medida que cresce a demanda.

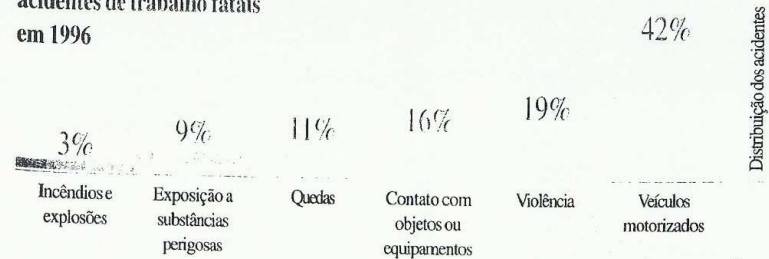
A sustentação da pesquisa para o modelo de controle/demanda tem sido irregular, com apenas alguns estudos encontrando o efeito proposto (Ganster e Schaubroeck, 1991). Pelo menos algumas das razões para os resultados incoerentes podem ser as medidas das demandas e do controle, que se mostrarão diferentes entre os estudos. Wall, Jackson, Mullarkey e Parker (1996) demonstraram que a natureza do controle era relevante em seu teste do modelo. Eles encontraram sustentação para o modelo com uma medida que se concentrou no controle sobre as tarefas imediatas dos funcionários, mas não com uma medida de controle mais generalizada. Dois dos estudos que descobriram o efeito utilizaram medidas objetivas da demanda (Dwyer e Ganster, 1991; Fox, Dwyer e Ganster, 1993). Um outro fator possível é o tipo de trabalho estudado. Westman (1992) encontrou sustentação para o modelo de controle/demanda para os caixas, mas não para os gerentes de um banco israelense. Mais pesquisas são necessárias para explorar melhor esse importante modelo.

Acidentes

Os acidentes são a principal causa de morte entre as idades 1 e 37 anos, e a quarta causa de morte para todas as idades (National Safety Council, 1992c). Uma das maiores realizações do século XX foi a redução da taxa de acidentes de trabalho em 90%, de forma que, hoje, a maioria dos acidentes ocorre fora do ambiente de trabalho. Ainda assim, em 1996, ocorreram 4.800 mortes e 3,9 milhões de lesões em locais de trabalho que resultaram em invalidez (National Safety Council, 1996). A Figura 11.5 mostra os principais tipos de acidentes de trabalho ocorridos nos Estados Unidos em 1996. Como se pode ver, os acidentes com veículos automotores foram a principal causa, respondendo por 42%. A Figura 11.6 mostra um estudo com as taxas de acidente para oito categorias diferentes de trabalho. A agricultura e a mineração são as áreas mais perigosas, enquanto a manufatura, o comércio (trabalho em lojas) e serviços (contabilidade, bancos, serviços jurídicos e o de imobiliárias) são os mais seguros.

Os principais tipos de acidentes de trabalho fatais em 1996

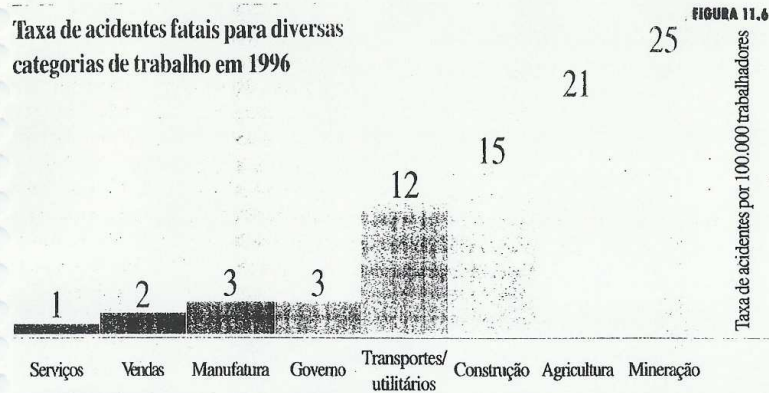
FIGURA 11.5



Distribuição dos acidentes

Fonte: U. S. Bureau of Labor Statisties (1996). *National Census of Fatal Occupational Injuries, 1996*, Disponível [Online]: <http://stats.bls.gov/news.release/foi.nws.htm> [18 de fevereiro de 1998].

Taxa de acidentes fatais para diversas categorias de trabalho em 1996



Fonte: National Safety Council (1996). *Accident Facts*. Disponível [Online]: <http://www.nsc.org/lis/statinfo/atfp48.htm> (18 de fevereiro de 1998).

A prevenção de acidentes tem sido uma das principais preocupações das organizações, devido aos custos gerados pelos acidentes, tanto para o funcionário como para a empresa. Foi estimado que os acidentes de trabalho nos Estados Unidos custaram um total de US\$121 bilhões de dólares em 1996 (National Safety Council, 1996), e que a maior parte desse custo foi pago por empregadores e suas companhias de seguros. Para que possamos prevenir acidentes, precisamos compreender suas causas e como elas podem ser eliminadas. A Tabela 11.5 relaciona fatores organizacionais e relativos aos funcionários que têm sido associados a acidentes. Os fatores relacionados aos funcionários incluem características de personalidade (por exemplo, neurose), experiências (como uma recente morte na família) e comportamentos (por exemplo, consumo de álcool ou fumo). Savery e Wooden (1994) pesquisaram trabalhadores australianos de 61 organizações diferentes e constataram que a frequência de eventos estressantes (por exemplo, divórcio) estava relacionada aos acidentes no trabalho. Fatores organizacionais incluem tudo, da seleção e treinamento de pessoal à organização do espaço de trabalho.

Tabela 11.5

Fatores individuais e organizacionais associados aos acidentes de trabalho

FATORES INDIVIDUAIS DO FUNCIONÁRIO

Uso de álcool e drogas no trabalho
Exposição a incidentes pessoais estressantes (por exemplo, morte na família)
Características da personalidade (por exemplo, agressividade e neurose)
Fumo

FATORES ORGANIZACIONAIS

Seleção de funcionários
Projeto de equipamentos
Baixa rotatividade e ausência
Treinamento sobre segurança

Fonte: "Industrial Accidents", de N. P. Sheehy e A. J. Chapman, 1987, em C. L. Cooper e i. T. Robertson (Editores), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1987, p. 201-228, Chichester, UK: John Wiley.

Como Sheehy e Chapman (1997) ressaltaram, as evidências para muitos desses fatores não permitem que cheguemos à conclusão de que eles são as causas de acidentes. Por exemplo, apesar de as características pessoais e a exposição a fatores estressantes demonstrarem estar associadas com acidentes, a maioria dos estudos avaliou essas variáveis após a ocorrência do acidente. Não se pode estar certo se uma variável da personalidade ou o nível de stress no trabalho foi o resultado, e não a causa, de um acidente. Uma exceção foi um estudo realizado por Iverson e Erwin (1997), que mostrou que a afetividade negativa (a tendência de vivenciar emoções negativas) previa a ocorrência de ferimentos surgidos um ano mais tarde. Os indivíduos com alta pontuação para essa variável da personalidade apresentavam maior probabilidade de sofrerem ferimentos. As descobertas existentes fornecem um bom ponto de partida para a criação de estratégias de redução de acidentes, as quais podem se concentrar na seleção das pessoas adequadas, no treinamento, controle de comportamentos, como o consumo de álcool no trabalho, ou no projeto apropriado do ambiente de trabalho e dos equipamentos.

Diversos enfoques têm sido experimentados para prevenir acidentes. Alguns envolvem o projeto de equipamentos, enquanto outros se concentram nos funcionários. A estratégia ideal depende da situação em particular e de uma análise das causas dos acidentes. Frequentemente, as soluções são bastante simples, como fazer com que os funcionários usem óculos de segurança para prevenir ferimentos nos olhos. A aplicação do princípio da ergonomia pode ser eficiente quando o equipamento for mal projetado do ponto de vista da segurança. Um exemplo é o cortador de grama de empurrar, que pode ser um instrumento perigoso por permitir que o operador tenha uma mão ou pé pego pela lâmina giratória. Atualmente, todos os novos cortadores de grama devem ser projetados com um interruptor liga/desliga no cabo, que desliga o motor (ou a lâmina), quando o operador solta o cabo. Esse sistema dificulta que uma pessoa acidentalmente coloque a mão ou o pé na lâmina em movimento.

Uma das principais dificuldades para a prevenção de acidentes de trabalho é conseguir a cooperação dos funcionários para utilizar os equipamentos de segurança adequados e adotar comportamentos seguros. As pessoas frequentemente consideram que os dispositivos de segurança são inconvenientes e que os equipamentos são desconfortáveis. Algumas pessoas prendem com fita adesiva o interruptor dos cortadores de grama mencionados e não utilizam os óculos de segurança, porque eles são desconfortáveis. As práticas aceitas pelos funcionários podem excluir o uso de práticas de segurança específicas, por se acreditar que elas levam a uma perda de tempo, exigem muito esforço ou mesmo que refletem o medo de uma pessoa de enfrentar uma situação de perigo. Uma organização pode tomar medidas severas para lidar com esses problemas, incluindo a punição ou a demissão dos funcionários que se recusam a trabalhar com segurança.

Hoyos (1995) analisou situações de perigo no trabalho em 400 empregos no oeste da Alemanha e concluiu que uma razão para o comportamento inseguro era a falta de conhecimento. Ele conduziu um experimento em que os operários receberam uma explicação sobre a natureza dos perigos e sua prevenção ou uma lista de regras de segurança sem explicação. Em seguida, observou-se que o primeiro grupo estava utilizando práticas mais seguras em seu trabalho do que o segundo. Esse estudo demonstra como o treinamento pode ser eficiente para encorajar as práticas de segurança.

O principal propósito do estudo era compreender as formas com que os gerentes da AT&T administrariam o stress no trabalho e em sua vida particular. Uma amostra de funcionários recebeu questionários e foi submetida a entrevistas detalhadas que foram repetidas ao longo do tempo. À medida que o estudo progredia, se tornou aparente que havia efeitos benéficos. Os funcionários começaram a relatar que as discussões com os entrevistadores forneciam a eles *insights* sobre as fontes de stress e como lidavam com ele. Os participantes afirmaram acreditar que estes *insights* resultavam em melhores estratégias para lidar com o problema. Quando perceberam que o projeto estava ajudando as pessoas, os entrevistadores forneceram *feedback* aos participantes sobre suas estratégias para administrar o stress. A maioria das entrevistas foi conduzida por psicólogos clínicos em vez de organizacionais.

Considerando o projeto desse estudo, é difícil determinar exatamente quais foram os efeitos do projeto. Porém, um participante disse ao Dr. Bunker que aquela experiência salvou sua vida ao convencê-lo a não cometer suicídio. Esse projeto ilustra que os estudos realizados em organizações podem ter efeitos além dos esperados. Um projeto elaborado como um estudo de pesquisa sobre o stress acabou por funcionar como intervenção na sua administração.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Por que você acha que o desmembramento da AT&T estressou seus gerentes?
2. A maioria dos empregadores está tão preocupada com o stress no trabalho de seus funcionários quanto a AT&T?
3. Os gerentes da AT&T são mais ou menos estressados do que os de outras organizações?
4. Que outras técnicas poderia ter usado a AT&T para ajudar os gerentes a lidar com a situação?

Outro enfoque que geralmente tem funcionado é a utilização de sistemas de incentivo ao comportamento seguro. Fox, Hopkins e Anger (1987) relataram a utilização desse enfoque para a redução de acidentes em uma empresa de mineração. A mineração é uma ocupação perigosa, com um índice de acidentes superior à maioria das formas de trabalho. Para controlar acidentes, Fox e outros (1987) introduziram um *vale-economia* em duas empresas de mineração, pelo qual os funcionários recebiam selos pelo seu comportamento seguro. Os selos podiam ser trocados por itens em um posto de troca. Este sistema não era diferente do utilizado em prisões, escolas e instituições para controlar o comportamento. O projeto foi bem-sucedido e os índices de acidentes, ferimentos e custos resultantes dos acidentes foram reduzidos em 50 vezes e mantidos pelo período de 11 anos do estudo. O uso de incentivos não é apropriado para todas as situações, mas pode ser uma ferramenta eficiente quando o comportamento inseguro for um problema.

Ludwig e Geller (1997) utilizaram com sucesso a definição de objetivos (ver Capítulo 8) para encorajar o comportamento seguro ao volante em uma amostra de entregadores de pizza. Eles pediram aos motoristas para definir objetivos referentes à porcentagem de tempo que levariam para uma parada completa e segura antes de sair novamente. A definição de objetivos melhorou não apenas o comportamento objetivado, mas também outros comportamentos seguros para os quais não haviam sido definidos objetivos, como o uso do cinto de segurança. A definição de objetivos pode ser uma forma eficiente de melhorar não apenas o desempenho no trabalho, como foi discutido no Capítulo 8, mas a segurança também.

Estafa

A estafa é um estado de desgaste psicológico que um funcionário pode experimentar depois de estar no trabalho por um longo tempo. Uma pessoa sofrendo de estafa está emocionalmente exausta e tem baixa motivação para o trabalho. De certa forma, ela envolve depressão com o trabalho e pouca energia e entusiasmo para desempenhá-lo. Originalmente, esse conceito foi desenvolvido para explicar as reações de muitos funcionários nas profissões de ajuda a outras pessoas, como psicoterapeutas e assistentes sociais. Os primeiros pesquisadores do assunto acreditavam que a estafa era o resultado do trabalho intenso com outras pessoas. Mais recentemente, contudo, a idéia foi estendida para trabalhadores em todos os tipos de ocupações, mesmo aqueles que têm pouco contato com outras pessoas.

A estafa é medida por meio de escalas aplicadas aos funcionários. A escala mais conhecida, o inventário de estafa de Maslach (Maslach e Jackson, 1981), mede três componentes da estafa:

- exaustão emocional;
- despersonalização; e
- redução da realização pessoal.

A *exaustão emocional* é o sentimento de cansaço e fadiga no trabalho. A *despersonalização* é o desenvolvimento de um sentimento cínico e hostil com relação aos outros. A *redução da realização pessoal* é o sentimento de que o funcionário não está realizando nada de importante no trabalho. A Tabela 11.6 mostra alguns dos resultados de cada componente da estafa. Por exemplo, a exaustão emocional pode levar à fadiga e à ausência.

Tabela 11.6

Os três componentes da estafa e os resultados esperados de cada um

COMPONENTE	RESULTADOS
Exaustão emocional	Ausência Fadiga
Despersonalização	Tratamento bruto e descuidado com clientes e outras pessoas Hostilidade frente a outras pessoas
Redução da realização pessoal	Baixa motivação Baixo desempenho

Constatou-se que os sentimentos de estafa estão correlacionados com muitos fatores e variáveis de stress e de desgaste no trabalho e podem ser considerados um tipo de desgaste (Cordes e Dougherty, 1993; Lee e Ashforth, 1996). Altos níveis de estafa são associados a baixos níveis de controle e de satisfação no trabalho, além de altos níveis de conflito de papéis, sintomas na saúde, intenção de abandonar o emprego (Sirom, 1989), e sobrecarga de trabalho (Bacharach, Bamberg e Conley, 1991).

A Figura 11.7 mostra alguns dos fatores de desgaste e de stress no trabalho e que são possíveis causas da estafa. Alguns pesquisadores acreditam que o baixo desempenho pode ser causado pela estafa (Cordes e Dougherty, 1993).

FIGURA 11.7

Fatores de stress e desgastes no trabalho que têm sido associados com a estafa



Fonte: "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", de C. L. Cordes e T. W. Dougherty, 1993, *Academy of Management Review*, 18, p. 621-656.

Como vimos em muitas outras áreas da psicologia organizacional, a pesquisa sobre estafa também tem utilizado métodos com base em relatos preenchidos pelos funcionários. A partir desses estudos, conhecemos muitas das variáveis e ela correlacionadas. Ainda não estamos certos sobre as causas e como as organizações podem prevenir que se instale. Um estudo, contudo, demonstrou que a estafa pode ser reduzida tirando-se férias (Westman e Eden, 1997). Infelizmente, foi comprovado que o efeito férias tinha curta duração e desaparecia após poucas semanas da volta ao trabalho.

Desafios Futuros

Como vimos neste capítulo, o local de trabalho pode ter importantes efeitos na saúde e no bem-estar dos funcionários. Conhecemos diversas condições do trabalho que causam efeitos negativos na saúde, tais como a exposição a temperaturas extremas, ruídos altos e substâncias tóxicas, mas existem muitas outras sobre as quais não temos certeza. Por exemplo, a falta de controle do funcionário, como acontece quando o ritmo de trabalho é determinado por uma máquina, leva a doenças sérias como os problemas do coração? Os sintomas físicos associados com as altas cargas de trabalho resultam em doenças sérias? As respostas para essas questões nos dirão como devemos intervir no trabalho. Se as condições em si são a causa de doenças, então, o ambiente de trabalho deve ser redefinido. Isso implica dar aos funcionários mais autonomia e controle sobre seu próprio trabalho. Se, por outro lado, a causa de doença for a pessoa, e não o trabalho, as intervenções deverão ser dirigidas para auxiliá-la a lidar com as demandas do trabalho. Parece provável que a resposta estará na interação entre a pessoa e o trabalho. Frankenhaeuser e Johansson (1986) sugeriram a hipótese de que os efeitos fisiológicos do trabalho são determinados pelos sentimentos do funcionário em relação a ele. Se for assim, a combinação exata das pessoas com trabalhos de que elas gostem fará muito para melhorar as condições propícias à saúde.

Um segundo desafio importante para o futuro é encontrar formas de ajudar as pessoas a lidar com as novas tecnologias. A automação certamente não é nova, mas como a informatização continua a se espalhar tanto entre os trabalhos de fábrica como os de escritório, novos problemas relacionados à saúde surgirão. Nós já estamos percebendo que o uso disseminado de computadores está causando lesões por esforço repetitivo. As pesquisas também demonstraram que o ritmo definido pelas máquinas, que ocorre com muitos sistemas automatizados, tem sérias conseqüências para o trabalho. Precisamos compreender melhor os efeitos físicos e psicológicos do trabalho com tecnologias computadorizadas e como reduzir quaisquer efeitos negativos que possam ser encontrados.

EM RESUMO

O ambiente de trabalho pode ser um lugar perigoso, não apenas para os operários que devem usar equipamentos e substâncias perigosas, mas também para os trabalhadores de escritório. Muitos perigos têm conseqüências imediatas, como um ferimento sofrido em um acidente. Frequentemente, contudo, os efeitos das condi-

ções de trabalho não aparecem por muitos anos, como um câncer provocado pelo contato prolongado com um produto químico carcinogênico.

As condições físicas no trabalho tendem a apresentar efeitos principalmente físicos. A exposição a temperaturas extremas pode causar doenças e morte; a exposição a doenças infecciosas pode gerar enfermidades; a exposição ao ruído alto pode causar perda de audição; movimentos repetitivos podem causar problemas nas mãos e pulsos; e a exposição a substâncias tóxicas pode causar câncer. As condições não físicas podem ter efeitos físicos e psicológicos. Os horários de trabalho, por exemplo, têm sido associados à satisfação no trabalho e aos sintomas físicos.

Muitos pesquisadores acreditam que o stress no trabalho é uma causa tanto de doenças físicas como de desgastes psicológicos. Apesar de a maior parte das pesquisas ser circunstancial, existem evidências que validam a idéia de que a demanda do trabalho e o controle têm importantes implicações para a saúde. Alguns dos efeitos dos fatores de stress, porém, podem ser indiretos. Por exemplo, as pesquisas têm associado as condições do trabalho com comportamentos relacionados à saúde, tais como fumar e utilizar determinadas substâncias.

Os acidentes são uma grande causa de morte para pessoas em idade para trabalhar. As causas dos acidentes envolvem fatores organizacionais e relacionados aos funcionários. Os programas direcionados à eliminação dos perigos físicos no local de trabalho e ao encorajamento dos comportamentos seguros parecem ser os mais eficientes na redução de acidentes.

A estafa é um estado psicológico que envolve a fadiga e falta de motivação para o trabalho. As pesquisas sobre a estafa descobriram que ela está associada com muitos fatores estressantes do trabalho e desgastes, além de ser considerada, também, um desgaste psicológico.

NA PRÁTICA

Este caso se refere a um estudo sobre o stress no trabalho do Dr. Kerry Bunker, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional em 1976 na Universidade do Sul da Flórida. Como supervisor de recursos humanos da AT&T, onde trabalhou por mais de 10 anos, ele conduziu pesquisas aplicadas sobre a identificação e desenvolvimento do talento gerencial. É atualmente um associado sênior em desenvolvimento de lideranças no Centro para Liderança Criativa em Greensboro, onde desenvolve ferramentas de treinamento para melhorar as habilidades dos gerentes.

Na AT&T, o Dr. Bunker esteve envolvido em um estudo com duração de 9 anos sobre o stress entre os gerentes da organização, iniciado devido à iminente quebra do monopólio da empresa nos serviços telefônicos de longa distância. A ameaça do governo dos Estados Unidos de desmembrar a empresa estava causando ansiedade e desconforto entre os gerentes da AT&T.

EDITION
EDITION

12

Grupos e Equipes de Trabalho

Grupos de Trabalho versus Equipes de Trabalho

Conceitos Importantes sobre Grupos

Papéis
Normas
Coesão do Grupo
Perda no Processo

Desempenho do Grupo

Desempenho na Presença de Outros
Desempenho do Grupo versus
Desempenho Individual em Tarefas
Cumulativas
Brainstorming
Tomadas de Decisões em Grupo

Intervenções com Grupos de Trabalho nas Organizações

Grupos de Trabalho Autônomos
Círculos de Qualidade
Criação de Equipe

Desafios Futuros

Em Resumo

Na Prática

No dia 3 de julho de 1988, o cruzador de mísseis da marinha americana *Vincennes* derrubou um avião de passageiros iraniano, matando as 290 pessoas a bordo. A responsabilidade pelo lançamento do míssil foi dividida entre os membros da Equipe de Combate Anti-aéreo. Essa equipe deve ser capaz de identificar aeronaves inimigas corretamente e atirar quando ameaçada. Obviamente, algo de errado e grande parte da culpa pode ser atribuída a um fraco trabalho de equipe. Alguém identificou erroneamente o avião de passageiros como sendo hostil, e, nos minutos seguintes, ninguém corrigiu o erro. A Marinha dos Estados Unidos, desde então, tem gasto uma quantia considerável de tempo e esforço para tentar determinar qual a melhor forma de evitar erros semelhantes no futuro. Os psicólogos

organizacionais têm estado muito envolvidos nesse esforço. (Ver *Na Prática*.)

A Marinha não é a única organização em que as pessoas trabalham em equipes. Estas podem ser encontradas em fábricas, hospitais, escolas e lojas. Qualquer trabalho que exija ações coordenadas de mais de uma pessoa pode envolver equipes. Em muitos locais de trabalho, podemos encontrar grupos de pessoas que trabalham relativamente de forma independente, mas que também entram em contato uns com os outros. Professores universitários, vendedores, guardas de segurança e professores, na maioria das vezes, trabalham sozinhos, apesar de muitas outras pessoas em suas organizações estarem fazendo o mesmo trabalho. Até mesmo os funcionários mais independentes são afetados pelo comportamento daqueles com quem interagem.

Neste capítulo, voltaremos nossa atenção do funcionário individual para os grupos de funcionários. Veremos como o comportamento dos indivíduos é afetado pelo comportamento das outras pessoas em seu ambiente de trabalho. Seria correto dizer que não se pode compreender totalmen-

Como vimos em muitas outras áreas da psicologia organizacional, a pesquisa sobre estafa também tem utilizado métodos com base em relatos preenchidos pelos funcionários. A partir desses estudos, conhecemos muitas das variáveis a ela correlacionadas. Ainda não estamos certos sobre as causas e como as organizações podem prevenir que se instale. Um estudo, contudo, demonstrou que a estafa pode ser reduzida tirando-se férias (Westman e Eden, 1997). Infelizmente, foi comprovado que o efeito férias tinha curta duração e desaparecia após poucas semanas da volta ao trabalho.

Desafios Futuros

Como vimos neste capítulo, o local de trabalho pode ter importantes efeitos na saúde e no bem-estar dos funcionários. Conhecemos diversas condições do trabalho que causam efeitos negativos na saúde, tais como a exposição a temperaturas extremas, ruídos altos e substâncias tóxicas, mas existem muitas outras sobre as quais não temos certeza. Por exemplo, a falta de controle do funcionário, como acontece quando o ritmo de trabalho é determinado por uma máquina, leva a doenças sérias como os problemas do coração? Os sintomas físicos associados com as altas cargas de trabalho resultam em doenças sérias? As respostas para essas questões nos dirão como devemos intervir no trabalho. Se as condições em si são a causa de doenças, então, o ambiente de trabalho deve ser redefinido. Isso implica dar aos funcionários mais autonomia e controle sobre seu próprio trabalho. Se, por outro lado, a causa de doença for a pessoa, e não o trabalho, as intervenções deverão ser dirigidas para auxiliá-la a lidar com as demandas do trabalho. Parece provável que a resposta estará na interação entre a pessoa e o trabalho. Frankenhaeuser e Johansson (1986) sugeriram a hipótese de que os efeitos fisiológicos do trabalho são determinados pelos sentimentos do funcionário em relação a ele. Se for assim, a combinação exata das pessoas com trabalhos de que elas gostem fará muito para melhorar as condições propícias à saúde.

Um segundo desafio importante para o futuro é encontrar formas de ajudar as pessoas a lidar com as novas tecnologias. A automação certamente não é nova, mas como a informatização continua a se espalhar tanto entre os trabalhos de fábrica como os de escritório, novos problemas relacionados à saúde surgirão. Nós já estamos percebendo que o uso disseminado de computadores está causando lesões por esforço repetitivo. As pesquisas também demonstraram que o ritmo definido pelas máquinas, que ocorre com muitos sistemas automatizados, tem sérias conseqüências para o trabalho. Precisamos compreender melhor os efeitos físicos e psicológicos do trabalho com tecnologias computadorizadas e como reduzir quaisquer efeitos negativos que possam ser encontrados.

EM RESUMO

O ambiente de trabalho pode ser um lugar perigoso, não apenas para os operários que devem usar equipamentos e substâncias perigosas, mas também para os trabalhadores de escritório. Muitos perigos têm conseqüências imediatas, como um ferimento sofrido em um acidente. Frequentemente, contudo, os efeitos das condi-

ções de trabalho não aparecem por muitos anos, como um câncer provocado pelo contato prolongado com um produto químico carcinogênico.

As condições físicas no trabalho tendem a apresentar efeitos principalmente físicos. A exposição a temperaturas extremas pode causar doenças e morte; a exposição a doenças infecciosas pode gerar enfermidades; a exposição ao ruído alto pode causar perda de audição; movimentos repetitivos podem causar problemas nas mãos e pulsos; e a exposição a substâncias tóxicas pode causar câncer. As condições não físicas podem ter efeitos físicos e psicológicos. Os horários de trabalho, por exemplo, têm sido associados à satisfação no trabalho e aos sintomas físicos.

Muitos pesquisadores acreditam que o stress no trabalho é uma causa tanto de doenças físicas como de desgastes psicológicos. Apesar de a maior parte das pesquisas ser circunstancial, existem evidências que validam a idéia de que a demanda do trabalho e o controle têm importantes implicações para a saúde. Alguns dos efeitos dos fatores de stress, porém, podem ser indiretos. Por exemplo, as pesquisas têm associado as condições do trabalho com comportamentos relacionados à saúde, tais como fumar e utilizar determinadas substâncias.

Os acidentes são uma grande causa de morte para pessoas em idade para trabalhar. As causas dos acidentes envolvem fatores organizacionais e relacionados aos funcionários. Os programas direcionados à eliminação dos perigos físicos no local de trabalho e ao encorajamento dos comportamentos seguros parecem ser os mais eficientes na redução de acidentes.

A estafa é um estado psicológico que envolve a fadiga e falta de motivação para o trabalho. As pesquisas sobre a estafa descobriram que ela está associada com muitos fatores estressantes do trabalho e desgastes, além de ser considerada, também, um desgaste psicológico.

NA PRÁTICA

Este caso se refere a um estudo sobre o stress no trabalho do Dr. Kerry Bunker, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional em 1976 na Universidade do Sul da Flórida. Como supervisor de recursos humanos da AT&T, onde trabalhou por mais de 10 anos, ele conduziu pesquisas aplicadas sobre a identificação e desenvolvimento do talento gerencial. É atualmente um associado sênior em desenvolvimento de lideranças no Centro para Liderança Criativa em Greensboro, onde desenvolve ferramentas de treinamento para melhorar as habilidades dos gerentes.

Na AT&T, o Dr. Bunker esteve envolvido em um estudo com duração de 9 anos sobre o stress entre os gerentes da organização, iniciado devido à iminente quebra do monopólio da empresa nos serviços telefônicos de longa distância. A ameaça do governo dos Estados Unidos de desmembrar a empresa estava causando ansiedade e desconforto entre os gerentes da AT&T.

te o comportamento dos indivíduos sem considerar a influência de outras pessoas, uma vez que raramente alguém trabalha completamente sozinho e sem sofrer interferências alheias.

Começaremos nossa discussão distinguindo os grupos de trabalho das equipes de trabalho. Quatro conceitos importantes serão discutidos:

- papéis;
- regras;
- coesão do grupo;
- perda no processo.

Em seguida, apresentaremos os efeitos do grupo no desempenho do trabalho. Estão incluídas técnicas para melhorar o desempenho dos grupos e das equipes.

Objetivos

Ao final deste capítulo, o aluno deverá estar apto a:

1. DEFINIR GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO E SABER A DIFERENÇA ENTRE ELES.
2. EXPLICAR OS QUATRO CONCEITOS IMPORTANTES DE GRUPO.
3. RESUMIR AS DESCORTAS SOBRE O DESEMPENHO DO GRUPO.
4. DISCUTIR OS PROCEDIMENTOS QUE PODEM SER UTILIZADOS PARA MELHORAR O DESEMPENHO DO GRUPO.

Grupos de Trabalho versus Equipes de Trabalho

Um **grupo de trabalho** é a união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados. Essas duas características, interação e inter-relacionamento, distinguem um grupo de uma simples união de pessoas. O corpo docente de um departamento em uma universidade é um grupo de trabalho. Os membros de um corpo docente interagem entre si de tempos em tempos e têm objetivos inter-relacionados envolvendo a educação dos alunos. Cada membro ministra cursos que juntos constituem as exigências para a graduação em uma área. Por outro lado, todos os estudantes de uma universidade não são um grupo, porque eles não interagem; apesar de alguns pequenos grupos interagirem, a maioria deles não tem objetivos inter-relacionados. Em vez disso, cada um tem um objetivo individual, não relacionado aos objetivos dos outros estudantes.

Uma equipe de trabalho é um tipo de grupo de trabalho, mas ela tem três propriedades específicas (West, Borrill e Unsworth, 1998):

1. as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;
2. cada membro deve ter um papel específico determinado;
3. deve haver tarefas com o mesmo objetivo.

Por exemplo, cada pessoa em uma equipe cirúrgica tem um papel específico. O cirurgião faz a incisão e a costura; a enfermeira auxilia e fornece os instrumentos; e o anestesista mantém o paciente inconsciente e monitora os sinais vitais. As ações dessas pessoas são coordenadas. A incisão não pode ser feita até que a pessoa esteja anestesiada. O cirurgião não pode costurar a menos que a enfermeira lhe forneça os instrumentos. Existe o objetivo comum de completar a cirurgia com sucesso sem prejudicar o paciente.

A distinção entre um grupo e uma equipe é importante; todas as equipes são grupos, mas nem todos os grupos são equipes. Um grupo consiste em pessoas que trabalham juntas, mas podem realizar suas tarefas sozinhas; já uma equipe é um grupo de pessoas que não podem realizar seu trabalho, pelo menos não eficientemente, sem os outros membros de sua equipe. No restante deste capítulo, todos os princípios de grupos valerão para equipes.

Conceitos Importantes sobre Grupos

Para entender os grupos e equipes, devemos compreender quatro conceitos importantes sobre grupos. Os três primeiros (papéis, normas e coesão do grupo) descrevem importantes aspectos dos grupos e das equipes, que nos ajudam a entender como eles funcionam. O quarto (perda no processo) se refere aos tipos de coisas que acontecem nos grupos e nas equipes de trabalho evitando que as pessoas empreguem todo esforço possível em seu desempenho.

Papéis

O conceito de papel subentende que nem todas as pessoas em um grupo ou equipe têm a mesma função ou propósito; seus encargos e responsabilidades são diferentes. Na equipe cirúrgica, uma pessoa tem a função de cirurgião, outra, a de enfermeira, e uma outra, a de anestesista. Em uma equipe que funciona bem, cada papel é claramente definido e todos os seus membros sabem exatamente qual é o seu.

Os **papéis formais** são especificados pela organização e são parte de uma descrição formal do trabalho. Em uma equipe cirúrgica, o título da função de cada pessoa — cirurgião, enfermeiro, anestesista — define os papéis formalmente. Pode haver inclusive documentos organizacionais, como descrições por escrito e análises do trabalho, que definem os papéis. Os **papéis informais** surgem a partir da interação do grupo e não pelas regras formais e especificações das organizações. Os grupos podem criar papéis que não existem formalmente, ou os papéis informais do grupo podem suplantar os formais.

Um exemplo de papel criado é alguém em um grupo de trabalho que assume a função de remeter cartões de felicitações. É comum em um grupo que os funcionários enviem cartões uns

os outros em ocasiões especiais, como aniversários. Um membro do grupo pode assumir o papel de comprar e enviar os cartões nas datas apropriadas. Um exemplo de papel informal suplantando o formal ocorre quando uma pessoa tem o papel formal de supervisor, mas outra é o líder verdadeiro e informal. Isto pode ocorrer em equipes de combate, nas quais os membros consideram o experiente sargento como líder, no lugar do inexperiente tenente.

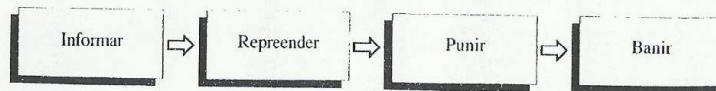
A medida da especialização dos papéis no grupo varia consideravelmente. Em uma equipe cirúrgica, por exemplo, o treinamento e as credenciais são tais, que pouca sobreposição dos papéis pode ocorrer entre o cirurgião, o enfermeiro e o anestesista. Em outros grupos ou equipes, os membros podem trocar de papéis e alternar responsabilidades ao longo do tempo. No departamento acadêmico de uma universidade, é comum que os membros se alternem na direção.

Normas

As normas são regras de comportamento informais aceitas pelos membros de um grupo de trabalho. Elas podem englobar desde o código de vestimenta e a forma de falar até o empenho com que as pessoas trabalham. As normas podem ter uma grande influência no comportamento individual, porque muitos grupos as reforçam insistentemente. Para ser um membro bem aceito do grupo, o indivíduo deve se ajustar às normas. A violação das normas gera pressão sobre o violador. Inicialmente, o membro será lembrado pelos demais de que violou as normas predefinidas: "Pensei que você soubesse que não fazemos esse tipo de coisa por aqui". Se a violação das normas persistir, podem surgir formas mais severas de exigência, resultando em violência. Ataques a pessoas e propriedades são comuns quando normas importantes são violadas. Finalmente, quando todas as tentativas de conformidade com as normas tiverem falhado, o violador será condenado ao ostracismo pelos outros membros do grupo. Ninguém falará com a pessoa ou terá qualquer relacionamento com ela. Esse processo está ilustrado na Figura 12.1.

FIGURA 12.1

Os violadores de normas são informados, repreendidos, punidos e finalmente banidos do grupo



É comum que os grupos de trabalho adotem normas de produção que ditam as quantidades a serem produzidas por uma pessoa, especialmente em fábricas nas quais a produção pode ser quantificada, embora isso possa ocorrer em qualquer tipo de organização. As pessoas que trabalham demais ou que não trabalham o suficiente serão pressionadas a seguir as normas. Isso começa normalmente com uma explicação amigável de que "não trabalhamos tanto assim por aqui", e podem levar à violência em algumas organizações. Uma boa ilustração das normas de produção

pode ser encontrada no clássico estudo de Coch e French (1948) em uma fábrica de pijamas que utilizava o sistema de pagamento por peça. Nessa fábrica, os funcionários produziam pijamas e podiam trabalhar em seu próprio ritmo. Coch e French documentaram a produção de uma funcionária que começou a exceder a norma grupal de 50 peças por hora. Quando pressionada pelo grupo, ela limitou sua produção a 45 peças por hora. Pouco tempo depois o grupo foi desmontado e, em poucos dias, a produção dos funcionários dobrou.

As normas do grupo de trabalho podem ter um impacto maior no comportamento dos membros do que os supervisores ou as práticas organizacionais. No estudo de Coch e French (1948), a produção era restringida, mesmo com a utilização de um sistema de pagamento por peça. Os funcionários sacrificavam a oportunidade de ganhar mais dinheiro para não violar as normas do grupo. Obviamente, as normas podem ser bastante úteis para melhorar a produtividade se forem direcionadas apropriadamente. A mudança das normas do grupo pode ser difícil para a gerência de uma organização, que deve estruturar as mudanças de forma a torná-las interessantes para que o grupo as adote. Por exemplo, sistemas de incentivo grupais podem ser uma forma eficiente de fazer com que o grupo adote normas de produção mais altas. Com esses sistemas, todos os membros do grupo recebem recompensas, como bônus em dinheiro, se o grupo alcançar alguns níveis de desempenho especificados. Conforme demonstrado por Coch e French (1948), sistemas de incentivo nem sempre motivarão o grupo a ter um bom desempenho.

Sundstrom, De Meuse e Futrell (1990) sugerem que a determinação de objetivos é uma boa forma de fazer com que os grupos adotem normas consistentes com o bom funcionamento da organização. Esse enfoque é diferente da definição de objetivos individuais, uma vez que o grupo inteiro tem um objetivo, e não cada pessoa. O truque é fazer com que os membros do grupo se comprometam com os objetivos. Envolver os membros do grupo no processo de definição de objetivos pode ser uma forma eficiente de alcançar esse comprometimento. Os gerentes e membros do grupo podem negociar os objetivos do grupo. Constatou-se que a participação é uma técnica poderosa para alcançar o comprometimento dos funcionários dentro das organizações (Coch e French, 1948).

Coesão do Grupo

A coesão do grupo é a soma de forças que atrai os membros do grupo e o mantém unido; é um fenômeno de grupo, e para que ele seja coeso, a maioria, senão todos os membros, deve estar fortemente motivada para permanecer nele. Um alto nível de coesão tem importantes implicações para o comportamento do grupo. As normas tendem a ser fortemente enfatizadas apenas em grupos altamente coesos. A violação de uma norma, particularmente uma que seja importante, pode ser ameaçadora para a existência do grupo. Se a sua continuação é de vital importância para seus membros, a conformidade com as normas será um fator importantíssimo. No trabalho, as pessoas são frequentemente dependentes de seus empregos para sua sobrevivência econômica, e o grupo pode ser tão importante quanto uma família. Ameaças ao bem-estar do grupo podem ser, então, vistas com seriedade.

Uma vez que grupos coesos enfatizam suas normas e grupos de trabalho podem adotar normas de alta ou baixa produtividade, poderíamos esperar que não houvesse uma relação consistente entre

a coesão e o desempenho no grupo de trabalho. E é exatamente este o caso: alguns estudos em organizações descobriram que grupos bastante coesos têm um desempenho melhor (por exemplo, Keller, 1986; Tziner e Vardi, 1983), e outros não encontraram relações significativas (George e Bettenhausen, 1990; Greene, 1989). Os resultados de Greene (1989) são coerentes com o ponto de vista de que a aceitação de um objetivo tem relação com a produtividade, mas a coesão não.

A coesão, por outro lado, está relacionada à satisfação no trabalho dentro do grupo. Os membros de grupos altamente coesos tendem a ser mais satisfeitos do que os de grupos pouco coesos. Isso foi constatado no âmbito da sala de aula (por exemplo, Colarelli e Boos, 1992) e do trabalho (por exemplo, Keller, 1986).

Perda no Processo

Muito do tempo e esforço dos membros de um grupo de trabalho é destinado a alcançar objetivos organizacionais por meio do desempenho dos indivíduos. Porém, uma grande parcela de esforço é dedicada a outras funções do grupo, que têm pouco a ver com o desempenho, incluindo o tempo gasto nas funções de manutenção do grupo, como a ênfase das normas e a solução de conflitos entre membros. Isso pode envolver também atividades sociais, como bate-papos e refeições que aumentam a coesão do grupo, o que pode ser importante para o funcionamento eficiente do grupo. Todo o tempo e esforço gastos em atividades que não se relacionam diretamente com a produção ou o alcance de objetivos são chamados de **perda no processo**.

O tempo gasto pelo grupo nas atividades de manutenção varia muito. Alguns grupos têm problemas com os violadores de normas e com conflitos interpessoais, que consomem muito tempo e energia. Outros grupos trabalham sem encontrar muitos atritos e muita distração. Na próxima parte, sobre o desempenho em grupo, veremos que eles não têm sempre o desempenho esperado. A perda no processo pode ter relação com a ineficiência que, às vezes, ocorre nos grupos. Mesmo assim, uma certa perda no processo é necessária e pode resultar em um melhor desempenho futuro do grupo.

Desempenho do Grupo

Existe uma crença que diz que o desempenho do grupo é superior ao individual em muitas tarefas. Essa crença está baseada na noção de que algo surge da interação entre as pessoas, possibilitando que o grupo seja melhor do que a soma de seus membros. Em outras palavras, as pessoas inspiram umas às outras a serem melhores do que seriam sozinhas. É verdade que algumas tarefas exigem a coordenação de esforços de duas ou mais pessoas, porque o indivíduo sozinho não conseguiria realizá-las. Por exemplo, diversas pessoas são necessárias para se construir uma casa. Algumas tarefas podem exigir mais do que duas mãos, e outras podem precisar do levantamento de objetos que uma pessoa não poderia fazer sozinha. Em muitas tarefas, contudo, os grupos não são necessariamente melhores no desempenho do que os indivíduos. Parte da razão está na perda no processo, na qual os membros do grupo se distraem e não se concentram apenas na tarefa. Existem outras razões que discutiremos à medida que compararmos o desempenho individual com o dos grupos.

Desempenho na Presença de Outros

Um dos primeiros fenômenos de grupo conhecidos em psicologia é que o desempenho na tarefa é afetado pela presença de outros. No final do século XIX, Norman Triplett notou que o desempenho de ciclistas era mais rápido quando eles estavam correndo contra outras pessoas do que quando estavam correndo sozinhos (Triplett, 1897). Porém, as pesquisas subsequentes com tarefas em laboratório não constataram que as pessoas sempre têm um desempenho melhor na presença de outros.

A explicação mais aceita para esses resultados foi sugerida por Zajonc (1965), o qual notou que o tipo de tarefa determinava se o desempenho seria melhor ou pior na presença de outras pessoas. Ele sugeriu que a presença de outros indivíduos aumenta a atenção psicológica, tendo efeitos no desempenho das tarefas. O desempenho é melhorado (efeito da **facilitação social**) pela atenção induzida por outros quando a tarefa é simples ou bem aprendida, como andar de bicicleta. Por outro lado, o desempenho é diminuído ou inibido quando a tarefa é complexa ou nova para o indivíduo, como a solução de problemas matemáticos complexos. Esses resultados sugerem que, para tarefas complexas, as pessoas deveriam ter um espaço particular que lhes permitisse manter seus níveis de atenção relativamente baixos. Para tarefas simples, a atenção produzida pela presença de outros pode melhorar o desempenho, mas outras pessoas também podem ser uma distração no trabalho, resultando em um desempenho fraco.

Desempenho do Grupo versus Desempenho Individual em Tarefas Cumulativas

Quando os pesquisadores comparam indivíduos e grupos no desempenho de tarefas, eles normalmente se concentram nas tarefas cumulativas. O resultado da tarefa pode ser quantificado, e a produção total é a soma das produções individuais dos membros do grupo. A produção total de um grupo de caixas de supermercado seria cumulativa porque o total de vendas é a soma de todas as vendas individuais registradas pelas caixas. Os efeitos do processamento em grupo das tarefas cumulativas desempenhadas podem ser vistos comparando-se a produção de um grupo interativo com um número igual de pessoas que não interagem entre si. Os indivíduos que não interagem recebem o nome de **grupo nominal**. Sua produção reflete a de um certo número de indivíduos. A produção de um grupo interativo, em comparação, reflete a forma com que o mesmo número de pessoas desempenha a tarefa em grupo.

Pesquisas realizadas no século XIX demonstraram que os grupos nominais têm um desempenho tão bom ou melhor que o dos grupos interativos (Davis, 1969). Essa descoberta é bem ilustrada por uma pesquisa realizada há mais de 100 anos, na França, por um engenheiro agrônomo chamado Ringelmann. Kravitz e Martin (1986) descreveram a pesquisa de Ringelmann, na qual ele comparou o desempenho de grupos e indivíduos em uma tarefa. Ringelmann notou que a soma dos esforços individuais freqüentemente suplantava os esforços do mesmo número de pessoas trabalhando em grupo. A Tabela 12.1 resume a comparação dos esforços individuais e grupais, mostrando os resultados em diferentes tipos de tarefas, envolvendo a movimentação de objetos. A primeira coluna mostra o número de pessoas no grupo; a segunda mostra a produção esperada do

grupo, que foi calculada com a multiplicação do número de pessoas pelo desempenho médio individual. Em outras palavras, um grupo de duas pessoas deveria produzir o dobro de uma pessoa sozinha, e um de quatro indivíduos deveria produzir quatro vezes mais. A terceira coluna mostra o desempenho real do grupo. Como explica a Tabela, a produção real do grupo interativo é consideravelmente menor do que a produção do grupo nominal. A porcentagem que a produção do grupo interativo representa sobre o resultado do grupo nominal diminui à medida que o tamanho do grupo aumenta (ver coluna 4). Obviamente, algo está acontecendo com o grupo interativo para inibir o seu desempenho.

Tabela 12.1

Força da movimentação de um objeto em função do tamanho do grupo

TAMANHO DO GRUPO	TRAÇÃO ESPERADA (KG)	TRAÇÃO REAL (KG)	PORCENTAGEM DO DESEMPENHO REAL SOBRE O ESPERADO
1	1	1	100
2	2	1,86	93
4	4	3,08	77
8	8	3,92	49

Fonte: "Kringelmann Rediscovered: The Original Article", de D. A. Kravitz e B. Martin, 1986, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, p. 936-941.

Existem, pelo menos, duas explicações para o efeito do grupo no desempenho das tarefas cumulativas. A primeira explicação é a possibilidade de perda no processo; os membros podem interferir no desempenho uns dos outros ou podem gastar tempo e esforço em atividades de manufatura, em vez de gastá-los na tarefa em si. Isso pode explicar o desempenho inibido em alguns estudos, mas na tarefa de puxar uma corda isso não parece provável. A natureza da tarefa requer que todos os membros do grupo concentrem seus esforços em puxar a corda ao mesmo tempo, quando é dado um sinal. Os membros não poderiam estar fazendo outra coisa ao mesmo tempo.

Uma segunda explicação mais provável é o fenômeno chamado negligência social, pelo qual as pessoas não se esforçam tanto em grupo quanto se estivessem trabalhando sozinhas; e quanto maior o grupo, menor será o esforço aplicado. Latané, Williams e Harkins (1979) constataram que esse fenômeno é comum, tanto em ambiente de campo como de laboratório. Freeman, Walker, Borden e Latané (1975) observaram que quanto maior o número de pessoas em uma mesa em restaurante, menor era a gorjeta. Os indivíduos sozinhos davam gorjetas de 19% em média, enquanto grupos de cinco ou mais davam gorjetas de menos de 13% do valor da conta.

O efeito da negligência social pode ser diminuído quando os membros do grupo acreditam que a sua produção individual está sendo medida. Em um estudo, o efeito da negligência social foi reduzido ao se informar aos sujeitos que seu desempenho individual estava sendo medido (Williams, Harkins e Latané, 1981). O fenômeno pode estar limitado a culturas individualistas, como Canadá, Austrália, Inglaterra e Estados Unidos (ver a discussão sobre valores culturais no

Capítulo 9), nas quais a ênfase é dada ao indivíduo, e não à sociedade. Earley (1989) descobriu que *trainees* de gerência de origem chinesa que vinham de uma cultura coletivista, na qual a ênfase recai sobre o grupo e a sociedade, não demonstraram negligência social. Wagner (1995) descobriu que o tamanho do grupo e a identificação das produções individuais não afetavam a cooperação dos americanos coletivistas, dando sustentação à hipótese de que o coletivismo dos *trainees* chineses explicava por que eles não eram "negligentes sociais".

Brainstorming

Acredita-se que os grupos sejam superiores aos indivíduos na geração de idéias ou soluções de problemas (Osborn, 1957). A teoria diz que os membros de um grupo inspiram uns aos outros para gerar idéias que eles não teriam pensado sozinhos. O chamado *brainstorming* é uma técnica de grupo que deve resultar em um desempenho melhor nesse tipo de tarefa. Um grupo recebe instruções para gerar idéias sem utilizar nenhum julgamento ou crítica. As idéias serão avaliadas e modificadas mais tarde.

Infelizmente, as pesquisas não conseguiram constatar que o desempenho dos grupos com essa técnica é melhor do que a dos grupos nominais (Gallupe, Bastianutti e Cooper, 1991). Em vez de inspirar, os membros do grupo frequentemente inibem uns aos outros. Parte da dificuldade é atribuída à perda no processo. O grupo pode não gastar tanto tempo quanto os indivíduos para gerar idéias. Talvez ainda mais importante seja o fato de que os indivíduos podem relutar em dividir idéias com o grupo por timidez ou ansiedade social. Sozinha, uma pessoa pode ser mais confiante e segura na geração de idéias.

O *brainstorming* eletrônico demonstrou melhorar o desempenho em tarefas de geração de idéias com o uso de computadores (Dennis e Valacich, 1993; Gallupe e outros, 1991). Nesse método, pede-se aos indivíduos que registrem suas idéias em um computador em vez de escrevê-las. Constatou-se que essa técnica produz um desempenho igual ou melhor do que o dos grupos nominais (o resultado combinado de indivíduos que trabalham sozinhos) e melhor do que o dos grupos de indivíduos, que compartilhavam suas idéias. No estudo de Gallupe e outros, os indivíduos estavam cientes de que muitas pessoas estavam trabalhando na mesma tarefa ao mesmo tempo e que as idéias registradas no computador seriam vistas por todos. Os indivíduos não se conheciam, o que pode ter reduzido a ansiedade social que teria inibido o desempenho em um grupo interativo. Contudo, em um estudo semelhante, Valacich, Dennis e Nunamaker (1992) descobriram que o anonimato não fazia diferença no desempenho durante o *brainstorming* de indivíduos interligados por computador. Esse estudo sugere que a ansiedade social não é a razão do desempenho mais fraco dos grupos interativos.

Gallupe, Cooper, Grisé e Bastianutti (1994) conduziram um estudo que mostrou que o *brainstorming* eletrônico produz um desempenho melhor, em parte porque as pessoas não têm de esperar a sua vez de falar; elas podem digitar suas respostas à medida que pensam nelas. Quando os indivíduos tinham de esperar sua vez para fornecer suas respostas no computador, o desempenho foi aproximadamente o mesmo dos grupos interativos. Isso sugere que a perda no processo é responsável pelo desempenho mais baixo dos grupos interativos, em comparação com os grupos nominais e aqueles que fizeram *brainstorming* utilizando o computador.

Tomadas de Decisões em Grupo

Os grupos dentro das organizações freqüentemente tomam decisões, desde as mais simples (por exemplo, a cor do novo material de divulgação) até aquelas que afetam a vida e o bem-estar de milhares de pessoas (como fechar uma fábrica e despedir todos os funcionários). As organizações diferem quanto à importância das decisões tomadas por gerentes individuais (enfoque autocrático) ou por grupos (enfoque democrático). Mesmo nas organizações mais autocráticas, é comum que os indivíduos tomem decisões apenas depois de consultar um grupo ou comitê. Alguns presidentes de vários países consultam seu gabinete para tomar decisões importantes e, geralmente, os presidentes das grandes corporações têm o seu *círculo de associados* mais próximos, que servem para o mesmo propósito.

Avaliar a qualidade de uma decisão nem sempre é tarefa fácil ou simples. Freqüentemente, a avaliação depende dos valores da pessoa que está fazendo a determinação e do critério escolhido para comparação. Se um governo decide mandar soldados para uma guerra, a decisão pode ser considerada boa por uma pessoa porque a guerra foi vencida, e ruim para outra porque muitas pessoas foram mortas. Apesar de a maioria das pessoas ter apoiado a decisão do presidente Bush de usar força militar contra o Iraque durante a Guerra do Golfo, muitos acreditaram que foi uma decisão ruim, que custou muitas vidas. Da mesma forma, se o presidente de uma empresa decide diminuir a estrutura e despedir milhares de funcionários, essa decisão pode ser considerada boa pelos acionistas cujas ações serão valorizadas, e ruim pelos funcionários que perderam seus empregos. Uma solução para esse dilema é avaliar a decisão tendo como base o objetivo que a motivou. A Guerra do Golfo seria considerada boa por ter alcançado seu objetivo de libertar o Kuwait. Se o objetivo fosse tirar Saddam Hussein do poder, nossa avaliação da decisão seria diferente. Um corte de funcionários pode ser uma boa decisão se resultar em uma empresa mais saudável financeiramente, mas ruim se ela não tiver esse resultado.

Resumiremos nesta parte duas áreas de decisões grupais. A primeira diz respeito à questão do risco assumido pelos grupos em comparação com os indivíduos. Como veremos em nossa discussão, essa questão não tem uma resposta simples. A segunda refere-se à qualidade das decisões: como os grupos, às vezes, tomam decisões ruins mesmo quando a maioria de seus membros sabe que a decisão é ruim. Esse é o fenômeno do pensamento em grupo, que também discutiremos.

Polarização do Grupo. Se um grupo de pessoas decide-se por uma entre várias ações possíveis, essa decisão envolverá maior ou menor risco do que uma decisão tomada por um indivíduo? Em outras palavras, os grupos assumem mais riscos ou são mais conservadores do que os indivíduos em suas decisões? Essa questão foi abordada por centenas de estudos comparando as decisões em grupo e as individuais. A resposta é que as decisões em grupo são freqüentemente diferentes das individuais, mas o nível de conservadorismo depende da natureza da decisão.

Um estudo típico sobre decisões arriscadas pede a indivíduos e grupos que escolham uma entre uma série de opções, que variam em seu grau de risco. Por exemplo, uma decisão pode envolver considerar as probabilidades aceitáveis de sobrevivência a uma cirurgia. O Quadro 12.1 representa um desses dilemas de escolha (Kogan e Wallach, 1964) que têm sido usados em muitos estudos de risco. Nesses estudos, primeiro pede-se aos indivíduos que tomem uma decisão individual. Depois disso, eles são colocados em grupos para que tomem agora uma decisão em

grupo. Na maioria dos estudos, as decisões do grupo são mais extremas do que as individuais. Por exemplo, suponha que cinco pessoas tenham escolhido as seguintes probabilidades aceitáveis para a questão da cirurgia: 20, 20, 20, 60 e 80 em 100% de chance de haver morte. A média de suas escolhas é 40. Quando colocadas em grupos, no entanto, as mesmas pessoas tendem a escolher probabilidades mais baixas, próximas à média da maioria, que é de 20.

Quadro 12.1

TAREFA DE ESCOLHA RELACIONADA AO RISCO EM UMA PESQUISA DE DECISÃO EM GRUPO

O Sr. B, um contador de 45 anos, foi informado recentemente por seu médico que havia desenvolvido um grave problema no coração. A doença é suficientemente grave para forçar o Sr. B a mudar muitos dos seus principais hábitos, reduzir sua carga de trabalho, mudar sua dieta e abandonar seus principais passatempos. O médico sugeriu tentar uma operação delicada que, se fosse realizada com sucesso, curaria seu problema. Mas esse sucesso não pode ser garantido e, na verdade, a operação pode ser fatal.

Fonte: *Risk Taking: A Study in Cognition and Personality*, de N. Kogan e M. A. Wallach, 1964, Nova York: Holt, Rinehart e Winston.

Normalmente, em grupos, o posicionamento da maioria pesa mais do que o da minoria, e a mudança quanto à decisão do grupo é em direção ao ponto de vista da maioria. Se a maioria dos membros do grupo toma uma decisão arriscada, a tendência é de que o grupo também tome uma decisão mais arriscada do que a média dos seus indivíduos. Se a maioria toma uma decisão conservadora, o grupo tenderá a mudar sua decisão para uma opção mais conservadora. Esse desvio da média do grupo é chamado de **polarização do grupo** (Lamm e Myers, 1978), o que quer dizer que a posição do grupo é mais extrema (mais próxima de um pólo do que de outro) do que a média de seus indivíduos.

Uma série de explicações já foi proposta para o fenômeno da polarização do grupo. Uma explicação provável é a de que os membros que têm um ponto de vista minoritário provavelmente concordarão com a maioria, especialmente se uma das opções de um dos membros for muito diferente da dos outros membros do grupo. Os indivíduos que percebem que os outros tomaram a mesma decisão que eles, provavelmente estarão convencidos de que a sua decisão era a melhor. A maior parte da discussão do grupo será direcionada para convencer a minoria de que eles devem adotar o ponto de vista "correto" da maioria. Apesar de grande parte das pesquisas sobre a mudança nas decisões de grupo concentrar-se nas decisões relacionadas a riscos, esse fenômeno provavelmente vale para qualquer tipo de situação. Por exemplo, pode-se esperar uma mudança de decisão sobre quanto dinheiro gastar em um item.

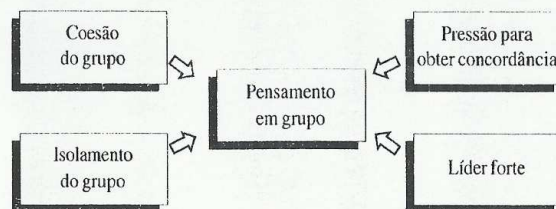
Pensamento em Grupo. Os grupos de tomada de decisão de alto nível em corporações e governos são normalmente compostos por especialistas, que devem ser capazes de tomar as melhores decisões. Infelizmente, algo pode acontecer ao processo de tomada de decisão quando grupos de pessoas se reúnem, levando-os a tomar decisões que qualquer indivíduo razoavelmente inteligente e bem informado nunca tomaria. Irving Janis (1972) conduziu uma análise detalhada de más decisões e desenvolveu uma teoria sobre o que pode dar errado quando os grupos as tomam. O pensamento em grupo é um fenômeno que pode ocorrer quando grupos tomam decisões que os

membros individualmente sabem ser ruins (Janis, 1972). Janis usou os seguintes exemplos: a decisão da Ford Motors de produzir o Edsel, um carro que causou prejuízo de 300 milhões de dólares; a decisão da administração Kennedy de invadir Cuba, pela Baía dos Porcos, uma invasão que foi um total fracasso; e a decisão da administração Johnson de entrar na guerra do Vietnã, a qual os Estados Unidos nunca venceram (Janis, 1972). Moorhead, Ference e Neck (1991) analisaram a decisão de lançar a nave espacial Challenger, em 1986. Apesar dos avisos de que o clima frio poderia causar graves defeitos mecânicos, os oficiais da NASA decidiram lançar a nave em baixíssimas temperaturas, produzindo o pior desastre da história dos vôos espaciais americanos.

De acordo com Janis, o pensamento em grupo pode ocorrer em grupos muito coesos e com líderes fortes quando as pressões sociais para manter a conformidade e a harmonia do grupo têm precedência sobre a tomada de decisões. A probabilidade de ocorrência do pensamento em grupo aumenta quando esses grupos se isolam das idéias e influências externas. Veja a seqüência de eventos a seguir: imagine que o líder de um grupo apresenta uma idéia ruim em uma reunião. Cada membro inicialmente pode suspeitar de que a idéia é ruim, mas reluta em dizer isso. Essa situação é muito parecida com a história conhecida como "A roupa nova do imperador", ou seja, ninguém quer questionar a decisão do líder. À medida que cada indivíduo olha ao redor e percebe que todos estão em silêncio, ele pode começar a duvidar de seu julgamento inicial. Afinal, se todo mundo parece estar concordando, talvez a idéia não seja tão ruim. Conforme o processo continua, qualquer crítica é descartada, e os membros são pressionados individualmente a concordar com o ponto de vista do grupo. Alguns dos fatores que resultam no pensamento em grupo são ilustrados na Figura 12.2.

FIGURA 12.2

Vários fatores podem levar ao pensamento em grupo. Dos quatro apresentados aqui, a coesão do grupo parece desnecessária, de acordo com Aldag e Fuller (1993)



Janis (1972) oferece diversas sugestões para evitar o pensamento em grupo. Dois temas principais aparecem por meio dessas sugestões. Em primeiro lugar, os líderes de grupo devem servir como moderadores imparciais nas reuniões, em vez de tentar controlar as opções de decisão recomendadas. Em segundo, os membros do grupo em qualquer estágio do processo de tomada de decisão devem avaliar de forma crítica as alternativas de decisão e buscar continuamente infor-

mações que ofereçam apoio ou refutem uma decisão. Janis discute ações específicas que os grupos devem tomar para manter a objetividade e o senso crítico. Por exemplo, os grupos devem se dividir periodicamente em pequenos subgrupos para discutir questões críticas, e os membros dos grupos de tomada de decisão devem discutir questões com os seus subordinados. Essas ações podem ajudar os grupos a evitar um ciclo de pensamento em grupo que pode resultar em uma decisão ruim.

Aldag e Fuller (1993) resumiram as pesquisas sobre o pensamento em grupo. Eles notaram que existem poucos testes adequados para esse fim, e os que existem validam apenas parte da teoria. Por exemplo, a coesão não parece ser necessária para que o pensamento em grupo ocorra. Janis (1972), porém, oferece recomendações importantes sobre evitar decisões ruins em grupo, solicitando que sejam analisados vários pontos de vista. Essa é uma vantagem em potencial de se ter em um grupo membros com diferentes experiências anteriores. Um grupo heterogêneo provavelmente terá perspectivas diferentes sobre um problema e sua solução.

Intervenções com Grupos de Trabalho nas Organizações

A maioria das organizações é formada por uma rede de grupos de trabalho inter-relacionados. Para que a organização trabalhe eficientemente, os indivíduos devem coordenar seus esforços dentro de seus próprios grupos, e os grupos devem coordenar esforços entre si. Nesta seção, discutiremos três técnicas que podem ser usadas para melhorar o funcionamento dos grupos. Os grupos de trabalho autônomos são uma alternativa para a tradicional organização de uma fábrica. Os itens são montados por pequenos grupos de funcionários, em vez de por todos os funcionários da produção. A idéia dos grupos de trabalho autônomos foi adaptada para outras organizações, além das fábricas. Círculos de qualidade são grupos de funcionários que têm como responsabilidade fornecer sugestões para a gerência. A criação de equipes consiste em uma série de procedimentos usados para melhorar o funcionamento das equipes.

Grupos de Trabalho Autônomos

Em uma fábrica tradicional, a fabricação de um produto é dividida em pequenas operações. Para produtos grandes e complexos, como um carro, pode haver centenas ou milhares de operações, cada uma feita por um funcionário separadamente. Uma vez que a fabricação de um produto exige a coordenação de esforços de um grande número de pessoas, muitos recursos podem ser gastos com supervisão. O grupo de trabalho autônomo é um sistema alternativo, no qual um produto inteiro é produzido por um pequeno grupo de funcionários. Uma fábrica será constituída de muitos grupos de trabalho, cada um fabricando um produto inteiro. Uma vez que a tarefa de fabricação atribuída a um produto envolve a coordenação apenas dos membros do grupo, poucos recursos são necessários para a supervisão. Os grupos são responsáveis pelo seu próprio gerenciamento, exigindo muito menos supervisores.

Os detalhes sobre como os grupos autônomos de trabalho funcionam variam de organização para organização. Um desses sistemas descrito por Hackman e Oldham (1980) foi

implementado pela Butler Corporation quando ela abriu uma nova fábrica de secadores de grãos. Um secador de grãos é um gigantesco equipamento agrícola que contém mais de 3.000 peças. Na Butler, cada secador de grãos é produzido por um grupo de trabalho autônomo, e cada grupo é responsável pelo seu próprio gerenciamento e pela fabricação do produto. Dez características distintas dos grupos na Butler estão relacionadas na Tabela 12.2. Como se pode ver, cada membro do grupo aprende todas as operações, de forma que depois de dezoito meses no emprego todos os funcionários são capazes de produzir um secador completo. O grupo é responsável pela qualidade do produto final, que deve ser testado antes de sair da fábrica. Se um secador apresentar um defeito, pode ser preciso que um dos membros do grupo atenda a uma chamada para consertá-lo. O papel dos supervisores é diferente na Butler. Eles são poucos, e sua principal função é aconselhar e treinar os membros da equipe. A abordagem é participativa, com reuniões freqüentes do pessoal e um comitê de aconselhamento constituído de membros de diferentes grupos.

Tabela 12.2

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DOS GRUPOS DE TRABALHO AUTÔNOMOS NA BUTLER CORPORATION

1. Os funcionários freqüentemente se alternavam nos trabalhos.
2. Após aproximadamente 18 meses, a maioria dos funcionários conhecia o processo de produção completo.
3. Os grupos projetavam e compravam suas próprias ferramentas.
4. Os membros do grupo atendiam a chamados para fazer reparos dentro do prazo de garantia.
5. A inspeção de controle de qualidade era feita pelos membros do grupo.
6. Havia poucos supervisores.
7. Os membros do grupo participavam da contratação e da demissão.
8. Os supervisores serviam como treinadores, oferecendo aconselhamento e treinamento.
9. Havia reuniões semanais dos grupos e mensais do pessoal da fábrica.
10. Havia grupos de aconselhamento de funcionários na administração.

Fonte: *Work Redesign*, de J. R. Hackman e G. R. Oldham, 1980, Reading, MA: Addison-Wesley.

As pesquisas demonstraram que os grupos autônomos de trabalho beneficiam os funcionários e a organização. A satisfação no trabalho é normalmente maior nesse sistema do que nos sistemas tradicionais (Cordery, Mueller e Smith, 1991; Pearce e Ravlin, 1987). Constatou-se que o desempenho no trabalho é o mesmo nas fábricas (Wall, Kemp, Jackson e Clegg, 1986) ou melhor (Banker, Field, Schroeder e Sinha, 1996). Porém, a diminuição da necessidade de supervisão pode resultar em maior eficiência global para esses grupos autônomos, mesmo quando a produtividade é a mesma (ver *Pesquisa em Detalhes*, neste capítulo). Foi descoberto que os grupos de trabalho autônomos têm desempenho melhor do que os tradicionais nas organizações que não são manufaturas (Cohen e Ledford, 1994).

Círculos de Qualidade

Um círculo de qualidade é uma intervenção em grupo que dá aos funcionários a oportunidade de ter maior participação em questões do trabalho. Os círculos de qualidade são grupos de funcionários que se encontram periodicamente para discutir problemas e propor soluções relevantes ao seu trabalho. Normalmente, esses grupos são compostos de pessoas que têm funções semelhantes em empresas de manufatura, e as discussões são a respeito da qualidade do produto e da eficiência da produção. Como acontece com os grupos de trabalho, os círculos de qualidade têm sido utilizados em todos os tipos de organizações, trazendo-lhes, teoricamente, e a seus funcionários, benefícios. Eles permitem que os indivíduos desfrutem de maior participação, que muitos podem considerar estimulante e agradável, e podem ser uma bem-vinda modificação na rotina de trabalho para discutir problemas com os companheiros. Para a organização, eles devem significar a obtenção de melhores procedimentos de produção, porque as pessoas que fazem o trabalho são freqüentemente as que mais conhecem os problemas e como eles podem ser resolvidos.

Foram feitas muito poucas pesquisas até o momento sobre os círculos de qualidade para que se possa chegar a uma conclusão sobre seus efeitos nos funcionários e nas organizações (Van Fleet e Griffin, 1989). Os poucos estudos que investigaram os benefícios dos círculos de qualidade produziram resultados mistos (Bettenhausen, 1991). Marks, Mirvis, Hackett e Grady (1986) conduziram um dos estudos que comparou participantes e não-participantes na mesma organização. Eles descobriram que os funcionários que participavam do ciclo de qualidade eram mais produtivos e tinham menos faltas do que os que não participavam.

Esses resultados são promissores, mas precisam ser repetidos em outras organizações antes que possamos concluir que os círculos de qualidade aumentam a produtividade e diminuem as ausências. Apesar disso, os círculos de qualidade tornaram-se muito populares nas organizações, em parte por serem fáceis de implementar e consumirem poucos recursos.

PESQUISA EM DETALHES

Em um ambiente de campo, é raro poder realizar um experimento verdadeiro em que duas ou mais condições sejam criadas e os indivíduos sejam aleatoriamente designados para elas. Wall, Kemp, Jackson e Clegg (1986) conduziram um quase-experimento, o que quer dizer que o projeto do estudo era uma aproximação a um experimento. Duas fábricas que representavam as duas condições experimentais de interesse foram comparadas, mas os funcionários não foram designados aleatoriamente para trabalhar em cada uma das fábricas. É possível, portanto, que os efeitos observados tenham sido provocados pelas diferenças entre as fábricas, em vez de pelo tratamento dos grupos de trabalho autônomos. O estudo foi conduzido em uma fábrica de doces na Inglaterra. A gerência da empresa decidiu fazer um experimento com grupos de trabalho autônomos, implantando-os em uma fábrica. Os pesquisadores foram convocados para avaliar os efeitos do novo sistema. A produtividade, a satisfação no trabalho e a saúde mental dos funcionários na fábrica que utilizava os grupos de trabalhos autônomos foram comparadas a esses mesmos fatores para os funcionários em uma fábrica similar, que usava uma linha de produção tradicional. Os dados foram coletados após 6, 18 e 30 meses do início das operações na nova fábrica.

Os resultados mostraram que os funcionários na fábrica com os grupos de trabalho autônomos estavam mais satisfeitos do que aqueles na fábrica tradicional. Sua produtividade, contudo, não era melhor. De fato, durante os primeiros 6 meses de operação, a produtividade foi decepcionante. Parte da dificuldade foi atribuída a problemas com novos equipamentos e ao tempo necessário para o treinamento dos funcionários nos novos procedimentos de produção. Ao final do período de 30 meses, o desempenho em ambas as fábricas era equivalente. Porém, graças ao menor número de supervisores na fábrica com grupos de trabalho autônomos, ela demonstrou ser mais eficiente em termos de custos.

Uma descoberta ilustra as dificuldades de se chegar a conclusões a partir de estudos quase-experimentais. O índice de rotatividade demonstrou ser maior na fábrica com grupos de trabalho autônomos do que na fábrica tradicional. Essa descoberta provocou surpresa, porque os funcionários da primeira fábrica estavam mais satisfeitos com os seus empregos do que os da segunda. Os autores notaram que o índice de desemprego na região da Inglaterra onde estava a fábrica dos grupos autônomos era menor do que onde estava a fábrica tradicional. Eles especularam que o índice de desemprego pode ter sido a causa das diferenças na rotatividade, em vez do tipo de fábrica. Devido ao projeto desse estudo, não podemos ter certeza de por que a diferença ocorreu. Esse estudo fornece evidências que validam a idéia de que os grupos de trabalho autônomos podem ser mais eficientes em termos de custos do que as estruturas tradicionais. Porém, as organizações devem estar cientes de que esforço e tempo extra podem ser necessários para a implantação bem-sucedida do sistema.

Fonte: Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., e Clegg, C. W. (1986). Outcomes e autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29, p. 280-304.

Criação de Equipe

A criação de equipe refere-se a qualquer atividade projetada para melhorar os diferentes aspectos do funcionamento dos grupos e equipes de trabalho. Alguns esforços para a criação de equipes são orientados a tarefas; eles tentam ajudar os membros da equipe a melhorar a forma como realizam suas tarefas de grupo. Outros esforços são orientados à interação pessoal; eles se preocupam com a qualidade da comunicação e a interação dos membros da equipe. Essa abordagem presume que as equipes terão melhor desempenho quando seus membros puderem comunicar-se e interagir uns com os outros de forma eficiente (Buller, 1986).

Não existe forma particular para a criação de equipes, mas três fatores caracterizam seus esforços (Buller, 1986). Primeiro, a criação de equipes é uma atividade planejada, ou seja, ela consiste em um ou mais exercícios ou experiências projetadas para alcançar um objetivo em particular. Segundo, ela é normalmente conduzida ou *facilitada* por um consultor ou orientador, que é um especialista na forma específica de criação da equipe que está sendo realizada. Terceiro, ela normalmente envolve uma equipe de trabalho existente. Os indivíduos são treinados na criação de equipes para melhorar suas habilidades individuais no grupo, dentro de suas equipes de trabalho.

A criação de equipe frequentemente envolve a discussão de problemas e sugestão de soluções entre os membros. O papel do orientador de equipe é facilitar a discussão, fazendo com que os membros falem uns com os outros. Isso pode exigir o direcionamento de questões aos indivíduos:

"Antônio, que tipo de problemas você tem tido com a qualidade do produto?"

"Helena, por que parece que você não consegue as informações de que precisa?"

Ou resumir e repassar ao grupo os assuntos abordados:

"Parece que estão todos preocupados com o fato de que muitas peças estão apresentando defeitos."

"Eu acredito que todos se sintam mal informados sobre decisões."

A tarefa do orientador é fazer com que as pessoas levantem questões, identifiquem problemas e discutam as possíveis soluções, e ele também deve mediar conflitos, se a discussão resultar em brigas entre os membros da equipe.

Os resultados de estudos projetados para mostrar os efeitos positivos da criação de equipes têm sido incoerentes. Por exemplo, Dov Eden conduziu dois estudos sobre a criação de equipes com duas unidades do exército israelense e encontrou efeitos positivos para um (Eden, 1986) e nenhum efeito para o outro (Eden, 1985). Buller (1986) relatou que a criação de equipes teve efeitos positivos para o desempenho no trabalho para seis dos nove estudos que analisou. Ele ressaltou que a grande variedade de intervenções, que são consideradas as criações de equipes por meio dos diferentes estudos, dificultou a conclusão segura sobre sua eficiência.

Desafios Futuros

Um subproduto da utilização de complexas tecnologias no trabalho é a necessidade de coordenação dos esforços de equipe entre os funcionários. Equipamentos complicados em organizações civis e militares podem exigir várias pessoas para sua operação. Em um navio cruzador, como o *U.S.S. Vincennes*, por exemplo, são necessárias diversas pessoas para operar o equipamento de rastreamento que diferencia as aeronaves hostis das amigáveis. Quando o trabalho de equipe é interrompido, como aconteceu quando o *Vincennes* derrubou o avião de passageiros iraniano, as conseqüências podem ser muito graves. O desafio da psicologia organizacional, no futuro, é descobrir formas de melhorar o funcionamento das equipes.

Os grupos de trabalho autônomos estão se tornando cada dia mais populares na organização do trabalho em manufaturas. Parte da motivação atual reside na necessidade de diminuir a estrutura das empresas que exige a eliminação do pessoal de supervisão. Apesar de os grupos de trabalho autônomos terem suas vantagens, expandir a atuação do trabalhador de fábrica apresenta riscos. Além disso, à medida que os trabalhos em fábricas estão se tornando mais complexos, eles vão exigir maior nível de habilidade e iniciativa. Pessoas com mais habilidades e motivação terão de ser contratadas ou desenvolvidas no trabalho. Para o psicólogo organizacional, isso significa a introdução de procedimentos de seleção para encontrar as melhores pessoas, treinamento para aprimorar suas habilidades e sistemas para aumentar a motivação.

Técnicas para o desenvolvimento de equipes têm sido utilizadas por muitas décadas, mas o tipo de intervenção mais eficiente ainda não está claro. É provável que as abordagens mais eficientes sejam determinadas para cada situação. Equipes militares, por exemplo, devem lidar com stress do combate, o que deve exigir comportamentos de equipe diferentes dos necessários para equipes que operam máquinas complexas.

EM BUSCA

Grande parte do trabalho realizado atualmente nas organizações é desempenhado por grupos ou equipes de trabalho. Os grupos de trabalho são conjuntos de indivíduos que interagem no trabalho e compartilham objetivos inter-relacionados. As equipes são um tipo de grupo de trabalho, mas as tarefas dos membros são coordenadas e inter-relacionadas; os membros da equipe têm papéis diferentes, e a equipe tem um objetivo ou tarefa em comum.

Quatro conceitos estão relacionados aos grupos de trabalho. Os papéis diferenciam as posições e funções específicas dos indivíduos em um grupo ou equipe. As normas são regras de comportamento do grupo que, em vários deles, são fortemente enfatizadas. A coesão do grupo é a soma das forças que o mantêm unido. Grupos coesos enfatizam veementemente suas normas. A perda no processo refere-se ao tempo e esforço que os membros gastam para manter o grupo em atividade, em vez de trabalhando na realização das tarefas.

A presença de outros indivíduos afeta o desempenho das tarefas. Tarefas simples ou bem aprendidas são facilitadas pela presença de outros; já as tarefas novas ou complexas são inibidas. O desempenho do grupo é freqüentemente inferior à soma dos desempenhos de um mesmo número de indivíduos trabalhando sozinhos. Nas tarefas cumulativas (o desempenho total é a soma dos desempenhos individuais), o fenômeno da negligência social explica que quanto maior o grupo, menor o esforço empenhado por cada indivíduo. A polarização do grupo afirma que, dependendo da situação, as decisões do grupo podem ser mais arriscadas ou conservadoras que as decisões individuais. O pensamento em grupo explica como pessoas experientes na tomada de decisões podem falhar nessa incumbência quando participam de grupos de decisão.

Três tipos de intervenção têm o potencial para melhorar o funcionamento e o desempenho dos grupos. Grupos de trabalho autônomos recebem a responsabilidade por trabalhos inteiros, como fabricar produtos completos como aparelhos ou automóveis. Os círculos de qualidade são grupos de funcionários que se reúnem periodicamente para propor soluções aos problemas relativos ao trabalho. A criação de equipes é uma das inúmeras intervenções projetadas para melhorar o funcionamento das equipes de trabalho.

NA PRÁTICA

Este caso diz respeito a um programa de treinamento para o desenvolvimento de equipes da Marinha dos Estados Unidos, criado e conduzido pela Dra. Janis Cannon-Bowers, que concluiu seu doutorado em psicologia organizacional em 1988 na Universidade do Sul da Flórida. Desde então, ela tem trabalhado na Divisão de Sistemas de Treinamento do Centro de Combate Aéreo da Marinha, em Orlando, Flórida, no cargo de psicóloga responsável por pesquisas. Sua maior responsabilidade é realizar pesquisas sobre o desempenho de equipes e treinamentos para desenvolver abordagens novas e mais eficientes. Em decorrência disso, ela se envolveu no treinamento de oficiais da Marinha em desenvolvimento de equipes.

Duas tragédias navais no final da década de 1980 resultaram em muitas pesquisas sobre o desempenho de equipes. Em 1987, o navio *U.S.S. Stark* foi atingido por um míssil iraquiano. Em 1988, o *U.S.S. Vincennes* derrubou um avião de passageiros iranianos. Uma investigação conduzida sobre os dois casos revelou que o trabalho de equipe ineficiente tinha sido um dos principais fatores causadores desses acidentes. Esse fato levou a Marinha a dedicar mais esforços para melhorar o desempenho das equipes. O trabalho da Dra. Cannon-Bowers envolveu essa pesquisa, bem como intervenções com o objetivo de melhorar o desempenho das equipes nos navios da Marinha.

Muitas equipes diferentes em navios de combate desempenham tarefas complexas e perigosas, freqüentemente sob o pesado stress do combate. Não há tempo para deliberações em grupo, porque todas as funções devem ser desempenhadas rápida e eficientemente, com decisões de vida e morte sendo tomadas em segundos. É de vital importância que as equipes sejam unidades funcionais que realizam seu trabalho de modo eficiente. Em um navio de combate, o oficial comandante deve cuidar para que as diversas equipes se transformem em unidades efetivas. Para fazer isso, o oficial comandante deve ter habilidades necessárias para o desenvolvimento de equipes.

A Dra. Cannon-Bowers e seus colegas de trabalho projetaram um programa de treinamento para o desenvolvimento de equipes para os oficiais comandantes, que ela conduziu na Escola da Marinha para o Combate em Superfície. O programa tinha como objetivo dar aos oficiais comandantes *insights* sobre o funcionamento de equipes e importantes princípios de treinamento. Ele ensina as formas de:

1. dar *feedback*;
2. aceitar as críticas dos subordinados;
3. criar um ambiente próprio para o aprendizado;
4. desenvolver um *modelo mental compartilhado* ou uma compreensão comum sobre as funções da equipe; e
5. evitar o pensamento em grupo.

A resposta ao treinamento dado pelos oficiais comandantes tem sido positiva. Do ponto de vista do critério da reação dos participantes, esse treinamento é bem-sucedido. Pesquisas estão em andamento para determinar os efeitos do programa nos critérios mais importantes do desempenho em equipe no mar. As constatações, até o presente momento, são favoráveis.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Você acha que o programa da Dra. Cannon-Bowers será eficiente?
2. Que atitudes a Marinha poderia tomar para melhorar o desempenho das equipes nos navios?
3. A divulgação das causas do pensamento em grupo é suficiente para que os membros de uma equipe o evitem?
4. Como você apresentaria um *feedback* para os subordinados, se você fosse o oficial comandante de um navio?

13

Liderança e Poder nas Organizações

O Que É a Liderança?

Fontes de Influência e Poder

As Bases do Poder de French e Raven (1959)

As Fontes do Poder Político de Yukl (1989)

Abuso do Poder de Supervisão

Abordagens para a Compreensão da Liderança

A Abordagem das Características do Líder

A Abordagem do Comportamento do Líder

Teoria da Contingência de Fiedler

Teoria do Caminho/Objetivo

Teoria de Interação Líder-Membro

Teoria da Liderança Transformacional

Modelo Vroom-Yetton

Mulheres em Posições de Liderança

Gênero e Estilo de Liderança

Desafios Futuros

Em Resumo

Na Prática

Que faz de uma pessoa um bom líder? O ex-presidente americano Bill Clinton foi um bom líder? Durante seus dois mandatos, a mídia relatou constantes rumores e escândalos. Ele foi processado por assédio sexual e foi vítima de intermináveis piadas hostis. Seus oponentes atacaram constantemente seu caráter, argumentando que ele era moralmente inapto para o cargo. Mesmo assim, em meio a sérias acusações de comportamento imoral e perjúrio, além de um processo de *impeachment* no Senado dos Estados Unidos, as pesquisas de opinião indicaram que a grande maioria (dois terços) dos americanos aprovava seu desempenho no cargo. A economia americana era a mais forte em décadas, com o mercado de ações ultrapassando recordes, o orçamento federal equilibrado, o número de crimes sérios estava em declínio, e a reforma das instituições sociais parecia bem-sucedida. Seriam estes os sinais de eficiência? Como você determinaria o quanto uma pessoa é eficiente? A boa liderança é uma questão de caráter ou de realizar coisas importantes? A mesma pessoa seria um bom líder em todas as situações? Estas são questões importantes para organizações governamentais e privadas. As respostas nos indicam quem devemos escolher como líderes e ensinam a eles como agir para serem eficientes.

Neste capítulo, veremos a questão da liderança nas organizações, discutiremos a sua natureza e como os líderes influenciam seus seguidores. Resumiremos o que se sabe atualmente sobre o assunto e as características pessoais relacionadas a um bom desempenho. Finalmente, discutiremos a mulher em posições de liderança.

Objetivos

Ao final deste capítulo, o aluno deverá estar apto a:

1. DEFINIR LIDERANÇA.
2. EXPLICAR AS CINCO FONTES DO PODER E AS TRÊS FONTES DE PODER POLÍTICO.
3. RESUMIR AS PRINCIPAIS ABORDAGENS E TEORIAS DE LIDERANÇA.
4. COMPARAR E CONTRASTAR AS PRINCIPAIS ABORDAGENS E TEORIAS DE LIDERANÇA.
5. DISCUTIR AS BARREIRAS PARA O AVANÇO DAS MULHERES NO TRABALHO.

O Que É a Liderança?

Você provavelmente tem uma idéia intuitiva sobre o que é liderança. Um líder é alguém que está no comando ou é o chefe de pessoas. Só porque você está no comando, isso não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que você diz. O que a princípio parece simples é, na verdade, muito complicado, como veremos neste capítulo. Alguns estudiosos da liderança propuseram muitas definições diferentes a respeito e nenhuma delas foi universalmente aceita (Yukl, 1989). A idéia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, o líder tem mais influência do aquele que não é líder.

Dentro de uma organização, os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, porém, ser um supervisor não garante que você será capaz de influenciar os outros. Além disso, muitos líderes nas organizações não têm um título formal. Os líderes informais surgem dos grupos de trabalho e podem ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores. As lideranças formal e informal são aspectos dos papéis formais e informais, discutidos no Capítulo 12. Uma organização atribui o papel de líder (por exemplo, gerente ou supervisor) a uma pessoa. Um indivíduo desenvolve o papel de líder informal por meio da interação com seus colegas. Uma pessoa que tenha uma habilidade específica pode constatar que os seus colegas buscam seus conselhos talvez com mais frequência do que buscam o seu próprio supervisor. A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinada por diversos fatores pessoais e organizacionais que discutiremos a seguir.

Fontes de Influência e Poder

As Bases do Poder de French e Raven (1959)

French e Raven (1959) descreveram como a influência ou poder que uma pessoa tem sobre outra, como um supervisor sobre um subordinado, é baseada em cinco fatores. Esses fatores, relacionados na Tabela 13.1, envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor ou supervisor e subordinado. Apesar de essas bases do poder serem discutidas como sendo características dos supervisores, o poder surge da interação entre subordinado e supervisor. O supervisor faz uma tentativa de influenciar o subordinado, mas é o comportamento deste que determina se essa influência é eficaz ou não. A Tabela 13.1 indica como os supervisores podem usar cada uma das bases do poder.

Tabela 13.1

As cinco bases da influência e poder interpessoais, de French e Raven (1959), e como elas podem ser usadas

BASES	UTILIZAÇÃO
Experiência	Fornecer informações
Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você
Legitimidade	Obter um alto cargo ou escalão
Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
Coerção	Punir a não conformidade

Fonte: "The Bases of Social Power", de J. R. P. French Jr. e B. Raven, 1959, em D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (p. 150-167), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

O poder da experiência é baseado no conhecimento e na perícia que o supervisor tem. Um subordinado provavelmente seguirá as diretrizes de uma pessoa que ele acredita ter conhecimento ou perícia especial sobre o assunto em questão. Perceba que é a perícia que o subordinado acredita que o supervisor tem que é importante, e não a real. Apesar de a perícia real afetar a perícia percebida, algumas pessoas são melhores do que outras em sua aparência como peritos. Títulos (como o de doutor), graus de educação (mestrado), certificações e premiações (Prêmio Nobel) podem aumentar o poder da experiência de um indivíduo. O poder da experiência pode ser particularmente eficaz porque os subordinados tendem a estar convencidos de que as ordens dadas pelo supervisor devem ser seguidas.

O poder de referência é a medida em que os subordinados gostam ou se identificam com o supervisor. Uma pessoa pode ser influenciada por outra que ela admire ou goste. Essa fonte de poder pode ser desenvolvida por meio de relacionamentos pessoais com outras pessoas e ser aumentada elevando-se o status do supervisor. Uma pessoa com status de celebridade provavelmente terá um alto poder de referência. Presidentes executivos de diversas grandes companhias tornaram-se celebridades nacionais, como Michael Eisner, da Disney Corporation, e Ted Turner, da Turner Broadcasting.

Poder legítimo é o poder inerente ao título de supervisor. Ele deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o direito legítimo ou a autoridade para estar no comando. Grande parte da força deste poder é resultado dos valores do subordinado a respeito dos direitos do supervisor. Se o subordinado se recusa a reconhecer a autoridade de um supervisor, não haverá nenhum poder no título.

Poder de recompensa é a habilidade do supervisor de recompensar subordinados com bônus, atribuições desejadas, promoções ou aumentos de salário. O poder coercitivo é a habilidade do supervisor de punir os subordinados com ações disciplinares, multas, demissão ou reduções de salário. As organizações diferem à medida que os supervisores podem dar recompensas ou aplicar punições. Em empresas privadas, não é raro que um supervisor seja capaz de dar aumentos e promoções a um subordinado. Em organizações governamentais, um supervisor pode não ser capaz de fazer o mesmo, porque essas recompensas são determinadas por ações legislativas.

Todos os cinco tipos de poder podem ser eficazes se usados corretamente. A principal limitação do poder de recompensa é que os subordinados podem se acostumar a ela e só cumprir suas tarefas quando puderem receber uma recompensa por isso. O poder coercitivo pode ter efeitos negativos porque os subordinados podem ficar irritados e reagir, direta ou indiretamente. A confiança no poder coercitivo pode levar a um comportamento contraproducente por parte dos subordinados (ver Capítulo 10). Aguinis, Nesler Quigley, Suk-Jae-Lee e Tedeschi (1996) demonstraram que os poderes da experiência, de referência e de recompensa estavam associados a boas relações entre professores universitários e seus alunos. Por outro lado, o poder coercitivo estava associado a um mau relacionamento.

As Fontes do Poder Político de Yukl (1989)

As bases do poder de French e Raven dizem respeito às influências que as pessoas têm umas sobre as outras em qualquer ambiente. As fontes do poder político de Yukl (1989) referem-se especificamente ao poder nas organizações. De acordo com Yukl, a *ação política* é o processo pelo qual as pessoas obtêm e protegem o seu poder dentro da organização. Ele ressaltou três meios pelos quais o poder político é alcançado e mantido (Figura 13.1).

Yukl (1989) discutiu como as táticas

do poder político podem ser utilizadas para alcançar esse poder em uma organização

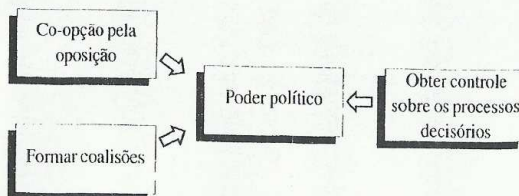


FIGURA 13.1

Fonte: *Leadership in Organizations*, de G. A. Yukl, 1989, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

O **controle sobre o processo decisório** envolve controlar e influenciar decisões importantes na organização, como a alocação de recursos. Esse tipo de poder pode ser alcançado pela participação em comitês apropriados (por exemplo, financeiro) ou assumindo as tarefas certas (preparação do orçamento). Como exemplo, a influência no Congresso é em grande parte baseada na participação nos comitês mais poderosos.

Formar coalisões significa entrar em acordo com os outros para apoiar a sua posição e, em resposta a isso, apoiar a posição deles. Mais uma vez, isso é frequentemente visto no sistema legislativo de muitos países, quando diferentes facções concordam em apoiar umas às outras nas posições que as favorecem. Por exemplo, alguns senadores que apóiam uma determinada questão podem colaborar com aqueles que apóiam outra causa, em retribuição ao apoio recebido.

Co-opção envolve tentar enfraquecer a oposição de uma facção ao permitir que os seus membros participem da decisão. Espera-se que, desta forma, seja difícil que eles continuem na oposição. Por exemplo, um governo local que deseje tomar medidas para reduzir a poluição produzida por uma indústria certamente sofrerá oposição. Uma abordagem política para reduzir essa oposição seria atribuir essa tarefa a um sindicato que incluisse representantes da indústria.

Essas ações políticas são comuns em organizações governamentais e privadas. Obter influência em grandes organizações pode ser uma questão de alcançar poder político em vez de poder individual. Nem mesmo o presidente tem o poder pessoal de ditar leis que possam resolver os piores problemas da nação. Todo presidente tem prometido em campanha fazer com que o Congresso aprove um orçamento federal equilibrado, promessa que nem sempre é cumprida.

Abuso do Poder de Supervisão

Quando utilizadas apropriadamente, as diversas formas de poder podem servir como ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser usadas para ajudar os indivíduos a ter sentimentos positivos sobre seu trabalho e ter um bom desempenho, porém existe um lado potencialmente negativo do poder. Alguns supervisores utilizam seu poder para maltratar seus subordinados, na crença de que medidas punitivas são necessárias para fazer com que as pessoas tenham um bom desempenho. Em outros casos, isso ocorre porque o supervisor gosta de exercer seu poder sobre os outros.

Os supervisores que gostam de abusar dos outros podem fazê-lo de diversas formas. A perseguição ao funcionário ocorre quando o supervisor se sente na liberdade de exigir que se faça exatamente o que ele diz, mesmo que a exigência não seja apropriada. Desta maneira, ele pode exigir que um indivíduo faça um favor pessoal, caso contrário será punido. Alguns supervisores têm um estilo duro e punitivo e podem menosprezar seus subordinados, até mesmo por pequenos erros. Isso resulta em um ambiente de trabalho intimidante e desconfortável para o subordinado.

Talvez o tipo de abuso de poder mais conhecido seja o assédio sexual, que é um comportamento de natureza sexual que:

- é indesejado;
- pode afetar negativamente o trabalho de uma pessoa;
- interfere no desempenho no trabalho; e
- cria um ambiente hostil e intimidante.

Os tipos de comportamento que caracterizam o assédio sexual incluem:

- propostas e pedidos sexuais mal recebidos;
- contato físico indesejado;
- uso de linguagem ofensiva;
- constantes convites para encontros amorosos; e
- ameaças de punição pela recusa aos pedidos.

O assédio sexual é ilegal em muitos outros países. Muitos casos têm resultado em processos legais, com as empresas tendo que pagar indenizações aos funcionários de mais de US\$ 100 mil. Apesar de o assédio sexual ser um ato individual, as organizações têm sido responsabilizadas pelo comportamento de seus funcionários. Desta forma, espera-se que as empresas evitem que seus supervisores assediem sexualmente seus subordinados.

É difícil saber exatamente a extensão deste problema. Diversas pesquisas têm perguntado a mulheres se elas já vivenciaram uma ou mais situações que se encaixem na definição (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand e Magley, 1997; Schneider, Swan e Fitzgerald, 1997), como piadas e comentários grosseiros ou convites indesejados. Quase dois terços das mulheres afirmaram ter passado por tais situações; Fitzgerald e outros avisam que estes comportamentos não necessariamente significam assédio. Muitos deles só se tornam assédio quando são indesejados e repetidos com frequência suficiente para criar um ambiente de trabalho hostil e intimidante. Um comentário isolado ou um único convite para um encontro não é considerado abuso; portanto, as pesquisas não devem ser interpretadas como indicadoras de que a maioria das mulheres já foi vítima de assédio sexual.

Terpstra e Cook (1985) estudaram a natureza das reclamações de assédio sexual registradas no Departamento de Direitos Humanos de Illinois durante um período de 2 anos, iniciado em 1981. Houve 81 casos registrados, 76 deles por mulheres e 5 por homens. A maioria dos casos envolveu o que os pesquisadores classificaram como comportamentos de pouca gravidade, como convites para encontros, propostas ou contato físico indesejados e linguagem ofensiva. Os autores ficaram surpresos por haver poucos casos de comportamentos mais sérios, como a extorsão sexual (ameaças de punição pela recusa). Eles concluíram que comportamentos mais sérios são muito menos frequentes que os de pouca gravidade. Mesmo os casos menos sérios podem ser devastadores para um funcionário, que deve suportar interações desconfortáveis repetidas por um supervisor. Além disso, a maioria dos casos é registrada, de modo que os 81 casos são provavelmente apenas uma fração do número total de incidentes que ocorreram durante aquele período.

O assédio sexual e outras formas de abuso sofrido pelos funcionários são questões sérias que devem ser controladas pelas organizações. Quando os supervisores e outros funcionários

praticam certas formas de abuso, eles podem trazer problemas legais para a organização. Os custos dos problemas legais, entretanto, são provavelmente pequenos, se comparados aos custos que não são revelados nas organizações. Terpstra e Cook (1985) notaram que o assédio sexual pode resultar em stress no trabalho, desempenho ruim, ausências e rotatividade. Os custos desses efeitos podem ser difíceis de medir, mas podem ter um grande impacto negativo sobre o funcionamento da organização. Além disso, esses comportamentos podem ser prejudiciais para o bem-estar dos funcionários. É importante que as organizações se esforcem para proteger seus funcionários de supervisores e de quaisquer outras pessoas que abusem de seu poder.

Abordagens para a Compreensão da Liderança

Muitas perspectivas têm sido consideradas para o estudo e a compreensão da liderança. A abordagem das características do líder preocupa-se em determinar as características pessoais dos bons líderes. Ela pergunta:

“Quem será um bom líder?”.

A abordagem do comportamento concentra-se em descobrir quais comportamentos do líder são eficazes, por meio da seguinte questão:

“O que fazem os bons líderes?”.

A abordagem da contingência (Fiedler e o Caminho/Objetivo) assume que a boa liderança é uma função da inter-relação da pessoa, de seu comportamento e da situação. Ela pergunta:

“Sob determinada condição, quem será um bom líder e qual comportamento deve ser eficaz?”

A teoria da interação líder-membro e as abordagens do carisma/transformação se concentram no relacionamento entre subordinados e supervisores. Elas perguntam:

“Como a interação entre subordinado e supervisor afeta o comportamento do subordinado?”

Todas essas abordagens têm contribuído para nossa compreensão da liderança e discutiremos todas elas nesta seção. Também estudaremos o modelo de Vroom-Yetton para decidir como abordar as tarefas de tomada de decisão em grupos de trabalho.

A Abordagem das Características do Líder

A perspectiva mais antiga para o estudo da liderança é a *abordagem das características do líder*. Ela se baseia na crença de que algumas pessoas são melhores líderes do que outras e de que é possível determinar as características de um bom líder. Alguns dos defensores dessa abordagem argumentariam que quem é um bom líder em uma determinada situação, seria um bom líder em qualquer outra. A essa afirmação seguir-se-ia a de que vários líderes, como Alexandre — O Grande, Winston Churchill, Martin Luther King e George Washington, poderiam ter sido bons

líderes em outras épocas e situações, o que não parece provável, uma vez que cada um desses homens tinha atributos diferentes e adotou diferentes enfoques para a liderança, utilizando aquele que era mais apropriado às suas circunstâncias.

A maioria das pesquisas tem tentado descobrir as características de um bom líder utilizando uma de duas abordagens. Uma delas emprega uma metodologia parecida com a utilizada nos estudos de seleção, que discutimos no Capítulo 6. Uma amostra de líderes, normalmente supervisores em organizações, é selecionada para estudo. É escolhido um critério de desempenho para liderança, em geral o desempenho no trabalho. Os supervisores são avaliados com base no critério e nas características pessoais de interesse. Nelas, podem incluir-se diversas habilidades, experiências de trabalho, motivação e personalidade. As relações entre as características pessoais e o desempenho são interpretadas como sendo resultantes das características do desempenho do líder.

Diversos estudos têm usado medidas diferentes para as características pessoais, bem como medidas diferentes de desempenho. Randle (1956), por exemplo, avaliou aproximadamente 100 características de gerentes. Apesar de vários estudos terem medidas bem validadas, muitos têm utilizado instrumentos não testados, desenvolvidos apenas para um estudo em particular. Algumas dessas medidas não eram de boa qualidade, especialmente nos estudos mais antigos conduzidos antes de compreendermos totalmente alguns dos preconceitos que afetam as medidas psicológicas. Isso tem contribuído para a inconsistência de resultados entre estudos que previam o desempenho do líder. Contudo, as pesquisas sobre o desempenho de gerências têm demonstrado que características pessoais, como a habilidade cognitiva, podem prever o desempenho gerencial (Hogan, Curphy e Hogan, 1994).

A segunda abordagem refere-se à *formação* do líder, ou seja, quem se tornará o líder em um grupo. Esses estudos fizeram com que grupos de pessoas trabalhassem em tarefas de laboratório, e o critério era quem se tornaria o líder do grupo. O seu desempenho normalmente não era avaliado. É possível que as características pessoais que levaram um indivíduo a se tornar o líder (por exemplo, a atração física) não levariam essa pessoa a ser um bom líder.

Não é surpresa que os resultados de diferentes estudos não tenham sido consistentes. Alguns estudos descobriram que certas características estavam associadas à formação do líder e outras, não. Para obter algum resultado de uma literatura inconsistente, Lord, De Vader e Allinger (1986) conduziram uma metanálise para combinar resultados de estudos estatisticamente. Eles constataram que inteligência, dinamismo, poder de decisão e domínio estavam associados à formação do líder.

A Abordagem do Comportamento do Líder

A abordagem do comportamento do líder preocupa-se com o que ele faz e não com quais devem ser as suas características pessoais. Apesar de os estudos terem lidado com comportamentos específicos, há certa concentração nos estilos de liderança. Um *estilo de liderança* é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados. Por exemplo, alguns supervisores preferem permitir aos seus subordinados opinar sobre as decisões que os afetem. O estilo de pedir a opinião e discutir sobre diferentes assuntos é cha-

mado de *participativo*. Outros supervisores não envolvem os subordinados nas decisões, eles mesmos tomam as decisões e as comunicam ao grupo. Este estilo em que o subordinado tem pouca participação é chamado de *autocrático*.

O programa de pesquisa mais influente sobre os estudos dos comportamentos do líder é o Ohio State Leadership Studies, que foi iniciado em 1945 (Stogdill, 1963). Essa série de estudos foi projetada para descobrir os efeitos de determinados comportamentos da supervisão nos subordinados. Os pesquisadores começaram coletando cerca de 1.800 incidentes críticos que representaram exemplos muito bons ou ruins do comportamento de supervisão. Eles utilizaram esses incidentes como base para desenvolver um questionário de 150 itens sobre o comportamento do líder. O questionário foi aplicado a diversas amostras de funcionários, que responderam a cada item sobre seus supervisores. Um complexo procedimento estatístico chamado análise de fator foi usado para verificar se os 150 itens poderiam ser reduzidos a um número menor de dimensões principais da liderança. As dimensões, que foram baseadas em intercorrelações entre os 150 itens, mostraram que dois aspectos da liderança estavam representados. Eles foram chamados de consideração e estrutura de iniciação.

Consideração é a preocupação que os supervisores mostram com a felicidade e o bem-estar de seus subordinados. Ela inclui um comportamento amigável e gentil, que torna o ambiente de trabalho agradável aos subordinados. A *estrutura de iniciação* é a medida com que o supervisor define seu próprio papel e deixa claro o que se espera dos subordinados. Isso inclui atribuir tarefas e programar o trabalho. Uma das principais contribuições do Ohio State Leadership Studies foi desenvolver escalas para avaliar essas dimensões. A mais utilizada é o *questionário de descrição do comportamento do líder*, que é preenchido pelos subordinados, informando sobre o seu supervisor. A Tabela 13.2 contém quatro itens que avaliam a consideração e quatro que avaliam a estrutura de iniciação.

Tabela 13.2

OITO ITENS DAS ESCALAS DA CONSIDERAÇÃO E ESTRUTURA DE INICIAÇÃO NO QUESTIONÁRIO DE DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO DO LÍDER — FORMULÁRIO XII

Itens da consideração

- Ele é amigável e acessível.
- Ele faz pequenas coisas para que a participação no grupo seja agradável.
- Ele coloca em prática sugestões feitas pelo grupo.
- Ele trata todos os membros do grupo como iguais.

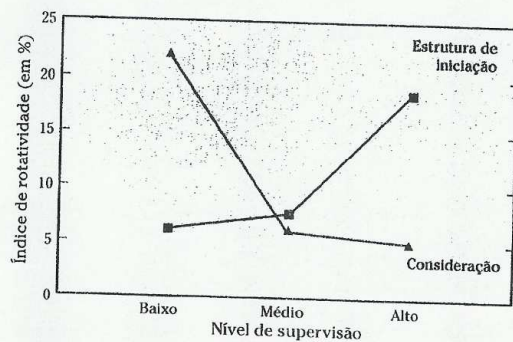
Itens da estrutura de iniciação

- Ele deixa que o grupo saiba o que é esperado dele.
- Ele encoraja a utilização de procedimentos uniformes.
- Ele experimenta suas idéias no grupo.
- Ele deixa suas atitudes claras para o grupo.

Fonte: *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire—Form. XII*, de R. M. Stogdill, 1963, Columbus: Ohio State University.

Muitos estudos têm utilizado o questionário na tentativa de descobrir os efeitos do comportamento do líder nos subordinados. Um bom exemplo é o estudo de Fleishman e Harris (1962) com trabalhadores da produção em uma fábrica de caminhões. Foram coletados dados de 57 supervisores com o questionário preenchido pelos subordinados. Os índices de reclamações e rotatividade também foram levantados para o grupo de trabalho de cada supervisor. As reclamações podem ser consideradas medidas comportamentais de insatisfação com as condições do trabalho. Em organizações governamentais ou sindicalizadas, as reclamações demandam entrevistas que podem exigir muito tempo do funcionário. Um índice de reclamações muito alto pode acabar com a eficiência de um grupo de trabalho porque as pessoas gastam tempo de forma improdutivo.

Índice de rotatividade como resultado da consideração e estrutura de iniciação dos supervisores

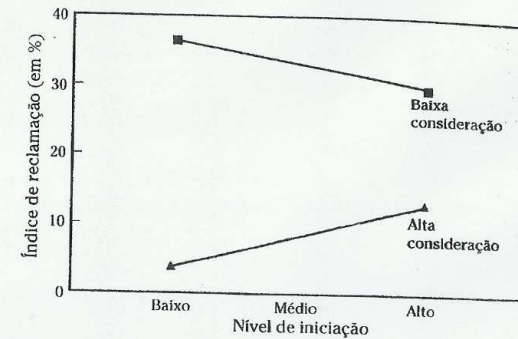


Fonte: Adaptado de "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", de E. A. Fleishman e E. F. Harris, 1962, *Personnel Psychology*, 15, p. 43-56.

Fleishman e Harris (1962) descobriram que as pontuações médias dos supervisores no questionário tinham relação com os índices de reclamações e rotatividade em seus departamentos. Supervisores com baixas pontuações em consideração e altas em estrutura de iniciação apresentavam um maior índice de rotatividade e mais reclamações entre seus subordinados do que os supervisores que apresentaram uma alta pontuação em consideração e baixa pontuação em estrutura de iniciação. Os supervisores com as mais baixas pontuações em consideração tinham um índice de rotatividade aproximadamente quatro vezes maior do que aqueles que tinham as pontuações mais altas (Figuras 13.2 e 13.3).

FIGURA 13.2

Índice de reclamações como resultado da consideração e estrutura de iniciação dos supervisores



Fonte: Adaptado de "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", de E. A. Fleishman e E. F. Harris, 1962, *Personnel Psychology*, 15, p. 43-56.

Apesar de ser tentador interpretar estes resultados como demonstração dos efeitos do comportamento do líder em importantes comportamentos dos subordinados, existem duas grandes dificuldades ao fazê-lo. Primeiro, o questionário de descrição do comportamento do líder pode não ser um bom indicador do comportamento do supervisor podendo nos informar tanto sobre os subordinados quanto sobre os supervisores. Diversos estudos têm tentado descobrir o que os relatos dos subordinados realmente querem dizer. Descobriu-se que eles são afetados por preconceitos e estereótipos do subordinado. Em uma série de estudos, pediu-se a estudantes universitários que assistissem a um vídeo de um supervisor interagindo com seus subordinados. Foi dito aleatoriamente aos estudantes que assistiram ao vídeo que o supervisor teve uma pontuação alta ou baixa em desempenho. Os sujeitos que receberam a informação de que o supervisor tinha bom desempenho deram pontuações diferentes das atribuídas pelos estudantes que foram informados de que o supervisor tinha desempenho fraco (por exemplo, Lord, Binning, Rush e Thomas, 1978; Phillips e Lord, 1982).

O segundo problema refere-se a chegar a conclusões causais a partir dos dados coletados de uma única vez em um projeto de pesquisa com seções cruzadas (ver Capítulo 2). Não podemos ter certeza, a partir de um estudo como o de Fleishman e Harris (1962), se os índices de reclamações e rotatividade são causados pelo comportamento de um supervisor ou se o comportamento dele é que é causado pelos índices mencionados. Estudos têm demonstrado que o comportamento do supervisor pode ser afetado pelo comportamento dos subordinados (por exemplo, Lowin e Craig, 1968), especialmente o desempenho. Yukl (1989) concluiu que, provavelmente, existe uma relação recíproca entre o estilo do supervisor e o comportamento dos subordinados. Um supervisor cujos funcionários estejam fazendo muitas reclamações pode ficar irritado e reduzir o comportamento de consideração. Isso pode fa-

zer com que os subordinados fiquem ainda mais irritados, gerando mais reclamações da parte deles, o que leva à menor consideração, e assim por diante. Esses processos recíprocos têm sido pouco estudados pela psicologia organizacional.

O que é possível dizer, no momento, é que parece que os estilos de supervisão têm efeitos sobre os subordinados. Práticas participativas têm sido relacionadas ao bom desempenho e à satisfação no trabalho, mas essas relações não são sempre fortes (Wagner, 1994). Esses efeitos podem estar relacionados às áreas em que os funcionários podem participar. Sagie e Koslowsky (1994) encontraram relações maiores entre a participação percebida e a satisfação no trabalho quando essa participação envolvia decidir como adotar uma mudança no trabalho em vez de decidir sobre implementá-la ou não. Eles concluíram que é importante considerar os tipos de participação apropriadas a serem atribuídas aos subordinados.

A participação tem se mostrado eficiente em diversos estudos. Em outros, porém, ela não teve efeitos positivos. Por exemplo, Bragg e Andrews (1973) conduziram um estudo em que a participação funcionou em dois de três departamentos. No início do estudo, o supervisor da lavanderia de um hospital mudou seu estilo de autocrático para participativo. Durante os 18 meses que se seguiram, houve efeitos positivos sobre a frequência, desempenho (que teve aumento de 42%) e satisfação no trabalho. A abordagem da supervisão foi introduzida com sucesso no departamento de arquivos médicos, mas não no de enfermagem. As razões por que os estilos participativos às vezes funcionam e às vezes não, são complexas e podem estar relacionadas às situações sob as quais são aplicados. Isto nos leva à idéia básica da teoria da contingência: a situação interage com as características e comportamentos do líder.

Teoria da Contingência de Fiedler

A abordagem das características do líder assume que certas características das pessoas farão delas bons líderes. A abordagem do comportamento presume que certos comportamentos do líder serão eficientes não importando qual a situação. A **teoria da contingência de Fiedler** afirma que a liderança é uma função da pessoa e da situação. Uma característica do líder e três características da situação determinam a eficiência da liderança.

A teoria começa com a característica do líder, à qual Fiedler (1978) refere-se como *estrutura motivacional* do líder. A estrutura motivacional é avaliada por um relatório autodescritivo, chamado de **escala do pior colega**. Apesar de o nome dar a impressão de se tratar da avaliação de um colega, a escala, na verdade, mede uma característica do líder, não do subordinado. Essa escala pede ao líder que pense na pessoa com quem ele tem mais dificuldades para trabalhar, ou seja, a pessoa com quem ele não desejaria trabalhar. O líder, então, descreve aquele indivíduo utilizando uma escala de diferenciais semânticos (Osgood, Tannenbaum e Suci, 1957). A escala do pior colega de trabalho consiste em 18 itens de adjetivos opostos, que são níveis em que uma pessoa indica qual de duas palavras com significados opostos melhor descreve alguém, como agradável e desagradável ou simpático e antipático. (Exemplos na Tabela 13.3.)

Tabela 13.3

QUATRO ITENS DA ESCALA DO PIOR COLEGA DE TRABALHO, PROPOSTA POR FIEDLER (1978)

Agradável	_____	Desagradável
Simpático	_____	Antipático
Rejeitado	_____	Aceito
Tenso	_____	Relaxado

Fonte: "The Contingency Model and The Dynamics of the Leadership Process" (p. 59-112), de F. E. Fiedler, 1978, em L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, Nova York: Academic Press.

A teoria de Fiedler também se preocupa com a variável que corresponde ao controle da situação pelo líder. O *controle situacional* diz respeito a quanto poder e influência o líder tem sobre seus subordinados. É a medida que indica até que ponto as ações do supervisor irão resultar em determinado comportamento dos subordinados. Existem três características de liderança situacional que compõem o controle da situação. As *relações líder-membro* representam a qualidade do relacionamento dos subordinados com o líder e o apoio dado a ele. A *estrutura da tarefa* refere-se à medida que indica clareza da definição das tarefas dos subordinados. O *poder de posição* refere-se a quanto poder e influência o supervisor tem, incluindo a habilidade de recomendar e aplicar punições. Um supervisor com boas relações líder-membro, tarefas altamente estruturadas para seus subordinados e alto poder de posição estará em uma situação de alto nível de controle. Um supervisor com relações líder-membro consideradas ruins, baixa estruturação das tarefas dos subordinados e pouco poder de posição estará em uma situação de baixo nível de controle.

De acordo com a teoria de Fiedler (1978), a escala do pior colega de trabalho determina a situação em que o supervisor terá bom desempenho. Os indivíduos com baixa pontuação na escala têm bom desempenho tanto em situações de alto como de baixo nível de controle. Já os indivíduos com alta pontuação terão bom desempenho em condições de moderado controle da situação. Tome por exemplo a situação em que o líder não tem bom relacionamento com seus subordinados, as tarefas dos subordinados não estão estruturadas e o líder tem pouco poder. Esta é uma situação desfavorável; assim, espera-se que o líder com baixa pontuação na escala seja mais eficiente do que aquele com alta pontuação. Porém, se a situação é moderadamente favorável, em que as relações são ruins, mas as tarefas são altamente estruturadas e o líder tem poder moderado, a pessoa com alta pontuação na escala deverá ser mais eficaz do que aquela com baixa pontuação. A Figura 13.4 ilustra como o desempenho do supervisor é uma função de controle situacional para indivíduos com valor de escala alto e baixo.

Desempenho do grupo como resultado tanto do controle situacional quanto da escala do pior colega de trabalho

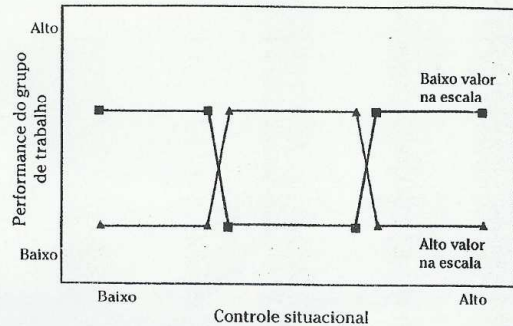


FIGURA 13.4

Fonte: Adaptado de "The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process", de F. E. Fiedler, 1978, em L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, Nova York: Academic Press.

As pesquisas sobre a teoria da contingência têm fornecido resultados mesclados para sua validação, e certamente Fiedler tem seus críticos. Duas metanálises combinaram os resultados de muitos testes sobre a teoria (Peters, Hartke e Pohlmann, 1985; Strube e Garcia, 1981). Ambos os estudos constataram que o desempenho do líder era uma função conjunta da escala do pior colega de trabalho e do controle situacional, apesar de as previsões da teoria não serem completamente válidas. O que não está claro até o momento é por que a escala e o controle da situação interagem. A principal dificuldade é que ninguém, nem mesmo Fiedler, tem certeza absoluta do que a escala representa. Ela foi criada com a intenção de medir algo sobre a motivação do líder, mas não está claro se a motivação é avaliada. Fiedler (1978) afirma que líderes com baixa escala são mais preocupados em realizar tarefas do que ter bons relacionamentos com seus subordinados, enquanto os líderes com alta escala têm a motivação oposta, estando mais preocupados em manter bons relacionamentos com os subordinados do que em concluir as tarefas. No momento, tudo o que podemos dizer, com certeza, é que a escala do pior colega de trabalho avalia algumas das características importantes, mas desconhecidas, do líder.

Apesar de a teoria afirmar que a situação determina as melhores características do líder, Fiedler não acredita que um supervisor deva tentar adaptar seu estilo a uma situação em particular. Ele crê que os supervisores devem modificar a situação para que elas sejam apropriadas ao seu próprio estilo de liderança. Para isso, ele desenvolveu um programa de treinamento chamado *correspondência ao líder*. Fiedler (1978) resumiu os resultados de diversos experimentos de campo, comparando supervisores treinados na correspondência ao líder com outros não treinados. Os resultados mostraram melhor desempenho dos grupos dos supervisores treinados. Porém, algumas questões foram levantadas sobre se o treinamento resulta em que os líderes mudem a situa-

ção, conforme diz a teoria, ou se os resultados da pesquisa sobre a correspondência ao líder devem-se a outros fatores (Jago e Ragan, 1986).

Embora existam críticas à sua teoria, Fiedler tem sido uma das pessoas mais influentes no estudo da liderança. Sua principal contribuição foi mostrar que ela envolve a complexa interação das características do líder com a situação de liderança. Seu trabalho tem sido ampliado por estudiosos que desenvolveram teorias da contingência mais complexas. Uma delas é a teoria do caminho/objetivo, que discutiremos a seguir.

Teoria do Caminho/Objetivo

A *teoria do caminho/objetivo* (House e Mitchell, 1974) é uma teoria da contingência mais complexa do que a de Fiedler. Ela afirma que o desempenho no trabalho dos subordinados resulta da interação entre as características da situação e do subordinado, além do estilo do supervisor. A idéia básica, fundamentada na teoria da expectativa, é de que o supervisor pode aumentar a motivação e a satisfação dos subordinados, recompensando o bom desempenho e facilitando para que os subordinados concluam suas tarefas. Os supervisores podem fazer isto adotando um dos quatro estilos de supervisão; a eficácia de cada um é determinada pelas características dos subordinados e da situação.

Os quatro estilos de supervisão são:

Estilo de apoio. Este estilo é parecido com o estilo de consideração do Ohio State Leadership Studies. Ele envolve a preocupação com as necessidades e o bem-estar dos subordinados.

Estilo diretivo. Este estilo é parecido com o estilo da estrutura de iniciação do Ohio State Leadership Studies. Ele envolve estruturar as tarefas de trabalho dos subordinados e mostrar a eles o que é esperado.

Estilo participativo. Envolve a participação dos subordinados e a permissão para que atuem na tomada de decisões.

Estilo de realização. Envolve a ênfase na realização e no bom desempenho. Inclui a definição de objetivos desafiadores e a ênfase em altos padrões de desempenho.

As características dos subordinados incluem variáveis da personalidade, como o *locus* de controle e a habilidade percebida. O *locus* de controle indica até que ponto os subordinados acreditam ser capazes de controlar as recompensas em suas vidas. Uma pessoa com *locus* de controle interno acredita ser capaz de controlar as recompensas; já uma pessoa com *locus* de controle externo acredita que as recompensas são controladas por outros ou por forças externas. A habilidade percebida refere-se à crença do subordinado em sua capacidade de realizar bem uma tarefa. Ela é parecida com a auto-eficácia, discutida no Capítulo 8, mas é específica para uma tarefa em particular. As características da situação incluem aspectos das tarefas como o perigo, a repetição e a estrutura.

House e Mitchell (1974) derivaram uma série de hipóteses baseadas nas idéias principais da teoria. Estas hipóteses descrevem como certos estilos de supervisão afetam os subordinados sob determinadas condições. Por exemplo:

1. Quando as tarefas são aborrecidas, perigosas, estressantes ou entediantes o estilo de apoio será o mais apropriado. Subordinados que devem lidar com estas situações terão sua ansiedade diminuída e a auto-estima melhorada por um supervisor que lhes dê apoio.
2. Quando as tarefas não são estruturadas e os subordinados são inexperientes, um estilo diretivo será o mais apropriado porque os subordinados não terão certeza sobre o que fazer. Um supervisor com este estilo irá aumentar o esforço e a satisfação dos subordinados ao dizer-lhes o que é esperado e o que eles devem fazer.

Infelizmente, os pesquisadores têm concentrado sua atenção em apenas algumas das diversas hipóteses da teoria do caminho/objetivo, particularmente a segunda hipótese apresentada aqui. Apesar de algumas destas pesquisas darem sustentação à teoria (Podsakoff, Mackenzie, Ahearne e Bommer, 1995), muitas das constatações são inconsistentes (Wofford e Liska, 1993). Em parte, a inconsistência pode ser causada pela fraqueza do método adotado em alguns estudos. Outra possibilidade é que algumas das proposições não estejam exatamente corretas.

Keller (1989) notou que nem todos os indivíduos se preocupam com a falta de estrutura do trabalho; na verdade, algumas pessoas podem até preferir essa situação. Pessoas que preferem tarefas não estruturadas deveriam ficar mais satisfeitas com um trabalho com pouca estrutura e responderiam negativamente a um estilo de supervisão diretivo. Amostras de funcionários de quatro organizações foram avaliadas quanto à sua necessidade de estrutura, desempenho no trabalho, satisfação e estilo de supervisão diretivo (Keller, 1989). Os resultados foram coerentes com as previsões no sentido de que os subordinados que tinham alta necessidade de estrutura responderiam favoravelmente às direções dadas pela supervisão (ver *Pesquisa em Detalhes*, neste capítulo). O estudo de Keller sugere que uma das proposições seja modificada para levar em consideração a personalidade dos subordinados.

Pesquisas futuras serão necessárias para demonstrar qual das hipóteses de House e Mitchell (1974) pode ser sustentada. Parece provável, com base nas constatações de Keller (1989), que novas hipóteses envolvendo a interação das situações, subordinados e supervisores serão desenvolvidas. Uma implicação das descobertas de Keller é que diferentes abordagens da supervisão podem ser necessárias com subordinados distintos. Isto nos leva à teoria da interação líder-membro, que diz respeito às interações de cada par subordinado/supervisor.

PESQUISA EM DETALHES

Uma das hipóteses da teoria do caminho/objetivo diz que, quando o nível de estrutura da tarefa é baixo, a estrutura de iniciação do supervisor resultará na satisfação do subordinado. Em outras palavras, quando os subordinados não têm certeza sobre o que é esperado, o esclarecimento do supervisor é importante. Keller (1989) notou que a sustentação para essa hipótese tem sido inconsistente. Ele sugeriu que um erro na teoria do caminho/objetivo assumia que todos os funcionários achariam a falta de estrutura desagradável. Sua hipótese dizia que a necessidade dos subordinados em obter esclarecimento determinaria sua reação à estrutura de iniciação em um trabalho com pouca estrutura.

Neste estudo, foi solicitada uma avaliação de profissionais ligados a organizações dedicadas à pesquisa e ao desenvolvimento (P&D). Uma vez que este trabalho envolve a descoberta de novos conhecimentos e tecnologias, um estudo de P&D deve ser pouco estruturado. Os participantes da pesquisa completaram escalas para avaliar até que ponto eles precisam e preferem esclarecimentos sobre trabalho, estrutura de iniciação de seus supervisores e satisfação.

Os dados analisados mostraram que a hipótese de Keller estava correta. Aqueles indivíduos com alta necessidade de esclarecimento estavam mais satisfeitos com grandes estruturas de iniciação. Indivíduos com pouca necessidade de esclarecimento estavam mais satisfeitos com uma pequena estrutura de iniciação. Este estudo sugere que os supervisores devem considerar a personalidade de cada subordinado ao decidir qual o método de supervisão apropriado.

Fonte: Keller, R. I. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 208-212.

Teoria da Interação Líder-Membro

A teoria de interação líder-membro — Dansereau, Graen e Haga, 1975 — concentra-se no par subordinado/supervisor em vez de na relação entre o subordinado e o grupo de trabalho. Dansereau e outros argumentam que uma das principais limitações da maioria das pesquisas sobre liderança é assumir implicitamente que o grupo de subordinados de cada supervisor é suficientemente homogêneo para justificar ser estudado como unidade, e que cada supervisor adota o mesmo estilo para todos os subordinados. Ao contrário disso, eles sugerem que os supervisores tratam os subordinados de forma diferente e que, ao longo do tempo, as relações entre supervisores e subordinados evoluirão.

Dansereau e outros (1975) discutiram dois tipos de relacionamento desenvolvidos entre supervisores e subordinados. Os tipos que fazem parte do grupo ou do quadro permanente de líderes (*in-group*) consistem nos subordinados de confiança e influentes do grupo de trabalho. O supervisor os trata com consideração e utiliza com eles um estilo participativo. Os de mãos atadas ou fora do grupo (*out-group*), por outro lado, são subordinados supervisionados com estilo diretivo e têm pouca participação nas decisões. Esses relacionamentos desenvolvem-se ao longo do tempo, com as características dos subordinados afetando a categoria em que eles se encontram. Para fazer parte do grupo, um subordinado deve ser visto como confiável e trabalhador. Em resposta ao status de ser parte do grupo, o subordinado deve estar preparado para esforçar-se no trabalho mais do que o mínimo esperado.

Em sua pesquisa, Dansereau e outros (1975) descobriram que dentro dos grupos de trabalho os supervisores tinham dois grupos distintos em termos da participação permitida a eles. Membros do quadro permanente de líderes estavam mais satisfeitos com seu trabalho, acreditavam ter melhores relacionamentos com os supervisores e tinham menor probabilidade de abandonar seus empregos do que os membros de fora do grupo. Deve-se tomar cuidado ao concluir que as diferenças na satisfação e rotatividade foram resultantes do tratamento dado pelo supervisor. É provável que o comportamento do supervisor em relação a cada subordinado fosse tanto uma função como uma causa do desempenho dele no trabalho (Bauer e Green, 1996).

Uma contribuição trazida pela abordagem do intercâmbio de membros líderes é que ela concentrou a atenção na importância das relações individuais entre cada dupla supervisor/subordinado. Esta idéia foi a base de uma intervenção em que supervisores foram treinados para melhorar seu relacionamento com cada subordinado. Gren, Novark e Sommerkamp (1982) conduziram um experimento de campo em que um grupo de supervisores foi treinado quanto à interação líder-membro. O treinamento tinha como intenção ajudar os supervisores a melhorar seu relacionamento com os subordinados. Cada supervisor treinado tinha reuniões com cada um de seus subordinados para discutir questões de trabalho e o relacionamento entre eles. Os subordinados cujos supervisores receberam treinamento tiveram melhor desempenho e maior satisfação do que o grupo de controle em que os supervisores não foram treinados.

Pesquisas têm demonstrado que a qualidade dos relacionamentos da teoria da interação líder-membro, conforme percebido pelos subordinados, está associada a diversas variáveis importantes. Wayne, Shore e Liden (1997) descobriram que a qualidade da teoria da interação líder-membro tinha correlação com diversas respostas dos subordinados. Aqueles que tinham bom relacionamento com seus supervisores apresentavam menor probabilidade de abandonar seus empregos e maior de ter bom desempenho, assumir comportamentos organizacionais de um cidadão e ter grande comprometimento organizacional. Wilhelm, Herd e Steiner (1993) descobriram que os bons relacionamentos com supervisores estavam relacionados a altos níveis de satisfação no trabalho. Em sua metanálise de 79 estudos, Gerstner e Day (1997) demonstraram que indivíduos que tinham bom relacionamento com seus supervisores apresentavam a tendência de ter melhor desempenho e uma satisfação no trabalho mais alta, estavam mais comprometidos com seus empregadores e consideravam o trabalho menos estressante do que os indivíduos com relacionamentos ruins com seus supervisores.

Foram observadas limitações e críticas sobre a teoria da interação líder-membro. Primeiro, o tratamento diferencial dos subordinados em um grupo de trabalho pode ser destrutivo (Yukl, 1989). A teoria da equidade, discutida no Capítulo 8, descreve como os funcionários podem reagir negativamente ao tratamento desigual. O índice de rotatividade mais alto e a menor satisfação no trabalho dos indivíduos classificados como de mãos atadas, no estudo de Dansereau e outros (1975), podem ser interpretados como resposta à desigualdade. Schriessheim (1980) ressalta que os supervisores freqüentemente direcionam suas tentativas de influência ao grupo todo, de uma só vez, em vez de tratar cada indivíduo de forma diferente. Ela acredita que o foco tanto nos grupos de trabalho como nos pares individuais faz mais sentido para compreender a liderança. A teoria da interação líder-membro ajudou a concentrar atenção no relacionamento entre subordinado e supervisor, e também levou à compreensão de que os supervisores não agem da mesma forma com todos os subordinados.

Teoria da Liderança Transformacional

A teoria da liderança transformacional abrange os líderes que têm influência considerável e incomum sobre seus seguidores ou, em outras palavras, são **carismáticos**. Esta teoria é de certa forma uma resposta à abordagem das características, concentrando-se no perfil dos líderes em relação à sua eficácia. Porém, ela é diferente dos enfoques anteriores ao ir além de relacionar as

características ao desempenho, tentando determinar como os líderes afetam seus seguidores. Além disso, no ponto em que as outras teorias de liderança explicam os relacionamentos entre supervisores e subordinados, a teoria da liderança transformacional concentra-se especificamente nos líderes carismáticos ou transformacionais, que são incomuns na forma como seus seguidores tomam-se dedicados a eles. Muitos exemplos de líderes transformacionais e carismáticos podem ser encontrados na história. Eles incluem Getúlio Vargas, Winston Churchill, John F. Kennedy e Martin Luther King. Mais recentemente, os presidentes americanos Ronald Reagan e Bill Clinton têm sido freqüentemente considerados carismáticos por seus seguidores, apesar de um ser carismático para os conservadores, e o outro, para os liberais.

Diversas outras teorias são consideradas transformacionais (Yukl, 1989), por serem variações sobre o mesmo tema. Um líder carismático que tem profundo efeito em seus seguidores é transformacional. Este líder pode modificar as aspirações, as necessidades, as preferências e os valores de seus seguidores, fornecendo uma visão de algo que valha a pena ser alcançado. Os seguidores sentem-se motivados a fazer sacrifícios pessoais para alcançar os objetivos definidos pelo líder. Estes objetivos podem ser positivos, como a exigência de John F. Kennedy de uma missão com tripulantes para a lua antes do final da década de 1960, mas podem também ser negativos, como a convocação para ir à guerra.

O carisma pode ser considerado um relacionamento entre o líder e seu seguidor. Gardner e Avolio (1998) explicam que certos líderes são capazes de convencer os seguidores da sua competência e da importância de uma visão. Eles adotam comportamentos que os fazem parecer criativos, inovadores, poderosos e confiáveis. Grande parte da influência do líder resulta das crenças dos seguidores de que apenas seguindo o líder eles serão capazes de alcançar um objetivo, como tornar a empresa lucrativa.

Apesar de haver o perigo de os líderes transformacionais convencerem seus seguidores a adotar um comportamento inaceitável, o poder de um líder pode ser uma ferramenta para alcançar objetivos positivos. Nas organizações, os líderes transformacionais podem convencer os seguidores a fazer esforços extraordinários para alcançar objetivos que valham a pena, como fabricar um produto melhor, fornecer um serviço importante, resolver um problema social ou descobrir a cura para uma doença. Estes líderes podem direcionar e motivar os funcionários para que as metas organizacionais sejam realizadas.

As pesquisas sobre liderança transformacional mostram que ela está relacionada a diversas variáveis dos subordinados que são importantes para o funcionamento da organização. Por exemplo, indivíduos que consideram seus supervisores transformacionais tendem a ter um alto comprometimento como cidadãos na organização e satisfação com a supervisão (Koh, Sters e Terborg, 1995). Eles também relataram uma menor intenção de abandonar o emprego e maior comprometimento organizacional (Bycio, Hackett e Allen, 1995). Além disso, apesar de parecer que a liderança transformacional é inata, os pesquisadores obtiveram sucesso ao treinar pessoas para apresentar este comportamento. Por exemplo, Kirkpatrick e Locke (1996) treinaram dois atores para assumirem o papel de líderes transformacionais. Barling, Weber e Kelloway (1996) treinaram com sucesso gerentes de banco para serem mais transformacionais, e mostraram que o treinamento teve impacto no desempenho de suas agências.

Poucas pesquisas foram conduzidas a respeito da liderança transformacional, porém os estudos existentes sugerem que esta abordagem da liderança tem grande potencial para aplicação. Se os líderes transformacionais têm subordinados mais felizes e produtivos e se estes líderes puderem ser treinados, as organizações se beneficiariam ao encorajar seus supervisores a adotar essa abordagem. Mais estudos, como o de Barling e outros (1996), são necessários para confirmar estes resultados promissores.

Modelo Vroom-Yetton

O modelo Vroom-Yetton (Vroom e Yetton, 1973) é um tipo de teoria da liderança diferente das discutidas até agora. Em vez de descrever como o processo de liderança funciona, Vroom-Yetton apresenta um modelo prescritivo que indica a abordagem de supervisão a ser usada em determinada situação. O modelo é baseado em princípios psicológicos que especificam o possível resultado do estilo que um supervisor utiliza quando uma decisão do grupo de trabalho precisa ser tomada. Esses princípios foram colocados em uma árvore de decisão (Figura 13.5) que o supervisor pode usar para resolver como abordar a tarefa de tomada de decisão, com seu grupo de trabalho. O modelo especifica cinco abordagens para a tomada de decisão, que variam do autocrático (o supervisor toma a decisão sozinho) ao democrático (o supervisor e o grupo de trabalho tomam a decisão juntos). Ela também especifica sete aspectos do problema, descritos em forma de questões, tais como:

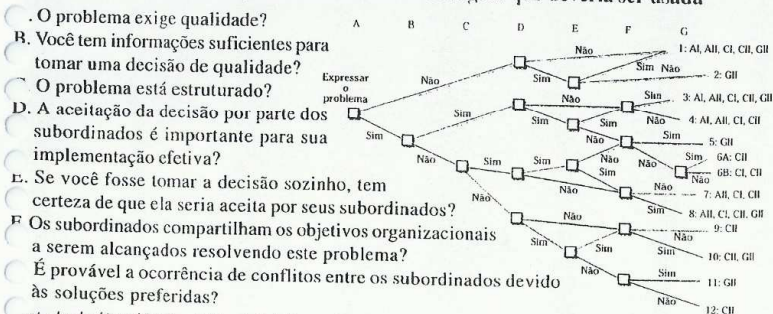
“O problema exige qualidade?”

“Você tem informações suficientes para tomar uma decisão de alta qualidade?”

As respostas para as sete questões determinam a melhor abordagem a ser utilizada. As cinco abordagens estão demonstradas na Tabela 13.4, e as questões, na Figura 13.5.

Árvore de decisão de Vroom-Yetton, utilizada para decisões em grupo, e as sete questões numeradas que determinam a abordagem que deveria ser usada

FIGURA 13.5



Fonte: *Leadership and Decision-Making*, de V. H. Vroom e P. W. Yetton, 1973, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. Impresso com permissão da University of Pittsburgh Press.

Vroom e Yetton (1973) criaram árvores de decisão que podem ser facilmente utilizadas seguindo-se as respostas para as sete questões até a abordagem recomendada para a tomada de decisão. A abordagem específica adotada depende do seu desejo em minimizar o tempo necessário para uma decisão ou aumentar a probabilidade de aceitação pelo grupo. As letras acima da árvore de decisão mostrada na Figura 13.5 representam as sete questões apresentadas anteriormente. Cada quadrado na árvore representa a resposta para a questão associada a uma letra. Por exemplo, o quadrado mais à esquerda, no começo da árvore, representa a resposta para a questão “O problema exige qualidade?”. Se a resposta for sim, você segue para a linha de baixo com o “sim” escrito sobre ela. Se a resposta for não, você segue para a direita, respondendo cada questão quando chega ao quadrado, e segue a resposta “sim” ou “não” até chegar ao final da ramificação. Aqui, você irá encontrar a abordagem recomendada de AI a GII.

Tabela 13.4

AS CINCO ABORDAGENS DE VROOM-YETTON (1973) PARA A TOMADA DE UMA DECISÃO DE GRUPO

AI	Tome a decisão você mesmo.
AII	Obtenha informações com os subordinados e, então, tome a decisão você mesmo.
CI	Compartilhe o problema com subordinados selecionados individualmente, obtenha a colaboração deles e, então, tome a decisão você mesmo.
CII	Compartilhe o problema com os subordinados em uma reunião, obtenha a colaboração deles e, então, tome a decisão você mesmo.
CIII	Compartilhe o problema com os subordinados em uma reunião e o grupo toma a decisão.

Fonte: *Leadership and Decision-Making*, de V. H. Vroom e P. W. Yetton, 1973, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Um número limitado de estudos testou o modelo de Vroom-Yetton. Para a maioria deles, as constatações sustentam as recomendações da teoria. Vroom e Jago (1988) compilaram resultados de seis estudos que compararam a eficácia das decisões que seguiram os conselhos da teoria com as que não seguiram. O índice de sucesso para as decisões tomadas de acordo com a teoria foi maior do que aquele para as decisões que não a obedeceram; 62% e 37% respectivamente. Por outro lado, Field e House (1990) forneceram apenas uma sustentação mista para a teoria; eles fizeram com que uma amostragem de supervisores e seus subordinados relatassem o processo e a eficácia de uma decisão. Apesar de os dados dos supervisores sustentarem o modelo de Vroom-Yetton, os dos subordinados não o sustentaram. Field e House hesitaram ao concluir que a teoria era inválida e sugeriram que mais pesquisas fossem feitas para testá-la.

Vroom e Jago (1988), percebendo as limitações do modelo Vroom-Yetton, apresentaram uma versão revisada mais complexa. Adicionaram questões e forneceram equações de forma que as respostas pudessem ser combinadas matematicamente. Talvez o mais útil para um gerente que queira usar os conselhos da teoria seja a utilização de um programa de computador que eles desenvolveram. O programa faz uma série de questões e fornece o conselho específico.

O modelo de Vroom-Yetton e agora o modelo Vroom-Jago têm o potencial para ser a mais útil das teorias de liderança do ponto de vista do gerente que deseja utilizar as mais recentes descobertas para orientar a sua abordagem de supervisão. Até o momento, as descobertas das pesquisas têm sido promissoras, mas poucos estudos foram conduzidos em ambiente de campo para testar a questão de que seguindo a teoria ou não sempre resulta nas melhores decisões.

Mulheres em Posições de Liderança

As mulheres têm realizado grandes avanços para alcançar posições de gerência e supervisão nas organizações. Estimou-se que cerca de 40% de todas as posições de gerência seriam ocupadas por mulheres (Morrison e Von Glinow, 1990). Apesar de seu sucesso nos níveis de gerência mais baixos, as mulheres ainda são pouco representadas nos níveis mais altos das organizações. Embora as estimativas variem, parece que as mulheres ocupam entre 2% e 4% dos cargos executivos e de gerência de alto nível (Morrison e Von Glinow, 1990; Snyder, Verderber, Langmeyer e Myers, 1992). Além disso, um estudo sobre a progressão das carreiras de gerência entre as 500 maiores empresas relacionadas na revista *Fortune* descobriu que, apesar de a probabilidade de promoção para homens e mulheres ser a mesma, a progressão do salário delas ficava muito atrás (Stroh, Brett e Reilly, 1992). Um estudo mais recente com executivos de alto nível em corporações de serviços financeiros encontrou pouca diferença entre as compensações recebidas por homens e mulheres (Lynes e Thompson, 1997), dando a esperança de que as diferenças estejam diminuindo nos níveis mais altos das organizações.

Apesar de as mulheres terem maiores dificuldades do que os homens para alcançar posições de alto nível na maioria das organizações, esse problema não acontece em todas as empresas. Powell e Butterfield (1994) descobriram que mulheres que se candidataram a promoções tinham maior probabilidade (não menor) de serem promovidas para a alta gerência do serviço civil americano do que os homens. A falta de preconceito contra as mulheres pode ter sido resultante de práticas de promoção mais justas e do compromisso com a igualdade de oportunidades de trabalho nos órgãos do governo. Muitas explicações surgiram para o fenômeno do **telhado de vidro**, que simboliza a dificuldade das mulheres em ultrapassar os níveis de gerência mais baixos. Algumas destas explicações concentram-se nas diferenças entre homens e mulheres quanto à preparação de suas carreiras e suas atitudes. Apesar de as diferenças de gênero poderem responder por parte do efeito do telhado de vidro, essas

diferenças nem se aproximam de uma explicação completa (Morrison e Von Glinow, 1990). Por exemplo, Snyder e outros (1992) compararam funcionários homens e mulheres de uma agência de serviço social com relação às variáveis sugeridas como hipótese para a pouca progressão na carreira das mulheres. Eles não encontraram nenhuma diferença quanto ao gênero no comprometimento organizacional ou competência.

A explicação mais provável tem a ver com as atitudes e os estereótipos daqueles que ocupam os níveis mais altos nas organizações e que tomam as decisões de contratação. Uma pesquisa conduzida por Virginia Schein e seus colegas (Schein, Mueller, Lituchy e Liu, 1996) demonstrou como estereótipos sutis sobre as características de homens e mulheres colocam as mulheres em posição de desvantagem para a seleção de gerentes. Eles pediram às pessoas para descrever as características dos gerentes, homens e mulheres, e descobriram que essa descrição coincidia com a dos homens, mas não com a das mulheres. Concluiu-se que a razão da dificuldade de uma mulher em obter uma promoção é que ela não é vista como tendo as características necessárias para o cargo. Isso não quer dizer que quem toma decisões esteja discriminando as mulheres conscientemente. Em vez disso, os candidatos homens parecem encaixar-se melhor nas exigências do trabalho do que as mulheres. De acordo com esse ponto de vista, o acesso igual aos cargos de gerência de alto nível irá exigir uma mudança de atitude por parte daqueles que fazem as contratações. Esse fenômeno parece ser universal, uma vez que foram encontrados resultados parecidos na China, Inglaterra, Alemanha, Japão e Estados Unidos.

Constatações mais encorajadoras podem ser encontradas em um estudo de Heilman, Block, Martell e Simon (1989). Quando eles perguntaram aos indivíduos participantes de sua pesquisa sobre as características de gerentes mulheres bem-sucedidas, em vez de apenas mulheres, elas foram vistas como sendo muito parecidas com os gerentes em geral. Estes pesquisadores perceberam que a visão que se tem de uma mulher muda se ela for uma gerente de sucesso. À medida que o número de mulheres em posição de gerência aumenta, estes resultados prevêm que elas serão vistas como tendo as características apropriadas.

Powell e Butterfield (1994) sugeriram que o governo federal poderia ser ter um modelo de como eliminar o **telhado de vidro**. Fatores importantes incluem forte comprometimento da gerência com a igualdade de oportunidades e a utilização de procedimentos de seleção uniformes que reduzam a subjetividade nas decisões.

Gênero e Estilo de Liderança

Os estilos de supervisão de homens e mulheres em posições de liderança são diferentes? Nossos estereótipos de homens e mulheres sugerem que as mulheres se preocupariam mais com os sentimentos e o bem-estar emocional de seus subordinados (consideração), e os homens, com a conclusão das tarefas (estrutura de iniciação). Pesquisas sobre as diferenças de gênero na liderança sugerem que a resposta é complexa.

Eagly e Johnson (1990) conduziram a metanálise de estudos que comparam os estilos de liderança de homens e mulheres. Eles combinaram os resultados de mais de 160 estudos de liderança e chegaram a diversas conclusões. Uma é que o estilo estereotipado do homem de apresen-

se na estrutura, e a mulher, na consideração encontrou fundamento em pesquisas de campo, mas não em estudos de campo com líderes reais. Eles tinham duas explicações para a diferença de gênero. Primeiro, em um ambiente organizacional, existem limitações e exigências ambientais que podem forçar supervisores homens e mulheres a adotar estilos parecidos. Segundo, as organizações podem selecionar mulheres que tenham estilos de liderança parecidos com os dos homens. Em estudos de laboratório, os indivíduos são selecionados de forma aleatória e existem poucas limitações ao comportamento do líder adotadas por eles. Dessa forma, enquanto as mulheres podem ter inclinação para supervisionar de forma diferente dos homens, o ambiente organizacional não permite que elas expressem essa inclinação.

Por outro lado, quando homens e mulheres foram comparados em suas tendências autocráticas ou democráticas, foram encontradas diferenças relativas ao gênero em ambientes de laboratório e de campo. Os homens demonstraram ser mais autocráticos, e as mulheres, mais democráticas em seus estilos. Eagly e Johnson (1990) ressaltaram que cada estilo provavelmente será mais eficaz em circunstâncias organizacionais diferentes. Eles notaram que pesquisas são necessárias para determinar se existem diferenças de gênero no desempenho geral da supervisão.

Homens e mulheres também foram comparados na medida em que seus subordinados os vêem como transformacionais. Bass, Avolio e Atwater (1996), baseados em três amostras, descobriram que as mulheres tinham o mesmo nível ou maior de liderança transformacional que os homens. Infelizmente, o estudo deles não nos permite concluir sobre a eficácia, mas sugere que existem diferenças de gênero no estilo de liderança.

Desafios Futuros

Um dos maiores desafios para o futuro da liderança nas organizações refere-se à crescente diversidade no local de trabalho. Na maioria das grandes organizações, o local de trabalho está tornando um ambiente feminino e multicultural, tanto por causa da contratação de um número maior de membros de minorias quanto pela globalização da economia mundial. A liderança é afetada em duas áreas.

Primeiro, métodos mais divergentes e flexíveis precisam ser desenvolvidos para que os supervisores lidem com um grupo mais variado de subordinados. Isso pode envolver a educação nos comportamentos apropriados para países e culturas diferentes e o aumento da sensibilidade para as questões que podem não ter existido com grupos mais homogêneos. Por exemplo, a introdução da mulher em trabalhos anteriormente dominados por homens tem produzido conflitos que os supervisores devem estar preparados para mediar. A linguagem utilizada precisa existir que uma vez foi a regra em um grupo de trabalho composto apenas por homens agredirá muitas companheiras. Os supervisores precisam encontrar meios de lidar com essas questões de forma construtiva e eficaz.

Segundo, o problema do *telhado de vidro*, que existe para minorias, bem como para mulheres, precisa ser enfocado no futuro. Atualmente, as minorias e as mulheres têm dificuldade para progredir em suas carreiras por diversas razões. Poucas soluções eficazes têm sido implementadas,

resultando em progresso limitado para esses grupos. É importante, do ponto de vista dos funcionários e das organizações, que sejam encontradas fórmulas de garantir que as pessoas certas sejam colocadas em posições de liderança.

EM RESUMO

A liderança é uma função importante nas organizações, pela qual os esforços de muitos indivíduos devem ser coordenados e direcionados. A liderança refere-se à influência que uma pessoa tem sobre outras e, nas organizações, ela é tipicamente associada às posições de gerência e supervisão. A influência do líder sobre seus seguidores baseia-se em uma série de fatores. French e Raven (1959) forneceram cinco bases do poder e influência:

- experiência;
- referência;
- legitimidade;
- recompensa;
- coerção.

Yukl (1989) acrescentou as táticas de influência política:

- controlar decisões;
- formar coalizões;
- co-opção.

Existem muitas abordagens para o estudo da liderança. A abordagem das características busca descobrir características que tornem as pessoas bons líderes. A abordagem do comportamento do líder, representada pelo Ohio State Leadership Studies, vê a liderança do ponto de vista dos comportamentos que são eficazes ou não. As teorias da contingência, como a de Fiedler e do caminho/objetivo, afirmam que a liderança é uma complexa interação entre as características do líder e a situação de liderança. A teoria da interação líder-membro ressalta que a liderança só pode ser completamente compreendida concentrando-se atenção na interação, freqüentemente única, do supervisor com cada subordinado. As teorias da liderança carismática e transformacional concentram-se na forma com que alguns líderes são capazes de ter profunda influência nas atitudes, crenças, comportamentos e valores dos subordinados. Finalmente, o modelo de Vroom-Yetton e o seu sucessor, o modelo de Vroom-Jago, são teorias prescritivas que dizem ao supervisor qual a melhor abordagem a ser utilizada em uma situação de decisão.

Apesar de as mulheres terem feito grandes avanços no trabalho, elas ainda têm dificuldade em atravessar o *telhado de vidro* para atingir cargos de gerência de alto nível. Talvez a melhor explicação para este fenômeno resida nos estereótipos do com-

portamento das mulheres. É interessante que as pesquisas tenham encontrado poucas diferenças nos estilos de consideração e estrutura de iniciação entre gerentes homens e mulheres, mas as mulheres parecem ser mais democráticas do que os homens.

CAHATIGA

Este caso se refere a um projeto conduzido pela Dra. Kathleen McNelis para identificar as características que a sua organização exigia para o gerente do futuro. A Dra. McNelis concluiu seu doutorado em psicologia organizacional em 1985, na Universidade do Estado de Ohio. Ela é atualmente a diretora de desenvolvimento de recursos humanos da Florida Progress Corporation, em Petersburg, Flórida, uma empresa especializada em fornecimento de eletricidade. Suas principais responsabilidades incluem a avaliação de executivos para seleção, treinamento de executivos, desenvolvimento organizacional e planejamento e seleção para atribuições internacionais. Durante seu período na empresa, ela tem estado envolvida com a realização de pesquisas sobre as atitudes dos funcionários, desenvolvimento e validação de testes e administração de um centro de avaliação e treinamento.

O projeto do gerente do futuro faz parte de um esforço organizacional para responder às rápidas mudanças sociais e tecnológicas. Esse esforço envolve o planejamento das necessidades futuras de recursos humanos da empresa, incluindo descobrir que tipos de competências e habilidades os gerentes irão precisar.

Avaliar as competências (CHAOs do Capítulo 3) requer um tipo de análise do trabalho que considere suas exigências futuras. A Dra. McNelis utilizou diversos procedimentos, incluindo entrevistas individuais e em grupo e questionários. Os gerentes de todos os níveis tiveram de identificar competências para os trabalhos que seriam realizados por um plano desenvolvido para o futuro da empresa.

As competências específicas identificadas incluíram as habilidades para tomar decisões de forma independente e para inovar, a habilidade de gerenciar a mudança, identificação com valores gerenciais, como a ética e a liderança eficaz. A etapa seguinte do projeto foi desenvolver um centro especial de avaliação (ver Capítulo 5) para avaliar as competências dos gerentes atuais. Os indivíduos avaliados receberam um resumo de suas áreas de aperfeiçoamento. Planos individuais de treinamento foram desenvolvidos para cada pessoa, permitindo que elas desenvolvessem habilidades nas áreas necessárias. Em vez de desenvolver um programa de treinamento gerencial, o desenvolvimento das habilidades foi feito individualmente, sendo a maior parte dele por meio de auto-instrução. Por exemplo, a empresa criou um centro de aprendizagem e autodesenvolvimento, que possuía os materiais apropriados para aprendizagem dessas competências. Treinamentos por computador, a maioria pela Internet, também estavam disponíveis. O objetivo era preparar os gerentes para o futuro, melhorando as habilidades que seriam necessárias mais tarde.

PERGUNTAS PARA DISCUSSÃO

1. Os gerentes do futuro deverão ter habilidades diferentes das dos gerentes de hoje?
2. Atualmente, quais são as principais habilidades necessárias para um bom desempenho gerencial?
3. Gerentes de empresas de energia necessitam de habilidades diferentes das necessárias para os gerentes de outras organizações?
4. Qual a eficácia de uma abordagem de auto-instrução para os gerentes de uma companhia, e quais elementos são necessários para o sucesso?