

GABRIEL GONÇALVES CARELI

“ADMINISTRAÇÃO POR QUEM E PARA QUEM?”
UMA ANÁLISE BEHAVIORISTA DE PROCESSOS DE RECURSOS
HUMANOS.

CURSO DE PSICOLOGIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SAÚDE
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO
2010



GABRIEL GONÇALVES CARELI

“ADMINISTRAÇÃO POR QUEM E PARA QUEM?”
UMA ANÁLISE BEHAVIORISTA DE PROCESSOS DE RECURSOS
HUMANOS.

Trabalho de conclusão de curso
como exigência parcial para a
graduação no curso de Psicologia,
sob orientação da Prof^a. Dr^a. Mônica
Helena Tieppo Alves Gianfaldoni

CURSO DE PSICOLOGIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E SAÚDE
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

SÃO PAULO
2010

Dedico este trabalho à Profª. Drª. Tereza Maria de Azevedo Pires Sérgio que foi até hoje minha maior mestre e a pessoa que mais me influenciou para a realização deste trabalho e para me tornar o psicólogo que sou.

Agradeço primeiramente a todos os professores que durante minha graduação se esforçaram para que eu me tornasse uma pessoa melhor. Entre eles acredito que merecem destaque por participação direta ou indireta neste trabalho: minha orientadora do TCC Prof^a. Mônica, minha orientadora de projetos Prof^a. Sandra, Prof^a. Fátima que me colocou em contato pela primeira vez com o material de Daniels, Prof^a. Téia que me colocou em contato com o material de Holland (entre muitos outros), Prof^a. Paula que me ofereceu todo material de Holland e Prof^a. Nilza que está se propondo a fazer comigo o aprofundamento no material de Holland.

Agradeço aos meus colegas que se tornaram grandes e eternos amigos. Muitos deles que participaram de incansáveis debates sobre teorias, práticas e filosofias. Especialmente a Fernanda que me acompanhou por todo meu caminho no OBM, Adélia por nunca hesitar em participar de qualquer atividade científica comigo, a Mariane que foi minha dupla e parceira nas críticas aos modelos instituídos e ao Daniel que sempre me deu muito material para discussão. A Flávia e a Camila que além das contribuições teóricas participaram em todos momentos de descontração.

Toda equipe da Psico PUC Junior em 2009 que trouxe a vida muitas das coisas que os autores colocavam no papel e que mesmo com dificuldades me apoiaram de diversas maneiras durante um longo ano.

Agradeço a minha família que me deu esta chance de mergulhar neste novo caminho pela psicologia e esteve ao meu lado durante todo o percurso.

Meus amigos que foram compreensivos durante todo este meu novo percurso e me apoiaram incondicionalmente.

E por último e mais importante minha melhor amiga, colega e companheira que fez de tudo que eu descrevi acima e mais um pouco. Acredito que tenha sido a pessoa que mais contribuiu direta e indiretamente para a finalização deste trabalho. Obrigado Gabi.

Por influência de todas estas pessoas eu escrevi este trabalho e é para elas que me dedico e busco diariamente construir um mundo melhor.

"Behaviorism will be part of the solution."

James Holland, 1978

Resumo:

O trabalho é uma atividade muito importante para as pessoas na nossa sociedade atual. Muitas áreas do conhecimento somam contribuições na discussão sobre o trabalho. No entanto cada área do conhecimento é fortemente influenciada por seus valores, práticas e modos de produzir conhecimentos.

Esta pesquisa teve como objetivo explicitar do ponto de vista da análise do comportamento o posicionamento, efetividade e consequências implícitas ou explícitas decorrentes de respostas criadas pela administração para problemas e processos que envolvem seres humanos no ambiente de trabalho e fora dele. Isto foi feito através da análise de uma publicação que é amplamente utilizada por administradores no Brasil. Foram encontradas diferenças/semelhanças entre os pontos de vista de como deve ser a gestão do trabalho e implicações políticas das duas propostas (Behaviorista e Administrativa).

Existem algumas semelhanças nos projetos de mundo e o objetivos que as propostas buscam. No entanto existem muitas diferenças nas técnicas utilizadas e nos resultados efetivamente alcançados.

O resultado deste trabalho pode ajudar a esclarecer as propostas e disseminar tanto os métodos utilizados por cada linha como os resultados que cada um quer alcançar.

Palavras-chave: Performance Management, Gestão de Pessoas, Recursos Humanos, Análise do Comportamento, Organizational Behavior Management, Behaviorismo Radical.

Abstract

Work is a very important activity for all people in today's society. Many bodies of knowledge add contributions to the discussions of labor. However each point of view is strongly influenced by its values, practices and by the way it produces knowledge.

This research aimed at exposing from the behavior analysis point of view the alignment, effectivity and implicit or explicit consequences resultant from propositions made by management to issues and processes involving human beings in and out of the workplace. This was done through the analysis of a publication which is extensively used by managers in Brazil. There have been found differences/similarities between the two points of view of how should labor management be and the compromise made by both approaches (behaviorist and managerial).

There are similarities on how they plan the world should be and the goals they are trying to achieve. However there are a lot of differences on the techniques used and the results produced.

The result of this research may help clarify both proposals and spread the methods used by both approaches as well as the results each one wishes to accomplish.

Keywords: Performance Management, Human Resources, Behavior analysis, Psychology, Organizational Behavior Management, Radical Behaviorism.

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	8
INTRODUÇÃO.	9
MÉTODO.....	26
RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
Parte 1 – Os perigos da gestão tradicional.	30
Parte 2 – O extraordinário poder do reforço positivo.....	54
Parte 3 – A proposta científica para Liderança	117
CONCLUSÃO.....	155
CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165

Iniciarei a apresentação do meu trabalho com o parágrafo que finaliza o artigo "*Comportamentalismo – parte do problema ou parte da solução?*" de James Holland (1978).

O uso padronizado de explicações com base em causas internas e no 'culpar a vítima' tem uma base comportamental, na medida em que fortalece o *status quo*, embora a ciência do comportamento tenha considerado tais causas internas insatisfatórias como explicação do comportamento. Uma disseminação mais ampla dos métodos para análise das contingências de controle pode acelerar a criação de uma sociedade não-opressiva, bem como a eliminação dos problemas sociais pelos quais as próprias vítimas são freqüentemente culpadas. (p. 173)

Neste parágrafo Holland (1978) apresenta a contribuição que a análise do comportamento pode ter na solução de problemas sociais, indicando que uma análise aprofundada dos problemas sociais, suas causas e consequências, realizada a partir de um referencial Behaviorista Radical pode ser útil na transformação da sociedade.

O presente trabalho se propõe a fazer uma análise behaviorista radical do trabalho. O trabalho cada vez mais constitui parte mais importante da "sobrevivência" humana. O trabalho está diretamente ligado ao emprego em nossa sociedade, e conseqüentemente ligado ao desemprego. O desemprego tem um papel fundamental em diversos problemas sociais. Mesmo o trabalho, muitas vezes, pode produzir problemas sociais em forma de doenças. Dejours (1986) assinala que "... o trabalho é um elemento fundamental para a saúde." (p.) Se o trabalho é tão importante para a saúde dos indivíduos, podemos entender que o trabalho pode estar, também, envolvido de alguma maneira na produção de problemas de saúde. Sendo o trabalho uma dimensão tão central da humanidade como a conhecemos, ele exige algum tipo de preocupação. A análise desta dimensão das atividades

humanas deve trazer esclarecimentos sobre a responsabilidade que o trabalho tem nos problemas sociais.

B. F. Skinner (1904 – 1990) dedicou-se em parte de sua produção científica à análise da Economia e do trabalho. Na medida em que cada vez mais as relações se tornam permeadas por consequências arbitrárias (dinheiro, reconhecimento etc.) ao invés das naturais, mais importante se torna a inserção do analista do comportamento no planejamento das contingências.

Skinner (1953) demonstra isso no trecho: *"O uso do dinheiro na compra e na venda permite avaliar os bens da forma como avaliamos o trabalho – em uma escala simples unidimensional..."* (p. 433); o trabalho é transformado em dinheiro que pode ser trocado pelo trabalho de outra pessoa ou bens. Skinner (1953) termina dizendo *"Como o dinheiro que se dará em troca de bens é uma medida de seu valor reforçador..."* (p. 433). A medida do reforço dos bens é, de modo geral, medida por seu valor em dinheiro. Quanto mais dinheiro uma pessoa investe em um bem, maior o valor de reforço que ele tem.

O dinheiro dificilmente será um produto direto do comportamento de alguém, a não ser que a pessoa fabrique dinheiro. Assim, na esmagadora maioria das ocasiões ele se torna uma consequência arbitrária do trabalho. Podemos levantar uma discussão da diferença entre uma consequência intrínseca do comportamento e uma consequência extrínseca do mesmo. O dinheiro também pode, em algumas situações, ser usado como reforçador negativo para o comportamento dependendo de sob qual esquema ele é produzido. Um exemplo pode ser de uma pessoa que recebe o suficiente para pagar suas contas. Neste caso ele é usado para retirar a pessoa de uma situação aversiva como a ameaça de perder sua moradia ou comprar alimentos, água ou outras coisas que são necessárias para a sobrevivência. Por

mais que o dinheiro possa ser trocado por outros reforçadores positivos, para esta pessoa ele não funciona desta maneira.

Algumas questões pertinentes ao trabalho apresentadas pela Análise do Comportamento serão assinaladas a seguir.

Reforçamento Natural

O primeiro problema que um planejamento de consequências efetivo deveria se dedicar é como transferir o controle do comportamento de consequências arbitrárias para consequências naturais do próprio trabalho. Skinner (1977a) afirma:

[...] comportamento é mais rapidamente modelado e mantido por suas consequências naturais. O comportamento do trabalhador de produção em linha que não tem consequências importantes exceto um salário semanal sofre em comparação ao comportamento do artesão que é reforçado pelas coisas produzidas. A separação dos trabalhadores de seus produtos naturais de seu trabalho foi, claramente, o que Marx quis dizer com 'alienação'. Existe um efeito similar quando sanções punitivas são delegadas às autoridades, por que reforços negativos como multas e aprisionamento alienam os cidadãos da censura direta de seus pares (p. 11-12).

Em um texto mais recente Skinner fala especificamente da alienação dos empregados causada pela divisão do trabalho.

O reforço em questão é dinheiro, mas amor por dinheiro é somente indiretamente a raiz de um mal particular. Dinheiro é um reforçador condicionado; ele se torna reforçador somente quando é trocado por bens ou

serviços. Está sempre a um passo de distância do tipo de consequências reforçadoras para quais a espécie originalmente se tornou suscetível. Ele também é um reforçador generalizado; ele é trocado por muitas coisas diferentes. Se você monta um aparelho televisor para seu próprio uso, você não irá montar outro até você precisar, mas você toca dinheiro por tantas coisas diferentes que você quase sempre precisará dele. Em uma fábrica você monta um aparelho e depois outro (1986, 570).

Alienação do trabalhador é inevitável se o mundo for lucrar da especialização e divisão do trabalho. Um único indivíduo não cria ovelhas, coleta algodão, fia o algodão, tece o tecido, e faz o casaco. No lugar, uma pessoa cria as ovelhas, outra fia o algodão, e uma outra tece o tecido; cada um troca o que ele ou ela fez por um dos casacos, que são feitos ainda por uma outra pessoa que trocou com eles pelo algodão, fio, e tecido. Não existe questionamento sobre o ganho, mas a consequência inevitável é que uma pessoa gasta muito tempo fazendo somente uma coisa. Todos sabem o que significa estar cansado de fazer muito as coisas que gostam, e esta é uma outra razão pela qual as indústrias escolhem medidas aversivas para manter o comportamento de seus trabalhadores (1986, 569-570).

Neste trecho ele indica a importância do comportamento ser controlado por suas contingências naturais para não se perder de vista as consequências causadas pelo próprio trabalho. Podemos usar como exemplo um trabalhador de fábrica que produz produtos químicos em troca de dinheiro; no entanto, como só realiza uma parte da função pode não imaginar qual o resultado ambiental do lixo que ele produz. Em outro texto (1977c) o autor enfatiza que:

A 'degradação do trabalho' diz-se ter ocorrido com a destruição sistemática de trabalhos artesanais. Trabalhadores mudam de condições artesanais para industriais por muitos motivos. O trabalho geralmente é mais fácil e, por que é dividido entre muitos trabalhadores, cada parte é mais simples e pode ser

aprendida durante um período menor de treinamento. Os trabalhadores produzem mais em menos tempo e podem receber mais (p.38).

E mais recentemente,

Em suma, práticas industriais nas culturas ocidentais tem tornado bens e serviços mais prontamente disponíveis, mas elas tem destruído muitas contingências naturais de reforçamento. (1986, 570)

No trecho acima ele evidencia as vantagens produtivas de um trabalho desmembrado, e talvez por isso este tenha sido selecionado pelas organizações e se tornado hegemônico dentre todas as possibilidades de produção. Tudo isto, no entanto ocorre em troca da degradação do trabalho. Skinner (1977c) continua:

A diferença importante está nas contingências de reforçamento. É comumente suposto que trabalhadores industriais trabalham para receber uma recompensa, e não para fugir de punição. Mas como Marx e outros notaram, eles trabalham por que fazer qualquer outra coisa seria perder o padrão de vida mantido por seus salários. Eles trabalham sob o olhar do supervisor que de seu relatório depende continuar trabalhando. Eles se diferenciam de escravos na natureza da 'punição' que recebem por não trabalhar. Eles são sujeitos de reforço negativo, uma condição obscurecida pelo uso não crítico do termo recompensa. (p. 39)

E ainda em uma publicação mais recente,

O efeito reforçador do dinheiro é especialmente fraco quando ele é pago por contrato. As contingências são aversivas. Os trabalhadores não trabalham "para receber o salário," se isto significa que o dinheiro que eles receberão no final da semana afeta o comportamento durante a semana. Eles trabalham para evitar serem despedidos e perder o dinheiro que de outra maneira receberiam. Na maior parte do tempo eles simplesmente fazem o que mandaram eles fazerem ou que concordaram fazer. Tendo montado parte de

um aparelho televisor em uma linha de produção, o trabalhador não está mais fortemente disposto a montar outro. O contrato deve se manter a força. Trabalhadores raramente trabalham em um dia livre na fábrica só por que eles foram pagos para fazê-lo em outros momentos. Dinheiro é reforçador quando é pago por peça ou pago por comissão (tecnicamente falando quando o comportamento é reforçado em um esquema de razão fixa) ou quando é pago em esquema de razão variável de todos os sistemas de jogo de azar; no entanto, outros esquemas são muito mais comuns, e salários, estritamente falando, não reforçam de maneira nenhuma (SKINNER, 1986, p. 569).

O uso de recompensas o invés de reforçadores é apresentado diretamente,

As pessoas são recompensadas, mas o comportamento não é reforçado. Se, enquanto anda pela rua, olha para baixo e acha algum dinheiro, e dinheiro é reforçador, você tenderá a olhar novamente por algum tempo, mas nós não diríamos que você foi recompensado por olhar para baixo. Como a história do mundo mostra, recompensa implica em compensação, algo que contrabalança um sacrifício ou perda, no mínimo um gasto de esforço. Nós damos medalhas a heróis, graduação a estudantes, e prêmios para pessoas famosas, mas estas recompensas não são diretamente contingente a o que fizeram, e é geralmente pensado que as recompensas não seriam merecidos se eles tivessem trabalhado diretamente para consegui-las (1986, 569).

No trecho acima ele já começa a apontar os problemas decorrentes de:

1. Um plano de gestão baseada em causas internas sem uma análise contingencial. Ao assumir-se que o trabalhador está ganhando algo e não deixando de perder fica obscuro a função daquele comportamento.
2. O uso da punição. Ele infere que os trabalhadores podem estar trabalhando

sob um esquema coercitivo pela função do comportamento.

3. Não entender punição como um processo comportamental e sim topográfico. Só por que estão ganhando dinheiro não significa que isto é reforço positivo. Deixar de receber punição física ou receber dinheiro para não passar fome não tem muita diferença funcional somente topográfica.

Skinner (1977c) finaliza com a passagem:

O comportamento do artesão, em contraste, é reforçado a cada estágio pelos reforçadores condicionados chamados de sinais de progresso. Uma tarefa particular pode levar um dia, uma semana, um mês, ou um ano, mas quase toda ação produz algo que formará parte do todo e é, portanto, positivamente reforçadora. É esta condição de trabalho 'não-degradante' que foi destruída com a industrialização, e alguns dos preocupados com condições de incentivo têm usado os princípios do comportamento para restaurá-las. (p.39)

A importância desta apreciação nesse ponto é que na ausência do reforçamento arbitrário ou da operação estabelecidora a atividade não acontece; isto indica que precisamos fazer a atividade proporcionar mais contato com seus reforçadores naturais. É importante notar que a análise não é só feita do que se usa como reforçador, mas também de como ele é aplicado e sob qual função. O dinheiro vai ser dinheiro estruturalmente, mas dependendo da contingência ele pode ser reforçador positivo ou negativo. A importância também de se entender o trabalho como bom não depende somente do pagamento e sim das condições em que ele se insere.

Reforçamento positivo

O segundo problema apresentado e já discutido superficialmente juntamente com o primeiro problema é que o planejamento das consequências deve estar baseado, principalmente, em reforçamento positivo. O dinheiro que uma pessoa recebe para a realização de uma atividade não necessariamente pode estar sendo uma consequência positiva como apresentado anteriormente. Skinner (1971a) defende que o comportamento não deve ser controlado sob contingências aversivas: "Comportamento reforçado positivamente é a participação ativa na vida, livre de aborrecimentos e depressão. Quando nosso comportamento é positivamente reforçado nós dizemos que apreciamos o que estamos fazendo; dizemos que somos felizes." (p. 5). O autor entende que a maneira com que nos relacionamos com o ambiente em que vivemos determina se seremos felizes ou não. Para ele, a dimensão principal a ser considerada é se a relação que é mantida é de reforçamento positivo ou não.

Sidman (2003) assinala: "Em nosso trabalho estamos acostumados a ser repreendidos por trabalho malfeito e ignorados por trabalho bem-feito." Este autor indica neste trecho que é comum no ambiente de trabalho as pessoas estarem sob controle de contingências coercitivas e não de reforço positivo.

Os problemas gerados por consequências coercitivas já são bem conhecidos dos analistas do comportamento e são apontados no livro "Coerção e suas Implicações", de Murray Sidman (2003). São elas: fuga, esquiva e contra controle e todas tem em comum a característica de não serem compatíveis com a produtividade; de fato, são justamente maneiras de não se comportar como se "deveria". As pessoas passam a se defender das contingências em que estão inseridas ao invés de poderem ser criativas e produtivas. Como ele mesmo afirma:

Um resultado freqüente desta coerção mutua é o deslocamento de energia e atenção dos objetivos originais de uma organização para a manutenção de posições de barganha. A produtividade, tanto do trabalho quanto da gerência, declina à medida que o empregador e o empregado finalmente passam a fazer um pouco mais do que é necessário para contrabalançar as ameaças um do outro. (SIDMAN, 2003, p. 19-20)

Skinner (1977b) analisa a situação dizendo que:

As contingências opostas na indústria são bastante óbvias: empregadores controlam seus empregados com reforçamento, majoritariamente monetário; os empregados controlam os empregadores com medidas como diminuição na produção, greves ou boicotes. No que se chama barganhar, as condições são negociadas em quais são aceitáveis para ambas as partes. O problema é que elas não são boas condições. Elas não induzem muitas pessoas a trabalharem cuidadosamente ou gostar do que estão fazendo. Também não se preocupam com a sociedade como um todo, como com a utilidade do produto, o nível de emprego geral, ou com o desenvolvimento e conservação dos recursos. (p. 27)

No trecho acima o autor tenta mostrar como ao invés das pessoas estarem usando esquemas de reforço positivos elas estão reforçando negativamente seus controladores e esta é uma contingência coercitiva. Apresenta, também, problemáticas causadas para a sociedade como um todo derivadas da não preocupação das pessoas com seu trabalho.

James Holland é um autor behaviorista que escreveu muito sobre as estruturas sociais e desigualdade social. Este autor se debruçou sobre os problemas sociais e suas causas e, em uma passagem, ele demonstra uma preocupação parecida com a de Skinner sobre controladores e controlados no sistema produtivo: "O próprio comportamento que perturba aquele que emprega o analista do

comportamento é fruto de contingências. Se isso é real e se é necessário obter mudanças duradoras no comportamento são estas contingências que precisam ser mudadas” (HOLLAND, 1978, p. 164). Se não planejarmos as contingências de um ambiente de trabalho para serem produtivas sempre existirão problemas relacionados a elas. Na verdade sua preocupação é que não existe solução real se não forem alteradas as contingências.

Neste texto de 1978 Holland mostra que deveríamos tratar das contingências que produzem um alcoólatra e um criminoso e não do alcoólatra e do criminoso diretamente como costumamos fazer. Se não mudarmos como é a relação em um ambiente de trabalho sempre existirão “preguiçosos” e “bagunceiros” por que é o ambiente em que trabalham que produz pessoas com estas características.

O conhecimento construído por outras teorias pode não estar levando em consideração as questões aqui abordadas (Planejamento de contingências, baseado em reforçamento positivo) e talvez esta seja uma dimensão que aumente a dificuldade da resolução dos problemas existentes no ambiente de trabalho. A análise das atividades, seus antecedentes e consequências muitas vezes são internalistas (a pessoa é responsável por si mesma e sua eficiência) e uma ênfase muito grande é dada ao controle verbal (se explicarmos algo para a pessoa ela se comportará diferentemente). Este é um problema que faz com que além do trabalhador ser cada vez mais responsabilizado pelo seu desempenho, ele deva ficar sob o controle de regras que muitas vezes não descrevem o ambiente onde ele se comporta causando diversos tipos de conflitos.

Skinner aponta sua preocupação com problemas ligados à gestão do trabalho e suas consequências para as pessoas e a sociedade, mostrando que não defendem o mesmo projeto do behaviorismo em seu texto de 1971(b):

Poucas pessoas hoje em dia trabalham duro. Isto não significa que elas ficaram preguiçosas; significa sim que os incentivos econômicos não são tão efetivos. No século dezanove acreditava-se que uma mão de obra faminta era necessária se a indústria fosse prosperar, mas agora salários são substituídos por produtos que são menos necessários que alimento. (p.25)

Holland (1978) completa com "A classe trabalhadora pobre só pode ser mantida trabalhando por pouco ganho se ela for mantida pobre" (p. 171).

O dinheiro só vai ser um reforçador poderoso caso ele seja efetivamente trocado por bens necessários para a sobrevivência. O consumo de outros tipos de bens não é tão reforçador. Para que a base de reforçamento seja o dinheiro os empregadores geralmente alteram o valor reforçador do dinheiro alterando o estado de privação das pessoas (as tornando mais pobres ou tornando um item indispensável para a sobrevivência dela).

Holland (1978) é enfático sobre este ponto: "As causas internas servem como justificativa para aqueles que tiram proveito da desigualdade" (p. 170). Isto significa que alguns reforços estão sendo disponibilizados diferencialmente para quem suporta um sistema de desigualdade baseado em causas internalistas. Além disso, ao justificarmos que uma pessoa é pobre somente por ser preguiçosa, ou enunciando causas desse teor, retiramos a responsabilidade de todo o ambiente social em que ela vive e a colocamos nas costas dela. Ao mesmo tempo em que dizemos que uma pessoa é rica por que é trabalhadora sustentamos uma regra que muitas vezes não condiz com a realidade.

Ao contrário desta tendência, Daniels (1989) indica que "[...] o antecedente deve comunicar informação sobre o comportamento e suas consequências" Este pode ser verbal ou não, mas quando é "... pode dizer para alguém o que fazer,

quando fazer e na maioria das vezes como fazer” (p. 15). Ao fazer de modo a privilegiar a vontade interna do sujeito, estamos informando que as pessoas devem trabalhar, estudar etc. e se tornarão ricas e poderão ter tudo. Isto se constitui um problema se não for uma regra que descreve o ambiente em que se comportam. Este tipo de regra pode estar sustentando um sistema de contradições que explora as pessoas ao invés de possibilitar seu pleno desenvolvimento.

Faz-se cada vez mais necessária uma mudança no sentido de melhorar as condições de trabalho e, neste cenário, a análise do comportamento tem muito para contribuir. Nas palavras de Holland (1978) “A análise do comportamento também oferece certa base para otimismo” (p. 170).

O otimismo que o Behaviorismo propicia se materializa em algumas teorias e práticas já construídas sobre relações de trabalho a partir da visão behaviorista radical; estas aplicações se enquadram dentro de uma área chamada *Organizational Behavior Management*. Algumas traduções para este termo já foram propostas mas existem divergências entre Gerenciamento Comportamental de Organizações e Gestão do Comportamento Organizacional. Quando traduzidos se tem significados diferentes e se aproximam de outras teorias não provenientes do Behaviorismo Radical ou da Análise do Comportamento, por isto escolhemos utilizar o termo em inglês ou sua sigla OBM neste trabalho.

A OBM é uma área dentro da Análise do Comportamento (AC)¹ chamada de Análise Aplicada do Comportamento (AAC)² que deriva da aplicação dos conceitos criados pela Análise Experimental do Comportamento (AEC)³. Duas aproximações principais foram desenvolvidas a partir deste referencial: a *Performance*

1 Em inglês Behavior Analysis (BA)

2 Em Inglês Experimental Behavior Analysis (EBA)

3 Em Inglês Experimental Behavior Analysis (EBA)

management (PM) e o *Behavioral System Analysis* (BSA). A PM trabalha principalmente com intervenções em comportamentos específicos que criam resultados para as empresas. A BSA se debruça sobre outros níveis organizacionais e trabalha com áreas ou a organização como um todo. Poderíamos fazer uma analogia entre trabalhar com um organismo como alvo ou trabalhar com um sistema de organismos (uma cultura) como alvo.

Apesar de existirem propostas de ação derivadas do behaviorismo, notamos que existem poucas inserções destas no mercado. Daniels (1989), que é um dos grandes autores dentro da OBM e o autor principal da PM, aponta quatro motivos para esta dificuldade: (1) A maioria dos administradores nunca ouviu falar de OBM;

(2) alguns que já ouviram falar consideram que já estão fazendo;

(3) consideram tão simples que não resolveria os problemas complexos; e

(4) acham que exige que aconteçam muitas mudanças organizacionais que envolvem muita energia para realizar e manter.

Poderíamos acrescentar mais dois possíveis motivos,

(5) poucos psicólogos com este referencial trabalhando efetivamente em empresas; e

(6) há a hegemonia de outras teorias ou até mesmo do senso comum que podem não fazer uma análise de consequências culturais em sua construção.

A *Performance management*, que será a base principal para esta pesquisa, se diferencia das teorias hegemônicas em diversas características apresentadas

adiante. Segundo Daniels (1989), PM tem a vantagem de funcionar; isto quer dizer que é uma teoria -prática que dá uma direção de como resolver problemas ao invés de ser apenas uma construção teórica. Ela produz resultados tanto a curto quanto a longo prazo. Não necessita de análises de histórico psicológico para poder ser aplicada e isto quer dizer que não precisamos saber o que aconteceu na infância de uma pessoa para intervir em seu comportamento hoje. É um sistema para mensuração de desempenho. Cria um ambiente de trabalho agradável. Pode ser usada até mesmo em outras organizações que não necessariamente tenham fins lucrativos. É um sistema aberto, não precisa ser mantido em segredo de quem participa da intervenção, inclusive deve promover o conhecimento e autonomia deste. Daniels (1989) julga que estas diferenças são vantagens desta proposta.

O presente trabalho pretende explorar e discutir entre propostas de ação para tentar extrair diferenças e igualdades. Um caminho possível para alcançar este objetivo seria o de esclarecimento da teoria e comparação com outras concorrentes no mercado. E o que elas tem que o behaviorismo não tem para serem tão bem sucedidas? E o que tem a aproximação behaviorista do ambiente de trabalho de diferente e talvez mais eficiente que as aproximações hegemônicas? Acreditamos que este esclarecimento possa trazer a possibilidade de que, no futuro, esta prática tenha um espaço maior dentro das empresas aumentando a possibilidade da melhoria das condições de trabalho e, no final, das relações sociais em geral.

A pesquisa se baseou nas análises de como são propostas as intervenções em uma publicação especializada em recursos humanos e esta análise será comparada com a proposta behaviorista. Buscamos com isto a clareza com rigor científico sobre estas diferenças que às vezes são muito visíveis ou muito sutis.

Trabalhos neste sentido já foram realizados na área de Recrutamento e Seleção (Santos, Franco e Miguel, 2003) e mostram que existem não só diferenças conceituais, como diferenças no modelo de mundo que se busca construir, além de dilemas éticos que dizem respeito ao interesse com que determinado tipo de ciência se compromete (Miguel, 2001).

Devem ser analisadas também diferenças conceituais, o quanto são consideradas as leis do comportamento nas construções teóricas. Diferenças no modelo de mundo podem se explicitar no que se diz respeito ao comprometimento com causalidades internas que promovem a manutenção do *status quo*, enquanto uma análise contingencial apresente a possibilidade de mudança que indicaria o comprometimento com um modelo de mundo diferente. Dilemas éticos relacionados ao uso de coerção e os problemas deste sistema serem despejados nas vítimas do mesmo, como colocado anteriormente, devem ser analisados também.

Caso o behaviorista, para atingir sua mudança de contingências, precise estar trabalhando dentro de uma empresa devemos falar então de preocupações relacionadas ao modo como as pessoas se apoderam do método behaviorista e a quais objetivos ele servirá. A que o behaviorista estará servindo? A manutenção do sistema ou a sua mudança? Existe uma preocupação por parte dos behavioristas de se o behaviorismo pode se transformar numa arma para servir à manutenção do *status quo* ou da escravização de pessoas pelos que detém o poder, mas Skinner assinala que (1971a) “[...] o fato é que a maioria das aplicações [da modificação do comportamento] até hoje tem sido precisamente no nível do controle face a face do povo para o povo[...]” (p. 10) e exemplifica dentro de uma grande lista de possibilidades que tem sido utilizado “[...]por empregadores que planejam sistemas de incentivo sob o qual empregados não só trabalham bem, mas apreciam o que fazem” (p. 10).

Holland (1978) exemplifica o caso de trabalhar a serviço dos poderosos no seguinte trecho:

Ironicamente, porém, mesmo quando servimos ao poder, os nossos programas de modificação de comportamento estão começando a favorecer o militante social. A modificação de comportamento modela o processo de controle social normal e o torna mais claro e explícito. As contingências de reforçamento são claramente formuladas. Os objetivos são descritos com precisão. É tornada explícita a responsabilidade pela libertação de reforçamento (p. 171).

Isto acontece justamente por que se constitui uma relação onde um não existe sem o outro: a empresa não acontece sem a força de trabalho humana e uma pessoa muito dificilmente sobrevive no tipo de sociedade que nós desenvolvemos historicamente, sem os reforços generalizados que são dispensados para os que participam do processo produtivo (e que acontece hoje em dia na maioria das vezes em empresas). Muitas dicotomias podem ser superadas quando passamos a assumir que o sucesso da empresa depende também do sucesso pessoal de seus funcionários. Existe uma possibilidade então da inversão da lógica para pensarmos que ao invés de usar a força de trabalho humana para realizar trabalhos, podemos desenvolver seres humanos satisfeitos e não oprimidos e assim caminhar em direção de uma sociedade igualitária. O reforço positivo contingenciando comportamentos planejados e mensurados pode trazer não só maior eficiência para a empresa como maior bem estar e saúde de quem realiza as atividades dentro dela. Nesse sentido se supera a dicotomia entre sucesso empresarial e exploração da mão de obra. A empresa mais bem sucedida será não a que explora mais o trabalho e sim a que as pessoas são mais felizes, onde o melhor para os empregados é o melhor para o empregador.

O objetivo desta pesquisa foi diferenciar a proposta do analista do comportamento da proposta corrente para gestão de pessoas nas organizações.

MÉTODO:

A pesquisa foi realizada com base na leitura, análise comparativa e interpretação da publicação mais expressiva atualmente da área de recursos humanos e gestão de pessoas no Brasil que é o livro *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* de Idalberto Chiavenato que é filósofo/pedagogo e mestre em administração, com uma publicação de mesma temática (gestão de pessoas) notadamente fundamentada na análise do comportamento: *Bringing out the best in people How to apply the astonishing power of positive reinforcement* de Aubrey Daniels, que é psicólogo e mestre em psicologia. Neste livro Daniels marca seu posicionamento como analista do comportamento na passagem: "Por outro lado, a proposta descrita neste livro não é algo que eu inventei. É baseada em mais de 80 anos de pesquisa sobre comportamento humano. Este corpo de conhecimento é chamado de *análise do comportamento*" (2000, p. 57). Os dois livros utilizados tratam de algumas das mesmas questões (recursos humanos e gestão de pessoas), o que possibilitou a comparação e discussão das aproximações e distanciamentos das ações analisadas.

O processo de seleção da publicação que fosse mais representativa da área de recursos humanos no Brasil foi feito pelo Google Acadêmico⁴ e apresentou mais resultados (254 citações) para o livro "*Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*" de Idalberto Chiavenato, publicado em 2005,

4 Pesquisa realizada no site <http://scholar.google.com.br/> na data 03/06/2009. O Google Acadêmico fornece uma maneira simples de pesquisar literatura acadêmica de forma abrangente. Você pode pesquisar várias disciplinas e fontes em um só lugar: artigos revisados por especialistas (peer-reviewed), teses, livros, resumos e artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas. O Google Acadêmico ajuda a identificar as pesquisas mais relevantes do mundo acadêmico.

quando foram inseridos os termos “recursos humanos” e “gestão de pessoas” no campo de busca do site. O livro tem 568 páginas que é dividido em oito partes e dezessete capítulos. Em cada capítulo o autor apresenta um texto principal com figuras dividido em diversos tópicos, além de dicas, casos para exemplos dos conceitos, exercícios, e outras inserções como “Avaliação crítica” e “GP de hoje” entre outras.

O livro que está sendo utilizado como base para a comparação é o *“Bringing out the best in people How to apply the astonishing power of positive reinforcement”* de Aubrey Daniels (2000), por ser um livro que propõe de uma maneira estruturada didaticamente a proposta da PM. O livro tem 237 páginas e é dividido em 5 partes e 24 capítulos. Os capítulos são divididos em tópicos e apresenta algumas figuras ilustrativas. Esta publicação foi a única base de comparação direta.

O trabalho ocorreu em seis fases: as quatro primeiras referem-se à análise do livro Gestão de Pessoas e as duas últimas já envolvem discussões.

1. Leitura de cada capítulo do livro de Chiavenato. A leitura foi focada na identificação das possibilidades de análise de quatro aspectos no livro Gestão de Pessoas: comportamento verbal presente, tipo de intervenção envolvido na ação proposta, comprometimento político da ação proposta, contingências envolvidas na ação proposta;

2. Extração de citações do texto que representassem uma proposta de ação, observação do mundo ou posicionamento do autor. As citações foram extraídas do texto principal do livro Gestão de Pessoas sem os exemplos e outras análises;

3. Categorização das citações para facilitar a discussão. Em um programa de computador Microsoft Excel, cada planilha referia-se a uma categoria e o trabalho consistiu em ler todo o capítulo e extrair a uma citação e então inserção desta na categoria que esta mais representasse.

As categorias foram: Visão de mundo, Visão de sociedade, Visão das Organizações de trabalho, Visão de homem, Objetivo das pessoas, Papel das pessoas, Papel da GP, Atividades da GP e Estruturação das atividades. O trabalho aconteceu sistematicamente, de capítulo em capítulo, até que todos os capítulos do livro tivessem tido suas ideias principais extraídas;

4. A partir da categorização foi realizada a explicitação do conteúdo das citações, levantamento de questões e comentários. O trabalho aconteceu sistematicamente, de capítulo em capítulo, até que todas as citações do livro tivessem suas ideias principais analisadas;

5. Reinserção das citações de Chiavenato na discussão comparativa com a publicação de Daniels. Esta foi realizada seguindo a ordem dos capítulos do livro de Daniels. O livro, que é em inglês, foi sendo traduzido juntamente com a análise para produzir um trabalho em uma só língua. A partir de cada citação extraída do livro de Daniels foram inseridas citações de Chiavenato, que se relacionavam com o tema em questão, por aproximação ou distanciamento; nos casos em que houve ausência de citação de Chiavenato para comparação não foi inserida nenhuma citação deste autor, permanecendo somente a proposta de Daniels. O livro de Daniels foi analisado na íntegra até a parte três que julguei ser o fechamento completo da proposta de PM. As duas partes finais são entendidas como exemplos de análises e outras propostas;

6. As comparações entre os posicionamentos possibilitaram a discussão entre as proposições dos dois autores: um da área de administração e outro psicólogo, ambos preocupados com a questão da Gestão de Pessoas. Ainda foi possível, a partir da comparação, discutir sobre a efetividade das ações propostas e o comprometimento político dos autores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Parte 1 – Os perigos da gestão tradicional.⁵

No livro de Idalberto Chiavenato (2008) são apontados diversos perigos de uma maneira de administrar que vem sendo substituída por outra: “Essa visão tradicional, linear e cartesiana está sendo substituída por uma visão sistêmica e contingencial, que procura mais integrar e juntar do que em separar e fragmentar as tarefas e atividades” (CHIAVENATO, 2008 p. 198). O modelo antigo de gestão é determinado pelo modo como o mundo se estruturava em um momento histórico, tecnológico e social

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. O modelo organizacional tradicional em que se inspiraram foi moldado no início do século XX para as condições da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo. As características principais do modelo mecanístico e tradicional eram: comando centralizado através da hierarquia e controle externo e absoluto do desempenho das pessoas; cargos definitivos com atribuições estritamente delimitadas e tarefas simples e repetitivas; regras e regulamentos para estabelecer ordem e eficiência; departamentos funcionais com objetivos específicos e orientados para a sua especialidade; um modelo estático e conservador onde não se prevê qualquer mudança ou flexibilidade. Era como se o mundo não sofresse mudanças (CHIAVENATO, 2008 p. 394).

O modelo tradicional tem uma nomenclatura e pode ser descrito da seguinte maneira,

5 Texto original – The Perils of Traditional Management

A Teoria X - a abordagem tradicional - envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas. Pelo contrário, a Teoria Y - a abordagem moderna - envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva (CHIAVENATO, 2008 p. 440).

Chiavenato apresenta um entendimento histórico da realidade e o sistema tradicional não responde mais a demanda do momento atual,

E hoje, em plena Era da Informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocou em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização. Ele não tem muita serventia para os tempos atuais. O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser competitivas na era atual (CHIAVENATO, 2008 p. 394).

Na primeira parte de seu livro, Aubrey Daniels (2000), também faz uma análise da administração tradicional só que a comparando com sua proposta de como deveria ser feita a gestão. Aparentemente Daniels e Chiavenato se contrapõem à administração tradicional.

Capítulo 1- Modinhas, Fantacias e Jeitinhos⁶

Daniels (2000) discute a validade das teorias de administração no início do primeiro capítulo questionando se as teorias da administração estão corretas e

6 Texto original – Fads, Fantasies and Fixes.

se não seriam temporárias. O autor pergunta-se, também, quem se beneficia da existência delas além dos próprios autores de tais teorias. Segundo Daniels as teorias são respostas temporárias, pois elas não são fundamentadas em um conhecimento mais substancial, “são somente observações limitadas, em cenários limitados em limitados períodos de tempo” (2000, p. 3).

Chiavenato demonstra que em algumas áreas o conhecimento está sendo desenvolvido recentemente “Estão surgindo novos métodos de avaliação do desempenho que se caracterizam por uma colocação totalmente nova do assunto[...]” (CHIAVENATO, 2008, p. 254).

Não fica explícito se estes novos conhecimentos são novas técnicas para um campo de conhecimento estabelecido ou novas tentativas de entender e agir sobre a realidade. Esta falta de clareza dificulta a análise e a torna um pouco vaga. Em alguns momentos o modo específico de gestão não aparece claramente, então fica a critério das pessoas criarem suas próprias maneiras para praticar a gestão.

O gerente deve criar mecanismos pelos quais as contribuições das pessoas possam melhorar o desempenho departamental e não simplesmente consultar os subordinados para satisfazer apenas às suas necessidades de participação e de consideração (CHIAVENATO, 2008 p. 207).

Em outra passagem, até chega a apresentar a administração como sendo uma atividade parecida com a que acontece na vida fora do ambiente organizacional, como em “A avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares” (CHIAVENATO, 2008 p. 240).

Esta última afirmação se choca diretamente com a proposta de que Daniels defende que administrar por emoções, percepções ou senso comum não é administrar. A Gestão de Pessoas nesta frase parece ser uma atividade comum do

nosso dia a dia.

Em outras passagens diz que alguns modos de gestão devem se basear no conhecimento científico como no trecho “O DO⁷ aplica os conhecimentos das ciências comportamentais. Com o propósito de melhorar a eficácia da organização” (CHIAVENATO, 2008 p. 420).

A proposta da *Performance management* é inteiramente construída sobre uma base científica. “O ambiente de negócios atual, demanda uma aproximação muito mais precisa – uma que produza resultados consistentes, uma que seja baseada em ciência não em opinião” (2000 p.4). Ele diz,

Contrariamente [as propostas correntes], a proposta descrita neste livro não é algo que eu inventei. É baseada em mais de 80 anos de pesquisas em comportamento humano. O corpo científico é chamado de *análise do comportamento*. As aplicações destes achados científicos no ambiente de trabalho é chamada de *Performance management*⁸ (DANIELS, 2000 p.7).

Os dados não são suficientes para afirmar aproximação ou distanciamento entre as propostas. Daniels propõe que tudo pode ser baseado em um modelo científico e esta proposta, apesar de aparecer em uma passagem, não fica clara na obra de Chiavenato.

Podemos exemplificar com uma crítica que Daniels faz aos processos de mudança de cultura corporativa,

Os conceitos e atividades associados com as tentativas comuns de realizar a

7 Desenvolvimento organizacional – Uma das propostas dentro da Gestão de Pessoas

8 A tradução deste termo pode ser Gestão do Desempenho. Não será traduzido neste trabalho para não se confundir com as outras propostas apresentadas.

mudança na cultura não são baseados em pesquisas sólidas e não são implementadas de maneira que possa se demonstrar uma relação de causa e efeito entre o que foi feito e o que foi alcançado (DANIELS, 2000 p.4).

Chiavenato fala sobre cultura e mudança em vários pontos de seu livro, "A cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso das organizações" (CHIAVENATO, 2008 p. 177). Ainda,

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais (CHIAVENATO, 2008 p. 172-173).

Neste caso, envolve mudanças na cultura organizacional para que haja aceitação dessa delegação. Os gerentes precisam aceitar suas novas incumbências de aprender a lidar com pessoas e com práticas de RH (CHIAVENATO, 2008 p. 86).

Apesar de falar muito sobre mudança de cultura organizacional, em nenhum momento Chiavenato apresenta alguma proposta científica para lidar com a questão.

O perigo de um corpo de conhecimento que não foi produzido com base científica é explicitado por Daniels e ele observa que, apesar disto, ainda é utilizado nas organizações. Em outras passagens do capítulo Daniels explica,

Se você trabalha com outros seres humanos, você está sujeito as leis do comportamento. E se você não as entende, muito provavelmente você está impedindo, possivelmente contendo, o desempenho de seus empregados, colegas e até mesmo o seu próprio (DANIELS, 2000 p.6).

Não fazer uma análise científica é uma maneira de além de não ajudar a empresa, correr um alto risco de criar barreiras para ela.

Se os gerentes não entenderem métodos de gestão de comportamento e não conseguirem os aplicar conscientemente e corretamente, eles estão quase certamente diminuindo alguns comportamentos que eles querem e aumentando outros que eles não querem (DANIELS, 2000 p. 8).

Para Daniels não só a cultura organizacional como muitas outras práticas devem ser baseadas na ciência do comportamento. Para que os gestores atuem efetivamente como tais ele propõe que eles precisam entender o que devem fazer. Daniels afirma que muitos gestores não tem esta clareza,

Muito poucos gestores usam métodos de gestão sistemáticos, com bases científicas para trazer o melhor das pessoas. A maioria usa uma variedade de propostas de gestão até eles acharem uma que gostam. Mas mesmo quando a proposta parece funcionar, eles não sabem exatamente porque ou porque algumas vezes funciona e outras não (DANIELS, 2000 p. 6-7).

Chiavenato de certo modo confirma a afirmação de Daniels, mas não aparenta compartilhar da mesma preocupação que ele, "Todavia, uma pessoa pode ser um excelente executivo sem que haja a criação de um ambiente de aprendizagem e de suporte para tanto" (CHIAVENATO, 2008 p. 413). Mesmo que um executivo não seja treinado como executivo ele poderá fazer um bom trabalho. Isto parece ser uma coisa acidental e a empresa não pode viver de acidentalmente realizar um bom trabalho ou acidentalmente obter lucro. Daniels defende que deve existir um planejamento metodológico para alcançar resultados.

A preocupação de Daniels parece surgir da possibilidade de aplicar um método que funcione em toda a organização independente do momento. Se ela for sistematicamente aplicada provavelmente suas chances de replicação serão maiores

“Trazer para fora o melhor nas pessoas e alcançar resultados mensuráveis superiores requerem um entendimento claro e preciso do comportamento humano” (2000 p. 6).

A maioria dos gerentes sabe o suficiente sobre o comportamento humano para saber que métodos positivos de gestão são preferíveis aos negativos. No entanto eles normalmente sabem muito pouco sobre como a seleção, apresentação e temporalidade das consequências negativas e positivas no local de trabalho influenciam o modo como as pessoas se comportam (DANIELS, 2000 p. 6).

Uma vez que os gestores entenderem os princípios da *Performance management*, eles poderão criar o ambiente e condições corretas para trazer o melhor dos trabalhadores hoje, amanhã, mês que vem e ano que vem (DANIELS, 2000 p. 7).

Assim os gestores terão uma maior possibilidade de realmente atuar no ambiente e possibilitar que as pessoas mais facilidade para alcançar o objetivo organizacional, afinal de contas, elas são a parte da organização que efetivamente produz o sucesso.

Performance management ensina aos gestores como influenciar comportamento. Uma empresa contrata pessoas porque o que precisa ser feito requer pessoas para fazê-lo. O comportamento das pessoas é a única maneira com que as coisas são alcançadas nos negócios (DANIELS, 2000 p.8).

Chiavenato também tem a clareza de que as pessoas são fundamentais para o sucesso organizacional. Ele demonstra o entendimento de que a gestão é um ponto crítico para o sucesso organizacional.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma

organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2008 p. 11).

Daniels afirma que as pessoas “não podem ser ignoradas ou tratadas como partes dispensáveis. O desempenho humano não é um fator em uma complicada equação para o sucesso do negócio; ele é *a resposta* para esta equação” (2000 p.4). O sucesso do negócio é diretamente relacionado com o modo que as pessoas se comportam.

São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas, não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso (CHIAVENATO, 2008 p. 132).

O que se deve fazer para que as pessoas nas organizações realmente desempenhem seu papel? Daniels defende que “Trazer para fora o melhor nas pessoas e alcançar resultados mensuráveis superiores requerem um entendimento claro e preciso do comportamento humano” (2000, p.6).

Para obter resultados mensuravelmente superiores no local de trabalho, gestores devem conhecer porque as pessoas se comportam como o fazem na mesma profundidade que cientistas de foguetes entendem a gravidade (DANIELS, 2000 p.6).

A partir disto, Daniels afirma que “[...] *o principal conhecimento que executivos, gerentes, e supervisores deveriam ter é sobre comportamento humano*” (2000, p.8).

Chiavenato apresenta o que os gestores devem fazer,

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão. Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para os gerentes. 1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar. 2. Integrar e orientar os novos funcionários na equipe. 3. Treinar e preparar as pessoas para o trabalho. 4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado. 5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho. 6. Interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização. 7. Controlar os custos trabalhistas. 8. Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa. 9. Criar e manter elevado moral na equipe. 10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho (CHIAVENATO, 2008 p. 26-27).

Apresenta também o que devem saber

Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes de linha passam a assumir novas responsabilidades. E para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes de linha precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho. (CHIAVENATO, 2008 p. 50)

Os conhecimentos específicos definidos por Chiavenato são habilidades conceituais, técnicas e humanas. Estas podem ou não ter base na ciência comportamental ou nem mesmo em alguma outra ciência enquanto Daniels marca fortemente sua posição. Neste quesito as propostas dos dois autores se afastam.

Chiavenato apresenta em diversos pontos de seu livro como os sistemas administrativos foram sendo substituídos "A abordagem humanística substituiu a ênfase antes colocada nas tarefas (Administração Científica) e na estrutura organizacional (Teoria Clássica e da Burocracia) pela ênfase colocada nas pessoas e

nos grupos sociais” (2008 p. 206), por exemplo.

Daniels mostra que existe um motivo para o qual estas substituições acontecem “Todos os sistemas de gestão que já foram construídos tinham a intenção de trazer o melhor das pessoas, mas falharam pois violavam leis básicas do comportamento humano” (2000 p.8).

Uma lei básica do comportamento é que “[...] a causa do comportamento, está não nas condições anteriores ao comportamento, mas no que acontece imediatamente *depois* do comportamento” (2000 p.9).

Chiavenato também apresenta o que parecem ser causas para o comportamento.

Para funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas (isto é, de incentivos e alicientes para estimular certos tipos de comportamento desejados pela organização) e de punições (isto é, de castigos e penalidades - reais ou potenciais - para coibir certos tipos indesejáveis de comportamento) a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam. (CHIAVENATO, 2008 p. 312)

Ele inclusive cita um grande autor da ciência do comportamento para dar base a sua proposta.

O sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas conseqüências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos: 1. As pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios. 2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho (CHIAVENATO, 2008 p. 314).

O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. A teoria do reforço positivo considera que as pessoas se comportam por uma das duas razões: 1. Porque um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado. 2. Porque um padrão de desempenho específico já foi recompensado, de maneira que ele será repetido na expectativa de que a recompensa se repita (CHIAVENATO, 2008 p. 314).

O conceito de punição, também, parece ser o mesmo proposto pela *Performance management* "Punição é a apresentação de uma conseqüência indesejável do comportamento ou a remoção de uma conseqüência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento" (2008 p. 448).

Os conceitos que Chiavenato empresta da análise do comportamento de Skinner estão descritos imprecisamente no livro de Chiavenato. Skinner em sua obra não atribui a causa aos mesmos fatores que Chiavenato. Chiavenato aparentemente os atribui a expectativas, desejo, vontade e Daniels, que está familiarizado com este modo de enxergar o mundo, diz

[...] nós pensamos que o comportamento foi causado – motivado – por alguma força interna, ímpeto, necessidade, desejo, ou por alguma ordem externa, solicitação, ou sinal. Porque alguns comportamentos aparentemente ocorrem sem uma motivação externa aparente, nós ficamos confusos. (DANIELS, 2000 p. 8-9).

Daniels ainda afirma que "Você tem tudo o que precisa para entender comportamento quando você *testemunha o comportamento e observa as conseqüências do comportamento*" (2000 p. 9).

Porque *Performance management* se foca em entender comportamento, nós podemos dizer o que funciona e o que não funciona simplesmente ao olhar para o efeito que uma intervenção tem no comportamento das pessoas (DANIELS, 2000 p. 9).

Para entender se uma intervenção funcionou basta olhar para o que as pessoas estão fazendo. Se elas não estão se comportando como planejado, deve ser realizada uma intervenção que o faça.

Capítulo 2 – Administrar pelo senso comum não é nem administrar⁹

Daniels afirma que “A alternativa para o conhecimento de senso comum é o conhecimento científico” (2000, p. 11). Sua proposta é construída sobre uma base científica e, segundo ele, esta base se contrapõe ao conhecimento do senso comum. Para Daniels existem vários problemas decorrentes do uso de senso comum para realizar os processos administrativos.

O primeiro problema apresentado por Daniels é que “*O conhecimento de senso comum é adquirido normalmente em ações rotineiras e na vida diária, enquanto conhecimento científico deve ser buscado deliberadamente e sistematicamente*” (2000, p. 11). A aquisição do senso comum é fácil, só de sobreviver você o adquire, já o científico requer um esforço maior. Neste caso por que chamaríamos a atividade de administração? Ela seria mais uma do dia a dia do qual qualquer pessoa teria bases suficientes para realizar.

Chiavenato, em seu livro, não chega a especificar como o conhecimento é obtido, como uma pessoa aprende. No entanto, reconhece que este faz parte da vida das pessoas. “O conhecimento é mais do que uma pessoa ou grupo de pessoas sabe e conhece. Ele é também o que a organização sabe e conhece - continuamente agregado a partir de fontes internas e externas por anos ou décadas” (2008, p.

9 Texto original – Management by common sense is not management at all.

398). O método de busca pelo conhecimento, neste caso, se aproxima mais de o que Daniels apresenta como sendo uma busca assistemática pelo conhecimento. Ele não é focado nem ativamente procurado.

O segundo ponto apresentado por Daniels é que "*O conhecimento de senso comum é individual e o conhecimento científico é universal*" (2000, p. 11). Por ser universal o conhecimento científico é aplicável em diversas situações. Como o senso comum não é realmente comum, ele é derivado da experiência de cada um ou de cada organização, ele não pode ser sistematicamente aplicado.

Chiavenato entende os indivíduos como diferentes, então o conhecimento que possuem também é diferente entre eles.

No estudo das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas etc. Nesse sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura. Daí o relativismo: as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural. (CHIAVENATO, 2008 p.172)

As pessoas sempre estão sob influência de seu contexto cultural para agir, pensar, crer. Isto, no entanto, não significa que elas não sejam sujeitas a regras universais. Um corpo de conhecimento unificado serve para entender da mesma maneira pessoas de culturas diferentes. O conhecimento científico propõe uma explicação que seja independente de influências culturais e que explique também como a cultura afeta a produção do conhecimento.

Chiavenato fala das técnicas aprendidas "Quase sempre as organizações

utilizam modelos operacionais para o planejamento de GP. São modelos quantitativos e simples baseados na experiência anterior, ou seja, com base em dados estatísticos ou na história passada” (2008 p. 81).

O relativismo é possível num contexto não científico, pois parte do pressuposto que não é um conhecimento único com um corpo filosófico, teórico e prático único. A ciência segue leis gerais e não regras específicas.

A Gestão de Pessoas promove algumas técnicas baseadas na aquisição de conhecimentos derivados do senso comum “Essas sessões focalizam o que o colaborador deve aprender com os erros passados e iniciar um plano pessoal para fazer uma mudança positiva em seu comportamento” (2008, p.452).

O terceiro problema da falta de embasamento científico é que “*O conhecimento de senso comum aceita o óbvio enquanto o conhecimento científico questiona o óbvio*” (2000, p.11). O senso comum é um conhecimento que serve para justificar a realidade e não para desvendá-la como o conhecimento científico busca fazer. A justificação da realidade serve o propósito de explicá-la para manter a realidade do jeito que ela é. O posicionamento científico é o de questionamento e mudança da realidade. O senso comum compactua com o *status quo* enquanto a ciência o desafia.

As pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e interesses pessoais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito está ligada ao desacordo, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo. Para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas (CHIAVENATO 2008, p. 445).

O trecho acima aponta explicitamente a naturalização das observações, que é uma prática comum do senso comum. Aparecem também indícios de obviedade e justificativa da realidade em oposição ao questionamento da mesma.

O quarto problema levantado por Daniels é que "*O conhecimento de senso comum é vago e o conhecimento científico é preciso*" (2000, p. 12). O conhecimento do senso comum não ajuda a criar possibilidades de ação efetiva e de mudança. Pela característica do senso comum de justificar a realidade ele também faz o serviço de mantê-la cristalizada. As possibilidades de intervenção são limitadas. Ele não constitui uma base para efetiva mudança. O exemplo de uma técnica que apresenta claramente bases imprecisas é a entrevista. "Identificar e localizar as características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade. Requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la" (2008, p. 137). Mais adiante Chiavenato observa que "Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal" (2008, p. 145).

Chiavenato chega a afirmar que "A administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas" (2008, p. 440). O reconhecimento da não neutralidade e enviesamentos das intervenções é uma observação muito precisa. Sob esta mesma ótica, podemos também assumir que a Gestão de Pessoas está, pela escassez de conhecimentos cientificamente adquiridos e métodos efetivos de intervenção, comprometida com a manutenção do *status quo*.

O penúltimo problema apresentado por Daniels é que "*O conhecimento de*

senso comum não é confiável para produzir resultados consistentes; aplicação do conhecimento científico produz o mesmo resultado todas as vezes" (2000, p.12). O que acontece em uma situação uma vez pode ser suficientemente explicativo para o senso comum, mas dificilmente seria analisado por um cientista como uma relação de causa e efeito. A replicabilidade é uma das premissas da ciência. Os cientistas devem conseguir reproduzir, desde que seguindo o mesmo método, os mesmos resultados ou resultados muito semelhantes e passíveis de serem debatidos.

Chiavenato chega a observar a imprevisibilidade e até mesmo a importância de parte de sua proposta.

Uma indagação que retrata um estado de perplexidade e de incerteza que predomina em situações ambíguas que a mudança rápida e imprevista cria nas organizações e no mundo dos negócios. É uma pergunta que pode ser formulada clara ou fugidamente, mas que persiste de maneira compulsiva e freqüente. Para onde vai a área de GP?[...] Algumas delas vão disparadas na frente, outras seguem atrás na sua esteira, enquanto algumas outras ainda vão na lanterninha quase paradas no tempo e confusas sem entender exatamente o que está acontecendo ao redor (CHIAVENATO 2008 p.557).

A diferença entre os resultados alcançados em diferentes organizações, que teoricamente utilizam o mesmo método, pode apontar tanto para uma diferença de atuações como para uma dificuldade de reprodução dos mesmos resultados por diferentes gestores.

O último problema que Daniels observa é que o "*Senso comum é adquirido por experiências não controladas; conhecimento científico é adquirido por experimentação controlada*" (2000 p.12). O cientista testa fatores para entender os efeitos de cada um e o senso comum não tem esta preocupação. O sucesso das intervenções baseadas no senso comum podem ser consideradas quase que

acidentais, pois não há um controle das variáveis que estão interferindo no resultado. Esta questão será mais aprofundada na última parte dos resultados.

Modernamente, as organizações estão deixando de lado aspectos apenas quantitativos para focar e enfatizar aspectos qualitativos e intangíveis do capital humano necessário para conduzir a organização ao sucesso em sua estratégia organizacional. Isso significa a adoção de modelos de gestão de pessoas integrados e estrategicamente orientados (CHIAVENATO 2008, 92).

Como avaliar a influência de variáveis intangíveis sobre o resultado? Sua intangibilidade pode estar evidenciando exatamente o fator do desconhecimento sobre o que efetivamente está acontecendo.

Daniels defende que os gestores devem saber efetivamente qual a variável que gera os resultados esperados. “Não saber por que as coisas melhoram ou pioram é sempre um problema para os negócios. Se ele melhora 'sem motivo', mais tarde ele provavelmente irá piorar 'sem motivo' aparente” (2000, p. 14). “Não é suficiente saber que algo funciona. É vitalmente importante saber *porque* funciona” (2000, p. 14). Se alguém não sabe quais desempenhos são críticos para o sucesso, facilmente ele pode deixar de cuidar para que os mesmos ocorram.

No entanto muitas técnicas que aparentemente apresentam resultados em uma empresa se tornam muito populares rapidamente. Mas a popularidade não faz com que a técnica se torne mais confiável. Muitas pessoas podem estar tentando e obtendo resultados diferentes, ou nem mesmo os obtendo. Não é por que a maioria faz, que os resultados são melhores.

Daniels inclusive analisa por que as pessoas se envolvem com o uso de técnicas populares, “Eles frequentemente se encontram tão atolados com tantas novas propostas, e tão ocupados as aplicando em seus ambientes de trabalho que

não tem possibilidade de avaliar quais estão funcionando e quais não estão” (2000 p. 16). Os gerentes devem saber a relação de causa e efeito entre a intervenção que eles fazem, o desempenho das pessoas e os resultados produzidos. Devem saber o que efetivamente motiva e faz com que os empregados trabalhem com empenho e inteligentemente e o que os desmotiva.

Chiavenato propõe que os gerentes tenham este papel de gerenciar e motivar.

A base fundamental do trabalho de cada gerente está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela o gerente alcança metas, supera objetivos e oferece resultados. Para tanto, cada gerente - como gestor de pessoas precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências da equipe, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivar a equipe, como avaliar o desempenho da equipe para melhorá-lo cada vez mais e como recompensar a equipe para reforçar e reconhecer seu valor (CHIAVENATO, 2008, p. 229).

As análises apresentadas não são comprovação direta da falta de comprometimento da administração com o conhecimento científico. Somadas a estas análises também podemos notar que não há por outro lado uma posição explícita de defesa do conhecimento científico em todas as invenções como há na proposta de Daniels.

Capítulo 3 – Mais alto, mais longo e mais assustador¹⁰

Daniels afirma que “Na maioria das organizações nós tentamos gerir

10 Texto original – Louder, longer, meaner

desempenho falando para as pessoas o que fazer” (2000, p. 17).

Os gerentes de linha utilizam um tempo considerável na gestão de pessoas, em reuniões, conversas individuais ou grupais, telefonemas, e-mails, solução de problemas e definição de planos futuros (2008 p. 24-25).

Daniels e Chiavenato observam o mesmo fenômeno acontecendo nas organizações. Daniels cita uma pesquisa informal que realizou e descobriu que os gerentes passam 85% de seu tempo falando o que as pessoas deveriam fazer, decidindo o que falar para elas fazerem ou descobrindo por que os funcionários não faziam o eles falavam para eles fazerem.

Daniels cita qual é o conteúdo básico das comunicações gerenciais.

Nós falamos para trabalharem com mais empenho; nós falamos para trabalharem melhor; nós falamos para eles trabalharem mais inteligentemente. Falamos para mostrarem mais iniciativa, serem mais criativos, serem autônomos, para serem empoderados. (DANIELS 2000, p. 17)

Em alguns trechos do livro de Chiavenato podemos perceber que novamente ambos os autores observam as mesmas situações ocorrendo nas organizações. “O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional” (2008 p. 368). “Outros programas de treinamento estão concentrados em desenvolver as habilidades das pessoas, para capacitá-las melhor no seu trabalho” (2008 p. 367).

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se

tornarem cada vez mais valiosas (CHIAVENATO, 2008 p. 367).

Ainda que o treinamento não seja necessariamente falado e com o intuito de que as pessoas façam algo, em outro momento do texto Chiavenato explicita as técnicas de treinamento.

Existem várias técnicas de treinamento, a saber: 1. Leituras. A técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura[...] 2. Instrução programada. É uma técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento[...] 3. Treinamento em classe: é o treinamento fora do local do trabalho, isto é, em sala de aula[...] 4. *Computer-based training* (CBT): é o treinamento com a ajuda da tecnologia da informação (TI)[...] 5. *E-learning*: refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento das pessoas. (CHIAVENATO 2008 p.379-381)

Todas as técnicas aparentemente estão dentro da categoria de falar, segundo Daniels: “Nós falamos para eles fazerem estas coisas em uma variedade de maneiras. Nós mandamos avisos, organizamos reuniões, escrevemos regras, damos aulas, fazemos discursos informacionais e inspiracionais” (2000, p. 17).

Interessantemente, quando estes métodos não conseguem a reposta ou nível de desempenho que queremos, nós falamos para as mesmas pessoas de novo, geralmente das mesmas maneiras. Só que desta vez nós falamos um pouquinho mais alto, um pouquinho mais longo, ou talvez um pouquinho mais assustadoramente (DANIELS 2000, p. 17).

As pessoas frequentemente não fazem o que falamos para elas fazerem[...] Mesmo sabendo que as pessoas não fazem o que falamos nós continuamos gerindo nossos negócios como se os problemas de desempenho causados por pessoas que não sabem o que fazer, não querem fazer, ou simplesmente não ligam se eles fazem ou não pode ser resolvido se forem encontradas mais e melhores maneiras de dizer o que fazer!(DANIELS 2000, p. 18)

A diferença aparece entre os dois autores porque para Daniels este tipo de intervenção (falar) é problemático, pois não gera os resultados esperados, enquanto para Chiavenato ele é parte da solução.

Daniels mostra que existem maneiras diferentes de intervir no que as pessoas fazem.

Existem duas maneiras de modificar comportamento. Fazer algo antes do comportamento acontecer ou fazer algo depois que o comportamento acontece. Na ciência da análise do comportamento, a palavra técnica para o que vem antes do comportamento é *antecedente*. A palavra para o que vem depois é *consequência* (DANIELS 2000, p. 18).

Neste caso específico, falar para as pessoas fazerem algo (como no caso dos treinamentos) pode ser considerado um antecedente.

Já que os antecedentes sempre vem *antes* do comportamento de interesse, eles são referidos como *eventos contextuais*. Em outras palavras, o antecedente cria o cenário para o comportamento ocorrer; *ele não causa* o acontecimento do comportamento (DANIELS 2000, p. 19).

Daniels está fazendo uma inversão na causalidade. Ela deixa de ser mecanicista (ação-reação) para ser selecionista (seleção por consequências). Para Daniels os "Antecedentes marcam a ocasião para um comportamento ocorrer e consequências alteram a probabilidade do comportamento ocorrer novamente" (2000, p. 18).

Em alguns trechos do texto de Chiavenato não aparece claramente o papel do ambiente contextual e se este será o contexto ou não. Não é claro se o que ele chama de ambiente é o que vem antes ou depois do comportamento. Se a ação deve ser feita no que vem antes ou depois. Por exemplo: "Se o contexto é

favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer” (2008 p. 53).

Quando o colaborador apresenta um comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (ausências, atrasos, irritação, insubordinação) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente, o gerente deve intervir. Contudo, antes que ocorra a intervenção, é imperativo que o gerente identifique claramente o problema. Se o problema de desempenho está relacionado com a capacidade do colaborador, o esforço gerencial passa a ser o de facilitador de treinamento ou de desenvolvimento. O processo de aconselhamento de funcionários exige do gerente grande habilidade de ouvir e de persuadir (CHIAVENATO 2008 p. 413).

O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade física das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas (CHIAVENATO 2008 p. 470).

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas (CHIAVENATO 2008 p. 471).

Assim, um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos - como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais, como o estresse (CHIAVENATO 2008 p. 470).

Claramente, para Chiavenato, o ambiente influencia o comportamento. No

entanto as características antecedentes e consequentes não ficam aparentes. Não fica explícito se é só o contexto ou a relação final já estabelecida. Esta falta de clareza, segundo Daniels, pode ser perigosa já que não se sabe ao certo o que está interferindo no comportamento. Interferir não é necessariamente causar. A causa é um fator importante de ser entendido se quisermos influenciar efetivamente os comportamentos das pessoas.

Os antecedentes podem afetar o comportamento das pessoas "Antecedentes efetivos são importantes para iniciar o desempenho, mas não são suficientes para *sustentá-lo*" (2000, p. 19). Neste caso as consequências são o fator chave para influenciarmos determinado comportamento. Novamente em "Antecedentes podem ser encontrados para fazer com que um comportamento ocorra uma vez. A má notícia é que eles fazem com que o comportamento ocorra somente uma vez ou poucas vezes" (2000, p. 21).

Daniels afirma que os antecedentes devem comunicar algo sobre a contingência vigente e são ineficazes caso se confrontem com a mesma. O antecedente deve ser consistentemente pareado com a consequência. O autor deixa esta ideia mais clara "Sem consequências, ameaças não são nada. Na mesma medida as promessas de consequências positivas, sem o cumprimento, não significam nada. Sem reforçamento, nenhum comportamento sobrevive por muito tempo" (DANIELS, 2000, p. 22).

Apesar da falta de clareza com os antecedentes, ao analisar o papel das consequências Chiavenato deixa muito claro como elas podem influenciar o comportamento.

Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização - como esforço, dedicação, comprometimento, riscos - na expectativa de colherem

retornos dos investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira etc. (CHIAVENATO 2008 p. 10)

Os processos de recompensar pessoas “São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais” (2008, p. 16).

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos (CHIAVENATO, 2008, p. 274).

Para ele o comportamento das pessoas deve ser recompensado e isto será melhor discutido mais a frente neste trabalho, mas aqui ele está afirmando que o trabalho das pessoas deve produzir consequências organizacionais.

Daniels diz que as “Consequências seguem o comportamento e alteram a probabilidade de que o comportamento ocorra novamente. Isto é, a consequência causa a ocorrência maior ou menor do comportamento no futuro” (2000, p. 19).

Finalizando Daniels diz que “[...] muito poucos gestores entendem como ou porque os antecedentes funcionam, ou a necessidade de pareá-los com as consequências certas, eles continuam a procurar por novos antecedentes (2000, p. 22)”, e “No final das contas a busca por antecedentes efetivos é fútil e sem fim” (2000, p. 22). Se os gestores buscam trabalhar muito nos antecedentes e pouco nas consequências eles podem estar utilizando seu tempo investindo em processos que não irão resultar na performance que a empresa precisa. Os antecedentes só são investimentos interessantes quando tem sentido dentro do contexto das consequências.

Parte 2 – O extraordinário poder do reforço positivo¹¹

Chiavenato defende o uso do reforço positivo ou, como ele mesmo diz, ao menos deve ser levado em consideração. Em suas próprias palavras,

O sistema de recompensas deve levar em conta o conceito de reforço positivo de Skinner: todo comportamento é determinado pelas suas conseqüências. O reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos: 1. As pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios. 2. As recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho (CHIAVENATO 2008 p. 314).

Chiavenato entende que o reforço serve para melhorar o desempenho e isto não é necessariamente verdade. O reforço aumenta a frequência de emissão de qualquer resposta que seja acompanhada por ele. Se estas respostas forem consideradas como melhores a pessoa vai apresentar um repertório melhor. No entanto logo a frente ele apresenta,

O reforço positivo é orientado para os resultados desejados. A teoria do reforço positivo considera que as pessoas se comportam por uma das duas razões: 1. Porque um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado. 2. Porque um padrão de desempenho específico já foi recompensado, de maneira que ele será repetido na expectativa de que a recompensa se repita” (CHIAVENATO 2008 p. 314).

Aqui existe outro equívoco. O reforço não é naturalmente orientado para nada. Ele pode ser uma consequência para comportamentos que produzem

11 Texto Original – The astonishing power of positive reinforcement

resultados desejados. Ele mesmo assume, nas frases seguintes, que o que acontece na organização é o que está sendo reforçado naquele momento. Se a organização não está produzindo, este é o padrão que está sendo reforçado.

Daniels apresentará nesta parte o que o reforço pode produzir além do aumento na frequência (que Chiavenato apresentou). O reforço é um tema central da proposta de Daniels, mas aparece pontualmente na publicação de Chiavenato.

Capítulo 4 – Comportamento é uma função de suas consequências.¹²

Daniels observa que as pessoas realizam atividades e que estas atividades alteram o mundo,

Tudo o que fazemos altera o ambiente de alguma maneira. Quando o comportamento muda o ambiente de modo que nós gostamos, nós o repetimos. Quando o comportamento muda o ambiente de modo que não gostamos, nós paramos. Tudo produz consequências para nós (DANIELS 2000, p. 25).

Chiavenato também percebe a mudança que as pessoas operam no mundo,

Organizações não operam na base da improvisação. Nem funcionam ao acaso. Elas são intencionalmente criadas para produzir alguma coisa: serviços, produtos ou o que seja. Para tanto, utilizam energia humana e não-humana para transformar matérias-primas em produtos acabados ou serviços prestados (CHIAVENATO 2008 p.168).

12 Texto original – Behavior is a function of its consequences

As organizações de pessoas são criadas para transformar o mundo. Chiavenato também percebe como é importante que as consequências do trabalho sejam agradáveis. “As pessoas gostam de trabalhar quando o trabalho é agradável[...]” (2008 p.441) e assume-se que não gostariam caso não fosse.

Para Daniels, no entanto, o que realmente faz com que as pessoas trabalhem é a consequência de seu trabalho. Ele será agradável se produzir consequências agradáveis e não o oposto. O reforço é a consequência que faz as pessoas trabalharem e acontece que ele também é agradável. “Já que reforço é definido como qualquer consequência que aumenta o desempenho ele sempre funciona[...] Em outras palavras, se o desempenho não está melhorando o reforço não está ocorrendo” (2000, p. 28). O que importa é se ele aumenta o desempenho e não se é agradável.

Outras consequências além do reforço também podem ser produzidas pelo desempenho de alguém. Avalia-se que tipo de consequência ela é dependendo do efeito que ela tem sobre o comportamento. Isto é diferente de dizer que fazemos algo por que é agradável.

As consequências alteram a taxa ou frequência de um comportamento. Elas causam a ocorrência maior ou menor de um comportamento no futuro. Existem apenas quatro consequências comportamentais. Duas aumentam a frequência e as duas diminuem. As duas que aumentam se chamam *reforço positivo* e *reforço negativo*. As duas que diminuem comportamento se chamam *punição* e *penalidade* (DANIELS 2000, p. 25-26).

O que é agradável diz pouco sobre seu efeito sobre o comportamento. Algumas pessoas podem achar agradável coisas que outras não acham. Importa que efeito a consequência causou sobre o comportamento. O que é reforçador para um comportamento muitas vezes é agradável também. Não é o prazer do reforço

que faz uma consequência reforçar um comportamento.

Chiavenato também discute o efeito de certas atividades e suas consequências sobre as pessoas e as atividades em si.

Com o gradual movimento da sociedade em relação ao bem-estar social e à qualidade de vida, certos cargos rotineiros e cíclicos estão se tornando indesejáveis e sendo atribuídos a robôs ou equipamentos eletrônicos. A tecnologia está exterminando cargos rudimentares, sujos e ruins, ao mesmo tempo que cria cargos mais inovadores e criativos (CHIAVENATO 2008 p.205).

Com a análise de Daniels poderíamos afirmar que os cargos ruins seriam aqueles que não produzem reforço positivo.

As cinco dimensões essenciais ou dimensões profundas criam condições para a satisfação intrínseca como resultado do cumprimento da tarefa que o ocupante realiza. Essas condições fazem com que o cargo seja impregnado dos chamados fatores motivacionais ou satisfacientes, permitindo que: 1. A pessoa utilize várias de suas habilidades e competências pessoais na execução das tarefas. 2. A pessoa tenha certa autonomia, independência e autodireção na execução das tarefas. 3. A pessoa faça algo significativo e que tenha um certo sentido ou razão de ser 4. A pessoa se sinta pessoalmente responsável pelo sucesso ou fracasso das tarefas em função dos seus próprios esforços. 5. A pessoa perceba e avalie o seu próprio desempenho enquanto executa o trabalho, sem intervenção de terceiros ou da chefia (CHIAVENATO 2008 p.209).

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus

desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis (CHIAVENATO 2008 p.274).

Aparentemente as atividades que se mantêm são as atividades que produzem consequências positivas para as pessoas analisadas, sejam elas derivadas diretamente da atividade ou da visão que a sociedade tem a seu respeito. As atividades que não tem estas características estão fadadas ao desaparecimento.

Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos. Daí provocarem apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho para o ocupante. Em casos mais graves, trazem efeitos negativos como ressentimento, rebaixamento do moral e resistência ativa dos operários (CHIAVENATO 2008 p.204).

Para as pessoas, o trabalho é considerado como um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Segundo a teoria da expectância, o salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais (CHIAVENATO 2008 p.282).

As consequências positivas podem ser produzidas diretamente pela relação estabelecida com o trabalho ou da relação estabelecida com a organização. Neste caso Daniels apresenta uma solução.

Esta é uma boa notícia pois tudo o que devemos fazer para conseguir o desempenho que queremos é *identificar os comportamento que estão produzindo resultados pobres e arranjar consequências que os interrompam. Então identificar os comportamentos que produzirão os resultados desejáveis e arranjar consequências que o reforcem positivamente* (DANIELS 2000, p. 27).

Tudo o que precisa ser feito é o rearranjo das consequências produzidas pelo trabalho. Daniels apresenta como este arranjo é importante. *“O que eles fazem durante um dia de trabalho é o que está sendo reforçado”* (2000, p. 27).

Se existem problemas de qualidade, problemas de custo, problemas de produtividade, então os comportamentos associados com estes resultados indesejáveis estão sendo reforçados. Isto não é uma hipótese. Isto é a dura e fria realidade do comportamento humano (Daniels 2000, p. 27).

Chiavenato também observa que algumas condições ambientais podem influenciar o trabalho,

A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários favoráveis à participação (CHIAVENATO 2008 p.88).

Segundo Daniels esta atividade de rearranjo do trabalho e suas consequências deve ser uma atividade de responsabilidade da organização: “Parte significativa do trabalho de todos os gestores é o de identificar os comportamentos que são necessários e suficientes para realizar os objetivos da empresa e depois planejar e liberar consequências que o mantenham” (2000, p. 28).

Os gestores precisam entender sobre comportamento pois isto é o que vai definir o resultado do rearranjo,

A maioria dos gestores pensa que a intenção determina o efeito. Isto é dizer que a maioria dos gestores pensa que se eles pretendem reforçar positivamente alguém por um bom desempenho, então é isto que estão fazendo[...] A consequência é definida como positiva ou negativa pela pessoa que desempenha, a pessoa que recebe. (2000, p. 29)

Chiavenato também afirma a importância do gestor estar afinado com sua equipe, "Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas" (2008, p.229). Além disto,

No seu trabalho, cada administrador - seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor - desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar (2008, p.14).

Para Daniels, no entanto, o papel é mais focado em uma determinada ação. *"O papel dos líderes em qualquer organização não é o de achar falhas e colocar culpa, mas analisar por que as pessoas estão se comportando como estão, e modificar as consequências para promover o comportamento que eles precisam"* (2000, p. 33). Pode ser que o gestor tenha que usar das mesmas técnicas que Chiavenato apontou, mas só se for para alcançar este objetivo.

Como afinal devem ser arranjadas as consequências para o trabalho? Anteriormente Daniels já nos apresentou que as pessoas fazem mais coisas que geram consequências reforçadoras para elas. Por que devemos nos preocupar com as consequências?

A primeira consequência a ser analisada é:

Reforço positivo gera mais comportamentos do que o mínimo solicitado. Isto é o que chamamos de *esforço discricionário*, e sua presença no ambiente de

trabalho é a única maneira que uma organização pode maximizar seu desempenho (2000, p. 28).

Daniels entende que esta consequência é a que deveria ser o resultado primário do desempenho das pessoas nas organizações. Além de aumentar o desempenho, ela produz um subproduto que é um desempenho sem restrições.

Chiavenato entende que o desempenho das pessoas nas organizações deve ter as características que Daniels observa serem as produzidas pelo esforço discricionário,

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro (CHIAVENATO, 2008 p.312).

O entendimento que Chiavenato traz é que isto não é alcançado somente com remuneração.

A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho pela melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2008 p.207).

Para Daniels a única maneira de alcançar este tipo de desempenho é com consequências reforçadoras positivas para os comportamentos desejáveis nas organizações.

Daniels analisa outro tipo de consequência, *"Reforço negativo gera comportamentos suficientes para escapar ou evitar punição"* (2000, p. 28).

Chiavenato, em seu livro, também apresenta descrições que indicam a presença deste tipo de consequência no trabalho.

A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência (CHIAVENATO 2008 p.312).

O trabalho parece produzir consequências que tiram a pessoa momentaneamente de uma situação que não as agrada, ou seja, fazem o mínimo necessário para sair desta situação.

Um terceiro tipo de consequência apresentado por Daniels é a punição.

Já que punição, assim como o reforço é definida por seus efeitos, nós só podemos dizer que um evento particular é punidor quando vemos seu efeito no comportamento[...] Isto quer dizer que "levar bronca" pode ser reforçador ao invés de um punidor se ele resultar em um aumento no desempenho. Da mesma maneira um "tapinha nas costas" será na verdade um punidor se ele causar uma diminuição no desempenho e não é raro que esta seja a situação (DANIELS, 2000, p. 28).

A punição é um tipo de consequência que diminui a frequência da resposta. Ela produz efeitos colaterais assim como no reforço positivo (esforço discricionário) mas seus efeitos não são tão positivos, estes serão discutidos mais a frente no trabalho.

Chiavenato também apresenta como esta consequência funciona no seu ponto de vista.

Punição é a apresentação de uma consequência indesejável do comportamento ou a remoção de uma consequência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento. No caso de pontualidade, os gerentes podem punir funcionários que continuam chegando atrasados ao trabalho expondo-lhes algumas consequências indesejáveis (como advertência verbal), ou a remoção de consequências desejáveis (como aumentos salariais por mérito). Contudo, as punições podem ser seguidas de efeitos negativos de longo prazo, como altos níveis de absenteísmo e rotatividade (CHIAVENATO, 2008, p.448).

Sua análise já apresenta alguns dos efeitos colaterais gerados por este tipo de consequência. No entanto Chiavenato considera como punição o que para Daniels são dois tipos de consequências diferentes. A remoção de uma consequência desejável para Daniels se caracteriza como penalidade. A penalidade para Daniels tem características distintas da punição. A penalidade seria a remoção de consequências desejáveis para determinado desempenho quando ele acontece.

A maioria dos gestores acredita que não fazer nada não tem efeito sobre o desempenho. O fato é que quando os gestores não fazem nada depois que o empregado desempenha, eles podem mudar o desempenho de duas maneiras: (1) eles colocam o desempenho desejado em extinção e (2) abrem a porta para comportamentos inadequados serem reforçados (DANIELS, 2000, p. 29).

Chiavenato nos dá um exemplo muito claro de como a penalidade age sobre o comportamento das pessoas.

Desmotivação pelo trabalho. Pela falta de motivação intrínseca, as pessoas tendem a se concentrar nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa (CHIAVENATO, 2008, p. 204).

Então, para Daniels, não fazer nada também é fazer alguma coisa com o desempenho das pessoas. “*O gestor muda comportamento por suas ações e inações*” (2000, p. 29).

Tendo em vista as análises acima, o que o gestor deve fazer? “Trazer o melhor nas pessoas requer que *todos* os desempenhadores recebam as consequências certas *todos os dias*” (2000, p. 30). Ele deve atentar para o comportamento de seus colaboradores e descobrir o que acontece com o comportamento deles. “Inicialmente, o que é reforçador para outra pessoa pode não ser óbvio para nós, mas se olharmos profundamente nós podemos descobrir as consequências que mantem quase qualquer comportamento” (2000, p. 32).

Chiavenato também apresenta uma proposta de perceber as diferenças entre as pessoas e descobrir que consequências estão influenciando seu desempenho, por quê e o que fazer então.

As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização etc (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Escolhidos os objetivos e a estratégia, o passo seguinte é pesquisar e saber o que os funcionários realmente desejam e necessitam. Isso requer ampla consulta e participação. Algumas organizações fazem pesquisas internas, enquanto outras criam equipes de funcionários para consultar, desenhar e sugerir planos de benefícios (CHIAVENATO, 2008, p. 347).

Alem de descobrir quais consequências existem para um determinado desempenho, outra questão importante é como elas são e como deveriam ser apresentadas. Para Daniels “Quanto mais imediata a consequência mais efetiva ela

é na mudança de comportamento” (2000, p. 30) e “Consequências que são imediatas e certas (que sempre ocorrem) são muito poderosas no controle do comportamento” (2000, p. 30).

Esta observação traz à tona uma questão crucial, “As pessoas tipicamente respondem mais previsivelmente a consequências pequenas, imediatas e certas do que o fazem para grandes, futuras e incertas” (2000, p. 31). O efeito desta lei do comportamento muda mais uma visão estabelecida nas organizações, as pessoas não trabalham por prêmios ou bônus futuros. “A imediatividade explica diferença entre um reforço e uma recompensa”(2000, p. 31). Daniels tem sérias preocupações com o uso de recompensas. Chiavenato, em diversos momentos, propõe o uso de recompensas. Um exemplo segue,

Os novos métodos de remuneração incluem necessariamente a remuneração variável para incrementar resultados, criatividade, inovação, espírito empreendedor e iniciativa. Dentre os métodos de remuneração variável estão: planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, opção de compra de ações da empresa, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários. A escolha do método mais adequado depende diretamente das necessidades da organização e das pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 336).

Daniels rebate diretamente esta proposta dizendo que,

Isto tem implicações enormes para todas as empresas. Significa que bônus, distribuição nos lucros, benefícios de aposentadoria e outras formas são consequências futuras, incertas e não trazem o melhor das pessoas todos os dias (DANIELS, 2000, p. 31).

As recompensas ferem as regras de imediatividade, magnitude e certeza.

Chiavenato também fala da imediatividade da consequência na passagem "A ação disciplinar deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa. A ação corretiva deve também ser preventiva. Sua resposta deve ser rápida, consistente com a infração cometida, em termos impessoais e de impacto direto" (2008, p. 450). No entanto esta proposta de imediatividade e consistência se limita a punição e nada é mencionado para o reforçamento.

Existem algumas ações organizacionais que, segundo Daniels, normalmente produzem consequências negativas e imediatas. "É somente em situações onde as consequências imediatas da mudança são punitivas ou quando o novo comportamento não é imediatamente reforçado que nós encontramos problemas" (2000, p. 32).

Novos comportamentos requerem esforço extra para serem aprendidos, resultam em aumento nos erros, causam atrasos nas atividades dos desempenhadores e criam stress pois as pessoas temem que elas não conseguirão aprender ou desempenhar tão bem sob novas condições (DANIELS, 2000, p. 32).

A mudança pode ser considerada aprendizado de novos comportamentos. Mudança é um assunto bem presente na GP. Chiavenato escreve diversas vezes sobre o mundo e suas mudanças aceleradas e o que as organizações e as pessoas devem sofrer. "É a época em que estamos vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas" (2008, p.37).

O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade. Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas

(CHIAVENATO,2008, p.42).

Como o mundo está mudando e a tecnologia também, o novo paradigma de competitividade em mercados globais requer habilidade para mudar e inovar rapidamente, para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. Isso implica necessidade de aumentar continuamente a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. O que requer que elas sejam bem orientadas para que isso possa acontecer (CHIAVENATO, 2008, p.172).

Daniels analisa algo semelhante a observação de Chiavenato

Outra importante implicação do efeito das consequências no comportamento envolve o elemento de mudança. Nós somos continuamente bombardeados com a retórica sobre a urgência e aceleração da mudança no atual mundo de negócios de 'passo apertado'. Nos dizem que as pessoas naturalmente resistem a mudança (DANIELS, 2000, p. 31).

Fala-se muito sobre as mudanças no mundo e como as organizações precisam mudar para acompanhá-las. Como se opera esta mudança?

Chiavenato apresenta uma solução para lidar com as mudanças,

Agente de mudança é a pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. Pode ser um membro da organização, um consultor interno ou externo. O agente de mudança detém o papel de quem inicia o processo e ajuda a fazer acontecer a mudança. Os especialistas de GP estão se tornando consultores internos, enquanto os gerentes de linha estão se tornando agentes de mudança dentro das organizações. Para funcionar como facilitador do processo de mudança, o gerente de linha deve atuar de maneira a incentivar as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento[...] (CHIAVENATO, 2008, p. 406-407).

O agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar o efeito das forças negativas para poder conduzir o processo de mudança com eficácia. Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado. Na verdade, o processo de mudança organizacional é um pouco mais complicado e segue um padrão comum. Ele surge a partir de um estímulo interno ou externo na forma de pressão sobre a administração e que incentiva a ação de mudança[...] (CHIAVENATO, 2008, p. 408).

Para Chiavenato uma pessoa deve facilitar este processo, lidando com as forças e pressões geradas por eles e permitindo que uma seja maior que a outra.

Daniels se contrapõe a gestão da mudança afirmando que ela é somente uma parte da gestão de pessoas em geral, "Para tornar uma mudança positiva, nós precisamos estar menos preocupados com o gerenciamento da mudança e muito mais atenciosos com a gestão das consequências associadas com a mudança" (2000, p. 32). A mudança é apenas mais um processo que segue as mesmas leis do comportamento que os processos do dia a dia. "O fato é que *as pessoas não resistem a mudança se a mudança produz consequências imediatas e positivas para elas*" (2000, p. 31). Para Daniels o problema não está na mudança em si, mas no que a mudança acarreta para as pessoas envolvidas.

Pode ser que uma pessoa desempenhe uma função hoje e produza resultados excelentes, mas precise aprender uma nova função para o futuro, isto é mudança. Uma pessoa que desempenhe uma função e produza resultados medianos e precise desempenhar excelentemente a mesma função é mudança. Da mesma maneira, uma pessoa que desempenhe uma função pobremente pois seus comportamentos não são os comportamentos que geram os resultados organizacionais e precise aprender a desempenhar sua função com excelência, também é mudança. A mudança comportamental pode ter objetivos diferentes mas segue as mesmas leis.

A maneira como uma pessoa está desempenhando não é errada, na verdade está sendo mantida pelas consequências ambientais de seu comportamento. Se a organização precisa que a pessoa mude ela precisa mudar as consequências de seus comportamentos. Chiavenato analisa como a diferença entre os desempenhos aparecem nas organizações. "Nem todos os parceiros apresentam sinais de excelência em sua atividade na organização. A gestão de pessoas também precisa levar em conta os parceiros que apresentam problemas e necessitam de ajuda para resolvê-los" (2008, p. 446).

Os principais sintomas de um funcionário problemático são: 1. Elevado absenteísmo, maior nas 2as e 6as feiras, antes e após feriados. 2. Faltas não justificadas. 3. Faltas freqüentes. 4. Atrasos e saídas antecipadas. 5. Altercações com colegas. 6. Negligências que provocam problemas a outros funcionários. 7. Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho. 8. Muitos acidentes estranhos no trabalho. 9. Danos e paradas de máquinas devido a negligências. 10. Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez etc. 11. Má aparência pessoal (CHIAVENATO, 2008 p.446).

Chiavenato afirma que estes são problemas de um funcionário problemático. É o funcionário o elemento problemático ou o sistema onde ele está envolvido que sustenta uma maneira de se comportar? Daniels sugere que a organização deveria intervir na situação e não culpar as pessoas.

Quando alguém entende como as consequências influenciam o desempenho, percebe-se que encontrar culpa nas pessoas por seu comportamento inapropriado é improdutivo e injusto. Eles estão apenas se comportando de maneira consistente com as consequências que estão recebendo agora e receberam no passado. (DANIELS, 2000, p. 33)

O modelo comportamental apresenta um modo relacional de explicação

da realidade. Uma pessoa estabelece relações com o ambiente em que se insere. São as relações que determinam o que uma pessoa vai fazer em uma situação. O modelo da análise do comportamento permite que isto seja evidenciado.

Capítulo 5 – Os ABC¹³s da *Performance management*¹⁴

Daniels defende que as pessoas se comportam de acordo com as consequências de seus comportamentos. O que elas estão fazendo é o que está sendo reforçado. Se o que elas estão fazendo não ajuda a organização a alcançar seus objetivos uma mudança de comportamento pode ser necessária. “O primeiro passo na tentativa de mudar a maneira como as pessoas desempenham é *entender o porque eles estão se comportando da maneira que estão*” (2000, p. 34).

Para as pessoas, o trabalho é considerado como um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Segundo a teoria da expectativa, o salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática, o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa. E o poder aquisitivo define o padrão de vida de cada pessoa e a satisfação da sua hierarquia de necessidades individuais. O contracheque que o funcionário recebe da organização é o mais importante elemento para o seu poder de compra. O volume de dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de poder e de prestígio, o que influencia seus sentimentos de auto-estima. Em suma, a remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico.(CHIAVENATO, 2008, p. 282-283).

13 ABC teria a tradução literal de ACC – Antecedente, comportamento e consequência. A análise ABC é a proposta que Daniels faz para o entendimento do comportamento. Ela exige o levantamento do antecedente, que é o que possibilita a ocorrência do comportamento, do comportamento alvo, e do resultado que o comportamento produz.

14 Texto original – The ABCs of Performance Management

A partir desta afirmação podemos notar a importância da remuneração financeira para as pessoas nas organizações. É esta consequência do trabalho que permitirá que ela tenha acesso a diversos outros reforços primários e generalizados. Uma hipótese que pode ser levantada é que elas estão se comportando como estão, pois recebem salário pelo que fazem. Além da remuneração as pessoas podem estar sendo reforçadas de outras maneiras,

A remuneração não visa apenas recompensar os colaboradores pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido. Os benefícios e serviços aos colaboradores são formas indiretas da compensação total (CHIAVENATO, 2008, p. 340).

No entanto as organizações tem escolhido elas mesmas o que os funcionários devem receber como remuneração.

Cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos. Na grande maioria das organizações, a definição da política de benefícios tem sido unilateral, já que as reivindicações dos funcionários quase sempre se situam na área de salários. A tendência aponta para uma evolução na direção da satisfação das necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização (CHIAVENATO, 2008, p. 345).

O problema de a organização escolher salário e benefícios é que estas recompensas podem não estar funcionando como reforçadores para os comportamentos desejados. Daniels defende que para a análise ABC as consequências são categorizadas de acordo com o efeito sobre o comportamento da pessoa, em que momentos ela aparece e se aparece. A análise ABC (antecedente, comportamento, consequência) é um método simples para analisar sistematicamente os antecedentes e consequências que estão influenciando um

comportamento.

Chiavenato se preocupa com as diferenças entre as pessoas.

Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades, competências etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento, na contribuição que fazem à organização etc (CHIAVENATO, 2008, p. 133).

Ele afirma que a causa do comportamento diferente de diferentes pessoas são as diferenças entre elas. Apesar de esta talvez não ser a causa direta do comportamento diferenciado, esta análise pode nos ajudar a perceber que as pessoas são indivíduos únicos e assim as pessoas deveriam ter consequências diferentes para seus comportamentos. Não é necessariamente a remuneração que faria cada um trabalhar e sim o que cada pessoa busca no trabalho.

Escolhidos os objetivos e a estratégia, o passo seguinte é pesquisar e saber o que os funcionários realmente desejam e necessitam. Isso requer ampla consulta e participação. Algumas organizações fazem pesquisas internas, enquanto outras criam equipes de funcionários para consultar, desenhar e sugerir planos de benefícios. (CHIAVENATO, 2008, p. 347).

É somente isto o necessário para descobrir o que faz com que as pessoas desempenhem? Daniels afirma que o comportamento é causado por 3 dimensões

das consequências: positiva ou negativa, imediata ou futura, certa ou incerta. Estas são as características de uma consequência que definem qual o nível de influência que uma consequência terá sobre o comportamento.

Descobrir o que as pessoas querem é um passo para descobrir o que deve ser utilizado como consequência positiva, mas não é o suficiente. O comportamento será efetivamente alterado por consequências que sejam além de positivas, imediatas e certas.

Daniels oferece uma proposta para o encaminhamento da análise. "Antes de começar a analisar qualquer problema de desempenho, você deve determinar se o problema é motivacional (não quer fazer) ou de habilidades (não consegue fazer)" (2000, p. 35).

Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2008, p. 366).

Chiavenato apresenta o treinamento como sendo a solução para a melhoria das pessoas e mudança no perfil de desempenho. No entanto Daniels afirma "[...] nós podemos perceber que a maioria dos problemas que nós encontramos na gestão diária são problemas motivacionais (2000, p. 35). Este tipo

de problema não é resolvido com ações de treinamento isoladas. "Problemas motivacionais no contexto deste livro incluem todas situações onde o desempenhador sabe o comportamento correto e pode desempenhar o comportamento correto, mas não o faz" (2000, p. 35).

O plano de remuneração pode enfatizar colaboradores motivados através de recompensas monetárias, como salários e prêmios salariais, ou pode enfatizar recompensas não-monetárias como trabalhos mais interessantes ou segurança no emprego (CHIAVENATO, 2008, p. 286).

Daniels analisa que a melhoria no desempenho se dá pelas consequências que ele produz. O que motivaria uma pessoa para trabalhar seria a consequência produzida por seu trabalho. Para Chiavenato o plano de remuneração é utilizado para afetar a motivação. A remuneração, em um plano de melhoria de motivação deveria ser prioritária aos treinamentos (se o objetivo é criar pessoas ativas, comprometidas, e produtivas). Os treinamentos são intervenções antecedentes e tem pouco poder motivacional. Os planos de remuneração deveriam ser estendidos para todos os níveis da empresa.

Chiavenato coloca-se dividido nesta questão,

Contudo, a extensão do benefício a todos os níveis dentro da empresa é um ponto polêmico. Para muitos especialistas, a concessão da participação acionária é inócua para os níveis operacionais. Nesses níveis, talvez seja melhor associar ganhos de produtividade ou qualidade à concessão de prêmios efetivamente em dinheiro (CHIAVENATO, 2008, p. 330).

Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas

de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2008, p. 488).

Podemos fazer uma análise de por que alguns tipos de benefícios são oferecidos a alguns cargos e outros não. Uma hipótese pode ser que os funcionários de níveis operacionais não são remunerados na mesma quantidade que os níveis acima. O executivo pode se dar ao luxo de receber ganhos futuros por que a organização está garantindo a sua sobrevivência financeira atual. O funcionário de nível operacional que ganha menos não pode se dar ou luxo de não adquirir suas necessidades básicas em troca de um futuro garantido.

Um ingrediente importante da motivação das pessoas para o trabalho organizacional é a confiança na organização. Elas precisam confiar para estarem motivadas. A confiança na organização também é discutida por Daniels. Ele afirma “[...] *para ser confiado tudo o que você precisa fazer (consequência) é o que você diz que você fará (antecedentes)*” (2000, p. 40).

Na verdade, os valores definidos por uma organização muitas vezes podem diferir daquilo que os seus dirigentes acreditam ou valorizam no seu cotidiano. É o caso da afirmação de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que mostra claramente como os valores organizacionais são praticados na realidade (CHIAVENATO, 2008, p. 64-65).

Chiavenato apresenta como muitas organizações promovem ações que não desenvolvem confiança de seus funcionários na organização. Deve sempre haver um pareamento entre o que se diz e o que se faz.

Capítulo 6 – O preço alto do reforçamento negativo¹⁵

Daniels aponta para a mudança que vem ocorrendo nas empresas com relação ao relacionamento entre empresa e funcionários,

Nós estamos cientes de que muitos esforços tem sido feitos para melhorar a maneira com a qual nós administramos o local de trabalho atualmente: participação dos empregados, times, empoderamento, e assim por diante. (DANIELS, 2000, p. 41).

Chiavenato confirma a observação de Daniels na passagem,

Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações. A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em grupo e em equipe, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões, a disponibilidade de informações on-line estão consolidando a administração consultiva e participativa, através da qual as pessoas trabalham dentro de uma cultura democrática e impulsionadora. (CHIAVENATO 2008 p. 561)

“Com esta mudança nas atividades pensaríamos que o reforço positivo se tornou a maneira dominante pelas quais organizações são geridas. Infelizmente, este não é o caso” (2000, p. 41). Daniels afirma que mudar as atividades e estruturá-las de outra maneira não garante que a relação que os trabalhadores estabelecem com a organização mude.

Tentativas programáticas de técnicas de reforçamento positivo demonstram esta falta de entendimento. Só por que você tem equipes, participação e

empoderamento, não significa que você está conseguindo resultado por reforçamento positivo. Na verdade estas iniciativas estão sendo administradas da mesma maneira que o trabalho era administrado antes de elas começarem, reforçamento negativo é indubitavelmente a consequência dominante (DANIELS, 2000, p. 42-43).

A mudança a ser realizada não é necessariamente nas atividades e sim na relação que é estabelecida entre as pessoas e suas atividades. Para Daniels "Só existem duas maneira de conseguir resultados organizacionais. Uma é por reforço positivo e a outra por reforço negativo" (2000, p. 43). As atividades que as pessoas realizam estarão tendo um dos dois tipos de consequências. Sem elas as pessoas deixam de se comportar.

Chiavenato também apresenta uma observação muito parecida. "O sistema de recompensas e de punições constitui o fator que induz as pessoas a trabalhar em benefício da organização" (2008, p. 313). A diferença é que Daniels defende que punição ao invés de fazer com que as pessoas se comportem faz com que elas não o façam.

Como deveriam ser estruturados estes sistemas de recompensas e punições? Segundo Daniels, mesmo que fossem alcançado exatamente os mesmos resultados com os dois tipos de reforçamento ainda assim seria melhor usar o positivo pois ele cria o esforço discricionário. No entanto os resultados alcançados são diferentes. Em um esquema reforçado positivamente as pessoas gostam mais e produz-se um ambiente de trabalho menos estressante. Assim ele deveria ser o preferido.

Para Daniels "É importante saber o que está produzindo os resultados porque se for por reforçamento negativo as pessoas estão perdendo muito em desempenho" (2000, p. 43). Ele completa dizendo, "*Reforço positivo maximiza o*

desempenho, enquanto reforço negativo alcança o nível de desempenho suficiente para passar, apenas o suficiente para escapar ou evitar alguma consequência desagradável” (2000, p. 43).

Daniels apresenta cinco maneiras de identificar se o esquema de reforçamento é positivo ou negativo:

1. Se o funcionário produz, e o resultado mensurado aparecem em uma curva em forma de “J”. A curva “J” mostra que o desempenho começa a acontecer pouco tempo antes do prazo estipulado para o reforço. Se analisarmos o desempenho de um funcionário em um mês, ele teria muito poucos resultados nos primeiros 20 dias e começaria a desempenhar perto do pagamento ou da avaliação mensal;
2. Se as pessoas falam mal de seus trabalhos ou da organização pode ser outra indicação de que o resultado está sendo alcançado por reforçamento negativo;
3. Se o desempenho fica estabilizado na meta definida, ou seja, quando se alcança uma meta e a pessoa não continua tentando ultrapassá-la.
4. Se não existem consequências positivas para o desempenho, apenas mais trabalho; assim que se atinge uma meta a consequência é uma meta ainda maior.
5. Se o requerimento para o desempenho seja removido, o desempenho cai. Se forem retiradas as metas obrigatórias a pessoa deixa de desempenhar sua função.

O reforçamento negativo funciona e existem momentos nos quais ele poderia ser utilizado, *“O reforço negativo nos serve bem em circunstâncias onde tudo o que precisamos é a conformidade ou desempenho mínimo”* (2000, p. 47). As pessoas irão desempenhar, mas o nível de desempenho vai ser o mínimo para escapar da punição.

A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Na verdade, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência (CHIAVENATO, 2008, p. 312).

Chiavenato observa os efeitos do reforço negativo em alguns sistemas de trabalho. Segundo Daniels, no entanto, *“Reforço negativo não tem aplicação no mundo dos negócios”* (2000, p. 47).

Chiavenato propõe uma análise do momento histórico atual que se contrapõe ao momento anterior.

A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos níveis de desempenho pela melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2008, p. 207).

O tipo de desempenho exigido pelas organizações modernas só poderá ser alcançado com um programa sistemático baseado no reforço positivo. O reforço negativo até poderia ser utilizado para iniciar algum desempenho quando a pessoa não tem nada que possa ser reforçado em seu repertório inicial.

Todavia, nem todas as pessoas aceitam a responsabilidade pela autodisciplina e nem aceitam as normas do comportamento responsável. São estas pessoas que requerem algum grau de ação disciplinar extrínseca, freqüentemente denominada de punição. Trata-se de uma necessidade de impor ação disciplinar externa para estabelecer claramente os limites do comportamento aceitável pela organização (CHIAVENATO, 2008, p. 448).

Chiavenato apresenta uma proposta parecida com o que Daniels afirma, mas não igual. Punir não faz com que nenhum desempenho apareça, na verdade ele faz com que o desempenho desapareça. O autor aparentemente está propondo uma ação de reforçamento negativo. Se, no entanto, as consequências do desempenho não se tornarem positivas o problema poderá reaparecer e possivelmente de maneira pior.

Em muitas situações, a punição não consegue motivar o colaborador a mudar seu comportamento indesejável. Ao contrário, a punição pode provocar ressentimento ou medo no colaborador. Como a disciplina progressiva coloca ênfase na punição, ela pode encorajar o colaborador a enganar seu supervisor ao invés de corrigir suas ações (CHIAVENATO, 2008, p. 451).

Chiavenato observou um subproduto da punição que Daniels pontuou. Para eliminar problemas desta natureza, é necessário que haja mudança para consequências positivas assim que o mínimo desempenho for alcançado. No entanto as pessoas continuam fazendo uso maciço de reforçamento negativo pela existência de um mito que o reforço negativo alcança resultados melhores que o positivo.

O reforço negativo que era materializado em chefes gritando, foi substituído por outras ações mais sutis como *stretch goals* (metas de largo alcance), ameaças de dispensa, aumento na carga de trabalho, e escassez de reforços positivos. Ele continua vivo em todas as situações que podemos aplicar a frase "Faça, senão".

Nos esquemas de reforçamento negativo existe uma ilusão dos gerentes que acham que tem controle, mas não tem. Na verdade é um controle que exige muito mais dos próprios gerentes do que dos funcionários.

Os gerentes não tem controle sobre o seu tempo por que eles devem estar presentes o tempo todo para monitorar o trabalho das pessoas, se não o desempenho cai. O gestor fica escravo do monitoramento dos funcionários. Quem está controlando quem?

A palavra disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples das pessoas às regras e normas que a organização estabelecia porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse antigo conceito, havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas. Esse controle externo assentava-se exclusivamente nos meios (como horários de trabalho, proibições, comportamentos disciplinados etc.) e quase nunca se preocupava com os fins (isto é, como o alcance de metas e de resultados) (CHIAVENATO, 2008, p. 448).

Os gerentes não tem controle sobre o orçamento: os funcionários gastam todo o dinheiro pois se eles não gastarem o próximo orçamento será menor. Não tem controle sobre o desempenho: as pessoas fazem o mínimo possível, pois sabem que assim que elas atingirem a meta do período receberão uma meta maior. Quanto menos elas fizerem menos a meta cresce. Neste esquema nunca ninguém saberá o que as pessoas são capazes de fazer realmente pois elas nunca irão se dedicar totalmente.

Não controlam seus sentimentos (geralmente de raiva), nem sua saúde por que o ambiente causa estresse. Chiavenato defende um ambiente estressante.

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham

bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz à maior criatividade quando uma situação competitiva requer novas idéias e soluções. Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências desejadas ou resultados positivos. (CHIAVENATO, 2008, p. 473).

No entanto Chiavenato nota estes pontos relacionados ao uso de reforçamento negativo em sua publicação,

Os processos de monitoração podem receber uma abordagem tradicional, na medida em que seguem o paradigma da Teoria X (desconfiança a respeito das pessoas e controle sobre seu comportamento), em um esquema de controle externo e rígido (ao qual as pessoas devem se ajustar e obedecer), que adota uma postura de fiscalização e vigilância (para forçar as pessoas a obedecer), através de um código de disciplina severa (para cercear e bitolar o comportamento das pessoas) que impõe restrições e limitações (para manter a dependência das pessoas) em um sistema centralizado (geralmente, administrado pelo órgão de RH). Além disso, a organização privilegia um sistema de castigos e penalidades (CHIAVENATO, 2008 p. 498-499).

Ele também apresenta uma proposta para que seja diferente,

Em outro extremo, os processos de monitoração podem receber uma abordagem moderna, na medida em que seguem o paradigma da Teoria Y (confiança a respeito das pessoas e incentivo ao seu comportamento), em um esquema de auto controle e flexibilidade (atribuindo às pessoas total autonomia para desempenhar), que adota uma postura de liberdade e autonomia (para impulsionar a iniciativa e criatividade das pessoas) que oferece a disciplina pelo consenso (dando liberdade às pessoas e às equipes para decidir) e plena autoridade e responsabilidade (para aumentar a participação e o comprometimento das pessoas) em um sistema totalmente

descentralizado nas gerências de linha e nas equipes de trabalho (CHIAVENATO, 2008, p. 499).

Isto nos levaria a rediscutir o que já foi colocado anteriormente, o problema de utilizar reforço negativo é que causa a necessidade de medidas de controle rígidas. Não é a utilização de um modelo ou outro que muda as relações. A relação causal proposta por Daniels é que reforço negativo produz pessoas que não desempenham adequadamente e isto produz gestores que precisam utilizar sistemas de extrema coerção para exercer sua influência sobre as pessoas.

O reforço negativo é hegemonicamente utilizado porque é mais fácil para o gestor alcançar o resultado. O reforço negativo geralmente produz uma mudança imediata no desempenho das pessoas enquanto a mudança produzida pelo reforço positivo só irá se apresentar na próxima vez que o desempenho ocorrer. Apesar reforço negativo não produzir resultados consistentes com as necessidades organizacionais ele pode produzir resultados suficientes para o gestor.

Capítulo 7- Capturando o esforço discricionário por reforço positivo¹⁶

Daniels afirma que o gestor deve motivar as pessoas,

A questão que todo líder empresarial deveria se perguntar é como motivar as pessoas para fazerem o melhor por que elas "querem" ao invés de fazerem somente por que elas "tem que"? Para responder a esta pergunta você tem que entender o conceito de esforço sem limitações (DANIELS, 2000, 53-54).

Daniels assume que é possível fazer com que as pessoas queiram se

16 Texto original – Capturing the discretionary effort through positive reinforcement.

comprometer com a organização e também que o gestor deve ter as ferramentas para fazer com que as pessoas mudem. Ter que fazer pode ser analisado como uma obrigação e querer uma responsabilidade. É preciso a ferramenta certa que possibilite a mudança de dever para querer,

Em outras organizações, os processos de manutenção de pessoas são sofisticados e desenvolvidos, e se aproximam do modelo de autodeterminação e auto-realização das pessoas, com ênfase na flexibilidade do sistema e na motivação intrínseca das pessoas. (CHIAVENATO, 2008 p. 436).

O que Daniels chama de querer pode ser observado no discurso de Chiavenato como motivação intrínseca. Para Daniels querer realizar a tarefa é onde esforço discricionário aparece,

Esforço discricionário é definido como *o nível de esforço que as pessoas poderiam fazer se quisessem*, mas este é além do solicitado. Em outras palavras já que o esforço discricionário é acima e a mais do que é esperado, exigido, pago para, planejado para, não haverá punição para o desempenhador se ele não o fizer (DANIELS, 2000, 54).

Chiavenato também se interessa pela captura do esforço discricionário quando define um tipo de comportamento nas pessoas dentro da organização. "Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições" (2008, p. 282). As pessoas são motivadas normalmente?

Daniels afirma que, "Mais comumente utilizamos este esforço extra em um projeto em casa ou em alguma atividade que gostamos" (2000, p. 54). As pessoas tem motivação para atividades que produzem reforços positivos. Chiavenato afirma que, "Os testes de personalidade são chamados específicos

quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc” (2008, p. 156). Neste caso aparentemente a motivação é um traço pessoas que algumas pessoas possuem e outras não e que pode ser mensurada.

Daniels poderia se contrapor a esta visão pois mesmo que as pessoas tenham um traço pessoal chamado motivação existe uma maneira para elas apresentarem este traço, “A única maneira que as empresas podem capturar o esforço discricionário é pelo uso de reforço positivo” (2000, p. 54). Isto torna a motivação uma característica contextual.

Do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização. Os processos de manutenção das pessoas existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a sua camisa (CHIAVENATO, 2008, p. 436).

A proposta que Chiavenato faz para uma organização é muito parecida com a que Daniels faz. Daniels propõe um estilo de gestão baseado no reforço positivo para alcançar este objetivo. “Reforço positivo é claramente a maneira mais efetiva de gerenciar qualquer negócio. Todavia, de todas as maneiras de gerenciar, é a mais mal compreendida e mal utilizada” (2000, p. 54).

Reforço positivo é qualquer consequência que segue um comportamento e aumenta sua frequência no futuro. O fato é que a maioria das coisas que nos motivam diariamente são pequenas coisas que as pessoas fazem ou não

fazem que fazem uma grande diferença (DANIELS, 2000, p. 54).

Para alcançar estes objetivos Chiavenato apresenta muitas coisas relacionadas ao reforço positivo, resultados de atividades que produzem reforços positivos e atividades que podem ser intrinsecamente reforçadoras.

1. A satisfação com o trabalho executado. 2. As possibilidades de futuro na organização. 3. O reconhecimento pelos resultados alcançados. 4. O salário percebido. 5. Os benefícios auferidos. 6. O relacionamento humano dentro da equipe e da organização. 7. O ambiente psicológico e físico de trabalho. 8. A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões. 9. As possibilidades de estar engajado e de participar ativamente. A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças e, principalmente, agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2008, p. 487-488).

Chiavenato não fala especificamente de como o reforço deve ser dispensado e para que tipos de comportamentos. Isto quer dizer que muitas destas coisas podem não funcionar quando aplicadas na realidade pois não são analisadas em termos de comportamentos e consequências a partir da proposta de Daniels.

Daniels se propõe a analisar algumas das coisas apresentadas acima. Primeiro ele analisa as atividades. "O problema é que a maioria dos trabalhos não foi planejado para que o reforço positivo ocorresse como parte natural do processo" (2000, p. 55). As atividades não produzem reforços positivos. Chiavenato observa algo muito parecido,

Cargos simples e repetitivos tornam-se monótonos e chatos. Daí provocarem apatia, fadiga psicológica, desinteresse e perda do significado do trabalho

para o ocupante. Em casos mais graves, trazem efeitos negativos como ressentimento, rebaixamento do moral e resistência ativa dos operários (CHIAVENATO, 2008, p. 204).

E mais,

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.). Qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico enquanto a administração tende a reduzir mecanismos rígidos de controle social (CHIAVENATO, 2008, p. 448).

Para Daniels “Existem duas maneiras para o reforço positivo ocorrer: natural e arbitrário” (2000, p. 56). No caso o “Reforço natural ocorre quando o comportamento o produz automaticamente” (2000, p. 56). E “O reforço arbitrário não ocorre automaticamente, mas precisa ser adicionado por uma pessoa” (2000, p. 56). Estas duas mudanças poderiam ser operadas na função que alguém realiza para que ele se tornasse mais interessante ou, como Daniels poderia dizer, produzisse reforços positivos.

As duas formas mais comuns de reforços arbitrários são: sociais e tangíveis. Reforço social é o reforço que envolve fazer ou falar algo para outra pessoa[...] Reforço tangível é um reforço positivo que tem *valor de propriedade*, isto é, algo que teria valor para outra pessoa. (DANIELS, 2000, p. 56)

Chiavenato observa a mudança conceitual que ocorreu quando se descobriu que além de serem motivadas por incentivos financeiros as pessoas também são motivadas por outras pessoas. “O conceito de *homo economicus* (a

pessoa motivada exclusivamente por recompensas salariais) foi substituído pelo conceito de homo social (a pessoa motivada por recompensas sociais)” (2008, p. 206).

Chiavenato também diferencia as recompensas “As recompensas podem ser classificadas como: recompensas financeiras e recompensas não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas” (2008, p. 280).

Daniels defende claramente a utilização de reforço social por alguns motivos: “A forma mais disponível de reforço arbitrário é o reforço social. Você não precisa fazer orçamento para ele; você não precisa de permissão para dispensá-lo, e quando dispensado corretamente as pessoas não se cansam dele” (2000, p. 56). Mais além “O reforço tangível deveria servir como apoio para o reforço social – não substituto deste” (2000, p. 56). E “*Todo reforço tangível deve ser pareado com reforço social*” (2000, p. 56).

A palavra recompensa significa uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa é elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização (CHIAVENATO, 2008, p. 274).

Chiavenato também apresenta cautela com as recompensas. “É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas” (2008, p. 261).

Daniels, ao analisar então o que deve ser usado como reforçador, defende que “Independente de ser natural ou arbitrário, o que é reforçador para uma pessoa é altamente individual” (2000, p. 56). A seguir detalha,

Isto significa que para reforçar efetivamente você precisa entender o que as pessoas querem. Porque o reforço é uma coisa individual, esta proposta de gestão é a mais focada nos empregados de todas as propostas atuais. O que funciona com uma pessoa pode não funcionar com outra. Se você estiver procurando por algo que funcionará com todos, pare. Você não vai achar. Não existe (DANIELS, 2000 p. 56-57).

O posicionamento de Daniels fica claramente definido quando ele apresenta um real foco nas pessoas. Chiavenato também propõe o foco nos funcionários.

Adequação das práticas e políticas de GP às diferenças individuais das pessoas. A antiga tendência à padronização das regras e procedimentos está cedendo lugar a práticas alternativas desenhadas de acordo com os desejos e necessidades individuais dos funcionários. Em vez de esquemas genéricos e abrangentes, as empresas estão utilizando menus, opções e alternativas às escolhas das pessoas. A GP está oferecendo pacotes e menus alternativos, seja na área de benefícios e serviços, seja em treinamento, encarreiramento etc. Em vez de um plano único e fixo de assistência médica, os funcionários podem optar, dentre duas ou mais alternativas, por aquela que melhor atenda às suas necessidades ou preferências pessoais (CHIAVENATO, 2008, p. 562).

O foco proposto por Chiavenato, no entanto, ainda é voltado para reforços tangíveis e limitados pelas possibilidades da empresa.

Daniels aponta "As vantagens adquiridas com o aumento no desempenho fazem valer muito a pena tratar as pessoas como indivíduos – sem mencionar a melhoria com relacionamentos interpessoais que irá causar" (2000, p. 57). A empresa que realmente se voltar para seus colaboradores realmente se diferenciará no mercado.

Chiavenato observa esta tentativa nas organizações

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de auto-realização etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis (CHIAVENATO, 2008, p. 274).

A remuneração variável constitui a recompensa material direta pelo sobre-esforço e tem sido feita sem custos adicionais, aproveitando a alavancagem obtida e beneficiando a ambos, empresa e empregado, nos ganhos obtidos pelo sistema. A administração participativa por objetivos utiliza também a avaliação do desempenho. Os sistemas de reconhecimento são abundantes e variados e fartamente utilizados e comemorados dentro das empresas. (CHIAVENATO, 2008, p. 572).

Novamente Chiavenato apresenta todos os modelos tangíveis como a possibilidade principal de produção de reforços mesmo que estes sejam extremamente individualizados. Fala também de algumas possibilidades de reforçamento social, mas que aparentemente é secundário.

A adequação do cargo ao ocupante melhora o relacionamento entre as pessoas e o seu trabalho, incluindo novas oportunidades de iniciar outras mudanças na organização e na cultura organizacional e de melhorar a qualidade de vida no trabalho. O que se espera do enriquecimento de cargos é não apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas sobretudo um aumento da produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal (CHIAVENATO, 2008, p. 211).

Como o foco passa a ser individualizado é necessário descobrir o que será reforçador para cada pessoa. Existem 3 maneiras de fazer isto: perguntar, tentar e

observar. Apesar do senso comum sugerir que a primeira coisa a fazer é perguntar, o senso comum lhe atrapalharia novamente.

Segundo Daniels tentar é o primeiro passo. Daniels observa que só a tentativa de reforçar positivamente já é reforçadora para as pessoas. Se der errado elas provavelmente o perdoarão. Dar a atenção geralmente é reforçador por que mostra que alguém está interessado no que as pessoas estão fazendo. "A maioria das pessoas gosta de ser reconhecida, então qualquer coisa que mostre que você dá valor a elas e a seus esforços provavelmente será reforçadora" (2000, p. 57). Este tipo de tentativa também exigem muito menos investimento do que uma pesquisa com os funcionários e não exige investimento financeiro usado como reforço em si.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente (CHIAVENATO, 2008, p. 512).

Uma coisa que não podemos esquecer é que, o reforço só é reforço se o comportamento aumentar em frequência. Muitas destas coisas que são oferecidas devem servir como reforçadores para comportamentos das pessoas. Quais comportamentos estão sendo reforçados? Como deve ser o reforçamento? Como saber quais reforços irão efetivamente funcionar ao invés de oferecer coisas ineficientes e que podem ser até punidoras? A resposta está em observar se o comportamento que está sendo reforçado efetivamente aumenta de frequência. É a

única maneira de saber.

A segunda maneira de descobrir reforçadores pode ser perguntar. Perguntar pode ser problemático e não deve ser a primeira ação pelos seguintes motivos. As pessoas podem não saber, elas podem não querer falar para você, elas podem falar o que você quer ouvir ao invés do que elas querem realmente e pode criar falsas expectativas.

Escolhidos os objetivos e a estratégia, o passo seguinte é pesquisar e saber o que os funcionários realmente desejam e necessitam. Isso requer ampla consulta e participação. Algumas organizações fazem pesquisas internas, enquanto outras criam equipes de funcionários para consultar, desenhar e sugerir planos de benefícios (CHIAVENATO, 2008, p. 347).

Chiavenato faz uma proposta que se opõe diretamente a o que Daniels propõe. Após a definição dos planos de reforçamento descobrir o que as pessoas querem. Se elas quiserem coisas totalmente diferentes, assumindo-se que elas sabem o que querem, confiem o suficiente para falar e falem o que querem o que a organização fará? Mudará o plano ou ignorará o que as pessoas falaram? De qualquer maneira é um trabalho perdido. Se a organização não mudar o plano ele não será reforçador e, se mudar, o tempo de planejamento anterior terá sido perdido.

A terceira maneira de descobrir reforçadores de acordo com Daniels é observar. Observar pode fazer com que alguém perceba muitos reforçadores. Ver o que as pessoas fazem no tempo livre ou quando podem escolher dá uma visão do que pode ser reforçador.

Chiavenato também usa este método. "A observação direta daquilo que o ocupante do cargo está fazendo constitui um outro método de colher informação

sobre o cargo” (2008, p. 222). Em alguns casos específicos a observação das pessoas “Para o gerente de linha, isto inclui monitorar cada colaborador para identificar sintomas de estresse e informar os remédios organizacionais disponíveis, como transferências de cargo ou aconselhamento” (2008, p. 476). E “Facilita a relação de aconselhamento entre colaborador e superior e encoraja os gerentes a observar o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo” (2008, p. 268).

Podemos notar que a observação direta do trabalho deve ser feita somente nos casos de incerteza ou mau rendimento. Isto mostra que as pessoas que merecem atenção da gerência são aquelas que apresentam problemas. Não aparecem propostas de observação direta para descobrir os desempenhos positivos e consequências que possam ser reforçadoras.

Depois de descobertas quais consequências são reforçadoras para as pessoas, novas fontes de reforçamento no trabalho devem ser disponibilizadas transformando-as em mudanças nas consequências das tarefas realizadas. Os reforçadores derivados do trabalho acontecem quando o próprio trabalho produz algo que é reforçador. “Sempre que conseguirmos planejar uma atividade para que o reforço seja automaticamente associado com o trabalho, nós provavelmente conseguiremos que aquela atividade seja repetida” (2000, p. 60). No caso de um atendente ter que completar parte de um formulário ou o formulário inteiro faz pouca diferença se a única consequência é ele ter que preencher um outro. Aparentemente a simplicidade do trabalho não importa. O que importa é a consequência que ele produz. Trabalhos simples podem ser reforçadores e os complexos podem ser entediantes.

Daniels insiste na ideia de que o reforço não está na tarefa em si e sim

nas consequências reforçadoras dela, não importa se é diretamente derivada da atividade ou não. “Estes esforços para transformar o trabalho em algo mais interessante não tem sucesso por que reorganizar ou mudar a atividade não é (nem nunca foi) o problema. O que deve ser reorganizado no processo de trabalho é o reforço positivo” (2000, p. 61).

Chiavenato aparentemente apoia a mudança nos cargos. “Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador” (2008, p. 15).

O foco, para Chiavenato, está diretamente na atividade e não em sua relação ambiental.

O desenho contingencial de cargos é mais dinâmico em relação a outros e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Em outros termos, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos. Enriquecimento de cargos significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação (CHIAVENATO, 2008, p. 210).

Pela falta de motivação intrínseca, as pessoas tendem a se concentrar nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação, o descontentamento e a frustração com a tarefa (CHIAVENATO, 2008, p. 204).

Chiavenato não fala especificamente de quais consequências as tarefas devem produzir. Ele fala como deve ser o resultado da reorganização do trabalho mas não como ela deve ser feita. O gerente deve falar para a pessoa ser mais

autônoma? Ou que ela vai ter mais trabalho? Que ela vai ser responsável por seu novo trabalho? As pessoas reivindicam mudanças somente por que seus trabalhos são chatos?

O enriquecimento do cargo - ou ampliação do cargo - torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante. Consiste em aumentar de maneira deliberada e gradativa os objetivos, responsabilidades e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante. O enriquecimento do cargo pode ser lateral ou horizontal (carga lateral com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (carga vertical com adição de novas responsabilidades mais elevadas) (CHIAVENATO, 2008, p. 211).

Chiavenato não apresenta como estas mudanças deverão acontecer efetivamente e assume que todas as pessoas na organização ficarão mais satisfeitas com este novo modelo enquanto Daniels aponta para consequências positivas quando estes comportamentos são observados.

As consequências no entanto não são somente derivadas das atividades e Daniels defende ainda que as consequências mais efetivas não são as derivadas diretamente da atividade.

Os colegas são a fonte mais efetiva de reforçamento no trabalho – e a mais não utilizada. Eles estão nas melhores posições para dispensar reforços positivos e imediatos (PIC¹⁷s) por que eles podem observar o desempenho mais proximamente e mais frequentemente que a maioria dos supervisores e gerentes (DANIELS, 2000, p. 61).

Chiavenato também defende o trabalho em equipe como devendo fazer parte da reestruturação dos cargos a "Atividade grupal e em equipe. O trabalho é

realizado em conjunto e produz maiores resultados devido à sinergia e ao apoio mútuo entre as pessoas” (2008, p. 15).

Trabalho individualizado e isolado. O trabalho é realizado em uma situação de confinamento social do ocupante. Mesmo trabalhando com outras pessoas na linha de montagem, cada operário tem sua tarefa específica e nenhum contato interpessoal ou social com os colegas. A interdependência é da tarefa e não dos contatos pessoais. As pessoas estão fisicamente juntas mas socialmente distantes (CHIAVENATO, 2008, p. 204).

O trabalho em equipe funciona para produzir reforçamento social para as atividades. No entanto não é suficiente colocar pessoas juntas para que elas se tornem uma equipe.

O problema é que os funcionários não sabem que é sua responsabilidade dispensar reforçamento para seus colegas. O pior é que não são reforçados pela gerência quando o fazem. Todo o conceito de trabalho em equipe perdeu seu ponto de reforçamento por colegas e, como resultado, tem pouco sucesso mensurável na melhora do desempenho organizacional (DANIELS, 2000, p. 61).

É necessário ensinar as equipes a dispensar reforço para o comportamento dos colegas. O gestor da equipe é o responsável por ensinar e manter as pessoas se reforçando.

Os gestores também são fontes de reforçamento e além disso são os responsáveis gerais pelo desempenho. Eles devem coordenar o reforço, mas não são a fonte principal de reforço individual e nem devem ser.

Quando um executivo diz que o propósito da ARH é construir e o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – ele está se referindo a este objetivo da GP. Preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo. O

segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem. Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance. (CHIAVENATO, 2008, p. 12-13)

Chiavenato coloca o gestor como responsável direto pela liberação do reforço e não como tendo a função que deveria garantir que o ambiente das pessoas fizesse esta liberação.

Para Daniels este papel é duplo. "O papel da gerência é garantir que o reforço ocorra para o comportamento correto na frequência necessária e de todas as fontes de reforçamento. Planejamento e dispensa de reforços são os dois comportamentos de supervisores e gerentes" (2000, p. 62).

Capítulo 8 – Diminuindo comportamentos – Intencionalmente ou não¹⁸

Daniels apresenta a existência de consequências que diminuem comportamentos. É importante conhecê-las para planejar seu uso corretamente e para não utilizá-las acidentalmente promovendo o resultado oposto ao que se quer alcançar. Ele afirma que "Ausência de reforçamento é igual a ausência de comportamento" (2000, p. 63).

Apesar de falar bastante sobre consequências que aumentam a frequência de comportamento Daniels também se dedica a análise das que

18 Texto original – Decreasing behavior – intentionally or otherwise

diminuem. “Elas são referidas como *punição* e *penalidade*. Como todas as quatro consequências, quando bem aplicadas elas funcionam. Obviamente, você gostaria de poder interromper o comportamento indesejado” (2000, p. 63). No entanto, sem o conhecimento de como as consequências agem sobre o comportamento, a organização pode estar punindo comportamentos desejados e reforçando os indesejados.

Punição é a apresentação de uma consequência indesejável do comportamento ou a remoção de uma consequência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento. No caso de pontualidade, os gerentes podem punir funcionários que continuam chegando atrasados ao trabalho expondo-lhes algumas consequências indesejáveis (como advertência verbal), ou a remoção de consequências desejáveis (como aumentos salariais por mérito). Contudo, as punições podem ser seguidas de efeitos negativos de longo prazo, como altos níveis de absenteísmo e rotatividade (CHIAVENATO, 2008, p. 448).

Chiavenato acabou de expor um caso ótimo do perigo do uso da punição. Poderemos utilizar este caso para fazer grande parte da discussão sobre punição. A punição causa a diminuição do comportamento. Então utilizar a punição no caso de atrasos estará punindo o comportamento de chegar atrasado, mas ao mesmo tempo pode estar punindo o comportamento de chegar. O funcionário, neste caso, deixar de ir o trabalho quando estiver atrasado para não ser punido. O que seria pior para a organização: alguém que tenta chegar no horário ou alguém que nem vai ao trabalho?

Daniels considera o uso de punição para casos bem restritos,

“O que fazer quando as pessoas realizam atividades que são inseguras, insalubres, injustas, antiéticas e ilegais? Se possível, você tenta interromper estes tipos de ação imediatamente pelo alto nível de risco potencial que elas

representam (2000, p. 64).

O atraso analisado por Chiavenato dificilmente se enquadra em algumas categoria onde Daniels consideraria o uso de punição. Para estes tipos de comportamentos específicos a punição e penalidade podem ser consequências aplicáveis. Estas consequências quando seguem o comportamento e diminuem sua frequência no futuro. Os comportamentos apresentados poderiam ser alvo de punição por que põe em risco a segurança integridade e até mesmo a existência de pessoas e organizações. Eles exigem uma ação rápida e efetiva.

No caso que Chiavenato apresentou, o comportamento não parece ser tão grave a ponto de a organização precisar punir e talvez no futuro ter que lidar com seus subprodutos que podem ser até mais custosos. É um caso de atraso que poderia causar absenteísmo. Chiavenato mesmo apresenta que "Em muitas situações, a punição não consegue motivar o colaborador a mudar seu comportamento indesejável. Ao contrário, a punição pode provocar ressentimento ou medo no colaborador" (2008, p. 451).

Daniels defende o uso moderado quando for se usar de punição.

Mesmo que seja necessário o uso de punição e penalidade de tempos em tempos, eles devem ser utilizados moderadamente. Ambos são difíceis de usar. Mesmo que eles possam diminuir ou interromper o comportamento, eles não prevem qual comportamento pode substituir o que você interrompeu. Punição e penalidade devem ser utilizados sempre em conjunção com reforço positivo e para o comportamento alternativo desejado (DANIELS, 2000, p. 64).

Daniels oferece um *"Aviso: A interrupção de comportamento problemático não garante que um comportamento positivo ou produtivo irá tomar seu lugar"*

(2000, p. 64). Este é o caso do funcionário que é punido pelo atraso. Nada garante que se está punindo o comportamento de estar atrasado e que ele não irá mais se atrasar. A punição não ensina nada, quando muito desensina.

Daniels continua, "Por esta razão não se deve nunca punir um comportamento sem saber o que você quer no lugar e reforçar o desejável assim que ele ocorrer" (2000, p. 65).

Chiavenato apresenta algo parecido,

A ação corretiva deve ser preferida à ação punitiva. O objetivo da ação disciplinar deve ser o de corrigir o comportamento indesejável do funcionário e não simplesmente puni-lo. A punição deve ser a ação final e última de qualquer ação disciplinar. A ação corretiva está dirigida ao futuro desempenho, enquanto a ação punitiva está relacionada com o passado que já se foi (CHIAVENATO, 2008, p. 450).

Somente o uso de esquemas de reforçamento podem ensinar a maneira correta de se comportar. Para realizar isto é preciso certa clareza de como as consequências agem sobre o comportamento.

Outro perigo é que "A maior parte da punição que ocorre nos negócios não é planejada; é negligente" (2000, p. 64). As organizações existem para produzir e não para deixarem de produzir. Quanto mais punição, menos comportamentos. Quanto menos comportamento, menos desempenho. A punição negligente pode inclusive estar afetando os comportamentos produtivos ao invés dos contra produtivos.

A punição, assim como o reforço positivo, deve ser planejada como tal (individualmente) e deve acontecer o mais imediatamente possível para ser efetiva.

Chiavenato se aproxima deste modelo e propõe que “A ação disciplinar deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa. A ação corretiva deve também ser preventiva. Sua resposta deve ser rápida, consistente com a infração cometida, em termos impessoais e de impacto direto” (2008 p. 451).

“Em organizações que tem sistemas de disciplina progressivos, só o fato de alguém progredir por um sistema já lhe diz que as consequências não são punitivas” (2000, p. 65).

Para Chiavenato,

A ação disciplinar deve ser progressiva: embora toda ação disciplinar deva variar de acordo com a situação, ela deve ser sempre progressiva. Deve começar com uma advertência verbal, seguida por uma advertência escrita, suspensão e, nos casos mais sérios e incorrigíveis, demissão do funcionário (CHIAVENATO, 2008, p. 450).

Ele defende claramente a punição progressiva e até apresenta casos incorrigíveis. Esta característica de incorrigibilidade parece ter mais relação com o procedimento do que com a pessoa. Um pouco mais adiante,

A disciplina progressiva é a forma mais utilizada de procedimento disciplinar. Consiste em uma série de intervenções progressivas e paulatinas que dão ao colaborador a oportunidade de corrigir seu comportamento antes que seja desligado da organização. O procedimento de disciplina progressiva tem vários passos de advertência, cada um dos quais envolve uma punição que aumenta em severidade conforme o comportamento indesejável persista. Se o funcionário não responde adequadamente a essas advertências progressivas, a penalidade será a sua demissão por justa causa (CHIAVENATO, 2008, p. 450).

Como no reforço, a consequência escolhida pelo gestor pode não ser a

consequência que age como consequência punitiva. A punição só ocorre efetivamente se o comportamento para. Uma progressão sugere que o comportamento não está sendo punido.

Daniels apresenta outro problema do uso de punição, "Um dos problemas com o uso de punição e penalidade para interromper comportamentos é que quando eles param, se um comportamento alternativo não for reforçado, o comportamento antigo voltará a ocorrer" (2000, p. 65). Depois apresenta como deve ser aplicada a consequência punitiva, "Punição e penalidade nunca resolvem um problema. Na melhor das hipóteses eles interromperão o comportamento por tempo suficiente para você encontrar uma maneira de reforçar o comportamento que é produtivo" (2000, p. 66).

A disciplina positiva é um procedimento que encoraja o colaborador a monitorar seu próprio comportamento e assumir responsabilidade pelas consequências de suas ações. Ela é similar à disciplina progressiva no sentido em que ambas utilizam uma série de passos ou etapas que aumentam em termos de urgência e severidade até que a última etapa termina com a demissão sumária. Na prática, a disciplina positiva substitui a punição da disciplina progressiva por sessões de aconselhamento entre colaborador e gerente. Essas sessões focalizam o que o colaborador deve aprender com os erros passados e iniciar um plano pessoal para fazer uma mudança positiva em seu comportamento. Ao invés de depender de ameaças e punições, o gerente utiliza suas habilidades de aconselhamento para motivar o colaborador a mudar. Ao invés de atribuir culpa ao colaborador, o gerente enfatiza a solução colaborativa de problemas. Assim, a disciplina positiva transforma o papel do gerente de adversário para conselheiro (CHIAVENATO, 2008, p. 451-452).

O processo de disciplina positiva parece com a proposta de Daniels na questão de sugerir comportamentos alternativos. Para aplicar corretamente o

processo de disciplina positiva o gestor deve conhecer sobre comportamento para acabar não fazendo um processo de punição igual ao anterior. Afinal, se considerarmos a sugestão como um antecedente, ela vai produzir um desempenho temporário.

Daniels apresenta outra maneira de lidar com o comportamento indesejado, “Extinção é o que acontece quando um comportamento ocorre sem reforço. Em outras palavras, *extinção significa retenção ou não liberação de reforço para comportamento previamente reforçado*” (2000, p. 66).

Chiavenato dá um exemplo disso em,

Freqüentemente, os gerentes de linha se defrontam com problemas de comportamento de seus subordinados e podem responder a eles de maneiras variadas. Uma delas é deixar que o próprio subordinado resolva seus problemas por si próprio (CHIAVENATO, 2008, p. 445).

A extinção é problemática quando utilizada assistematicamente,

Se você deseja que um comportamento ou desempenho continue, você precisa ter certeza que está sendo reforçado. Já que falhar no reforçamento de desempenho produtivo é equivalente a extinção, é fácil de observar por que o desempenho e motivação desaparecem até nas melhores pessoas (DANIELS, 2000, p. 66).

A extinção “[...] é o modo mais comum pelo qual organizações não intencionalmente desmotivam as pessoas” (2000, p. 66). Daniels discute que o problema da desmotivação não está nas pessoas e sim na extinção assistemática de seus desempenhos produtivos.

Mesmo quando utilizada sistematicamente a extinção é um processo

muito delicado que tem diversas fases a serem transpostas. "A primeira coisa que acontece quando um comportamento bem desenvolvido é ignorado é um aumento no comportamento. Em outras palavras, o comportamento que está sendo extinto vai na verdade ocorrer mais frequentemente" (2000, p. 67). Daniels dá a este fenômeno o nome de explosão comportamental.

Na segunda fase "Depois da explosão comportamental, você normalmente observa comportamentos emocionais negativos" (2000, p. 68). Estes podem ser desde reclamações até greves, agressões e depredamentos.

Se você não está preparado para lidar com o comportamento emocional, é melhor que não use extinção. Não é incomum observar greves resolvidas na fase emocional, o que claramente produz aumentos na probabilidade de violência em greves futuras (DANIELS, 2000, p. 68).

Quando a greve é terminada por violência, a consequência é alcançar as demandas ou restabelecimento da ordem. Esse comportamento então é reforçado e provavelmente acontecerá novamente no futuro.

A terceira fase é "Depois do comportamento emocional terminar de trilhar seu caminho o comportamento vai continuar a ocorrer em variados e irregulares intervalos até parar completamente" (2000, p. 68). Neste momento é importante não reforçar outros comportamentos não desejados. O tempo para o comportamento cessar é variável, mas geralmente quanto mais reforçado ele foi no passado mais tempo demorará para ele se extinguir.

A ressurgência é o fenômeno que acontece quando o comportamento extinto ocorre novamente sem motivo aparente. "Isto nos levou a acreditar que as pessoas não mudam de verdade" (2000, p. 68). "A ressurgência de um velho hábito é indicação de que o comportamento que o substituiu não está recebendo reforço

suficiente para mantê-lo” (2000, p. 68).

Finalmente a análise que ele faz é que se não reforçarmos o que desejamos estaremos criando problemas maiores no futuro. “*Problemas no local de trabalho são frequentemente criados não pelo que fazemos, mas pelo que falhamos em fazer*” (2000, p. 69).

Ao analisarmos a passagem de Chiavenato, muitos dos comportamentos não parecem merecedores de punição, não parecem que seriam resolvidos com punição e alguns parecem até ser fruto de punição sistemática.

Nem todos os parceiros apresentam sinais de excelência em sua atividade na organização. A gestão de pessoas também precisa levar em conta os parceiros que apresentam problemas e necessitam de ajuda para resolvê-los. Os principais sintomas de um funcionário problemático são: 1. Elevado absenteísmo, maior nas 2as e 6as feiras, antes e após feriados. 2. Faltas não justificadas. 3. Faltas freqüentes. 4. Atrasos e saídas antecipadas. 5. Altercações com colegas. 6. Negligências que provocam problemas a outros funcionários. 7. Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho. 8. Muitos acidentes estranhos no trabalho. 9. Danos e paradas de máquinas devido a negligências. 10. Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez etc. 11. Má aparência pessoal. (CHIAVENATO, 2008, p. 446)

O que devemos fazer para ajudar é estruturar um programa de reforço positivo para os comportamentos desejados.

Capítulo 9 –Dispensamento efetivo de reforço¹⁹

Daniels aponta um motivo para o uso de reforço positivo não ser mais comum no trabalho, “[...] os gestores serão mais provavelmente reforçados positivamente quando eles punem ou usam reforço negativo do que quando eles usam reforço positivo” (2000, p. 70). Isto acontece pois, como discutimos anteriormente, as consequências que são positivas, imediatas e certas são muito mais poderosas do que as atrasadas. Fazer uso de punição ou reforço negativo, promove uma mudança imediata no comportamento do funcionário e esta mudança reforça positivamente o comportamento do gerente de punir.

Anteriormente analisamos uma proposta de punição no texto de Chiavenato,

No caso de pontualidade, os gerentes podem punir funcionários que continuam chegando atrasados ao trabalho expondo-lhes algumas consequências indesejáveis (como advertência verbal), ou a remoção de consequências desejáveis (como aumentos salariais por mérito)(CHIAVENATO, 2008, p. 448).

Os gerentes que usam esta técnica desta maneira podem ser reforçados pela pontualidade do funcionário no dia seguinte, enquanto que para que pudessem reforçar positivamente teriam que esperar ele chegar pontualmente algum dia para poder reforçá-lo positivamente. Teriam ainda que esperar mais um dia para verificar se o reforçamento foi efetivo.

O uso de reforçamento positivo é uma consequência positiva, futura e incerta para os gerentes. Se uma mudança no comportamento for acontecer ela só

19 Texto original – Effective delivery of reinforcement

acontecerá no futuro quando for observado o aumento da frequência do comportamento do funcionário. A consequência para o uso de reforço positivo não é tão poderosa quanto o uso de reforçamento negativo ou punição.

A mudança no comportamento do funcionário de ser pontual no dia seguinte é muito mais poderosa do que a possibilidade futura de ele ser pontual depois da tentativa de reforço positivo.

Daniels aponta que “Outra razão para o reforço positivo não ser a consequência predominante no trabalho é que muitos gestores tentaram usá-lo e não obtiveram sucesso” (2000, p. 71). Na verdade eles acham que usaram. Não existe possibilidade do reforço positivo não funcionar, pois a definição de reforço é seu próprio efeito sobre o comportamento. Se não teve efeito, não foi reforço.

Extraíndo exemplos de aumentos citados por Chiavenato temos, “O que se espera do enriquecimento de cargos é não apenas uma melhoria das condições de trabalho, mas, sobretudo, um aumento da produtividade e redução das taxas de rotatividade e de absenteísmo do pessoal” (2008, p. 211). Neste caso, o enriquecimento do cargo seria um reforçador positivo para a produtividade que aumenta. Da mesma maneira “O sistema de remuneração deve ser desenhado para atingir vários objetivos: [...]3. Aumento da produtividade e qualidade no trabalho” (2008, p. 288).

Caso estas ações não atinjam o aumento de produtividade elas não são reforçadoras para comportamentos produtivos. Neste caso o gerente poderia pensar que aumentar salário causa um aumento de produtividade. Daniels, por outro lado, defenderia que o aumento não necessariamente melhoraria a produtividade.

A organização moderna exige produtividade e qualidade para alcançar altos

níveis de desempenho pela melhoria contínua na aplicação dos talentos criativos e da capacidade de autodireção e de autocontrole dos seus membros, enquanto proporciona oportunidades de satisfação das suas necessidades individuais (CHIAVENATO, 2008, p. 207).

Esta citação de Chiavenato mostra falta de clareza do uso dos reforçadores positivos. Ele propõe que a organização deve alcançar tais resultados enquanto satisfaz as necessidades das pessoas. Daniels defende que a organização não conseguirá alcançar estes resultados sem a satisfação das necessidades individuais. A organização deveria promover a satisfação dos funcionários reforçando positivamente os desempenhos corretos, para poder atingir a produtividade e qualidade desejadas.

Daniels aponta quatro erros na aplicação de reforço positivo. São eles percepção, contingência, imediatividade e frequência.

Erros de *percepção* se relacionam com a escolha de que consequência será reforçadora. “Como foi declarado anteriormente, o que funciona para uma pessoa pode não funcionar para outra. Muitas pessoas escolherão usar os reforços que elas gostam, ao invés de descobrir o que os outros gostam” (2000, p. 71).

Cada organização oferece um plano de benefícios que é desenhado de acordo com critérios próprios e específicos. Na grande maioria das organizações, a definição da política de benefícios tem sido unilateral, já que as reivindicações dos funcionários quase sempre se situam na área de salários (CHIAVENATO, 2008, p. 275).

Com Chiavenato podemos trazer dois fatores para a análise. O primeiro é que as organizações geralmente escolhem de acordo com seus critérios o que deve ser reforçador. Isto é o que Daniels apontou como erro de percepção. Neste caso a organização acredita que está fornecendo reforçadores e são apenas consequências

que não influenciam o comportamento. O segundo é outro erro de percepção: as pessoas julgam que incentivos financeiros são os reforçadores. Daniels afirma “Muitas pessoas não acham dinheiro reforçador sob algumas circunstâncias. Todos um dia já dissemos 'Ninguém conseguiria me pagar o bastante para fazer aquilo' ou 'Eu não trabalharia aqui por nenhuma quantia de dinheiro'” (2000, p. 71). Outro pensamento errôneo é que “[...]se \$1000 for reforçador para alguém, então \$100 será *mais ou menos* reforçador para aquela pessoa. Este é um pensamento errado” (2000, p. 71).

As organizações desenvolvem sistemas de recompensas capazes de provocar impacto direto na sua capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários. Por um lado, as recompensas visam incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização. Contudo, por outro lado, as recompensas afetam os custos laborais. Por essa razão, é importante compreender os aspectos básicos do desenho e administração do sistema de recompensas (CHIAVENATO, 2008, p. 275).

Até mesmo os sistemas de recompensa são propostos a partir do que as organizações querem ou podem pagar e não do que as pessoas julgam ser justo e que seja reforçador. Desta maneira até mesmo as recompensas podem não ser reforçadoras.

Em outro exemplo, Daniels analisa que assim como o dinheiro, é comumente dito que as pessoas gostam de reconhecimento público e na verdade muitas delas dizem que se preocupam com que os funcionários irão pensar dela. É preciso descobrir quais delas gostam deste tipo de exposição e quais não.

Chiavenato faz uma proposta na mesma direção da proposta de Daniels,

Adequação das práticas e políticas de GP às diferenças individuais das

peessoas. A antiga tendência à padronização das regras e procedimentos está cedendo lugar a práticas alternativas desenhadas de acordo com os desejos e necessidades individuais dos funcionários. Em vez de esquemas genéricos e abrangentes, as empresas estão utilizando menus, opções e alternativas à escolha das pessoas. A GP está oferecendo pacotes e menus alternativos, seja na área de benefícios e serviços, seja em treinamento, encareiramento etc. Em vez de um plano único e fixo de assistência médica, os funcionários podem optar, dentre duas ou mais alternativas, por aquela que melhor atenda às suas necessidades ou preferências pessoais (CHIAVENATO, 2008, p. 562).

Daniels também afirma que “Uma vez que você tiver um reforçador, você está no caminho, mas ainda existem algumas coisas que podem causar sua ineficácia” (2000, p. 72). Tudo começa pela descoberta do reforçador, mas para ele ser efetivo deve obedecer a mais algumas regras.

Erros de *contingência* se relacionam a quais comportamentos o reforço será consequência.

Se você recebe um reforço sem se empenhar em um comportamento como pré-requisito, então o reforço é chamado de não contingente. Se a *única* maneira de se conseguir um reforço é realizar um comportamento particular, se diz que o reforço é contingente aquele comportamento (DANIELS, 2000, p. 72).

Chiavenato demonstra na prática como funcionam as contingências nas empresas,

As organizações têm sistemas de recompensas para seus membros. Recompensa é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa mais comum é a remuneração. A remuneração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho e é constituída de remuneração básica, incentivos salariais e

benefícios. Existem recompensas financeiras e não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas (como salário direto, prêmios e comissões) ou indiretas (férias, D5R, gratificações etc.). O salário pode ser nominal ou real. Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes do emprego. O salário pode ser por unidade de tempo (mês ou hora de trabalho), por resultado ou por tarefa (CHIAVENATO, 2008, p. 307).

Na análise de Chiavenato qualquer recompensa deveria ser contingente aos serviços de alguém. A remuneração também pode ser contingente ao tempo que a pessoa fica na empresa, ao resultado ou a uma tarefa realizada.

Os benefícios fazem parte da remuneração, assim deveriam ser contingentes, ou seja, consequência para realização de algo na empresa. Daniels os analisa, "Por exemplo, nas empresas comuns, um aumento nos benefícios não aumentará o desempenho por que os benefícios são distribuídos para todas as pessoas, independente do desempenho" (2000, p. 72). Neste caso, benefícios não são contingentes a desempenho.

Chiavenato se preocupa com esta questão na passagem,

O princípio do retorno do investimento salienta que todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador. Em uma economia de livre iniciativa, a organização também deve se beneficiar de todo benefício oferecido ao pessoal. Isso significa que todo benefício deve trazer alguma contribuição à organização, no sentido de compensá-lo ou reduzi-lo, trazendo algum retorno (CHIAVENATO, 2008, p. 307).

Para tornar o benefício um investimento que dê resultados, este deve ser

consequência para produtividade, moral, qualidade, etc.

O segundo componente da remuneração total são os incentivos salariais, que são programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho. Os incentivos são concedidos sob diversas formas, através de bônus e participação nos resultados como recompensas por resultados alcançados (CHIAVENATO, 2008, p. 280).

Um destes tipos de benefício é analisado criteriosamente por Daniels,

Programas de divisão de lucros e divisão dos ganhos são outros exemplos do erro contingencial. Um motivo pelo qual eles perdem sua efetividade é por que existe somente uma contingência indireta entre lucro e desempenho de um indivíduo específico (DANIELS, 2000, p. 72).

Alem dos benefícios, Daniels afirma que o próprio salário pode não estar sendo parte de uma relação contingencial, “Muitas pessoas lhe dirão que se existe alguma contingência entre trabalho e pagamento, que ela é fraca” (2000, p. 72).

Existem três tipos de salário: o salário por unidade de tempo, o salário por resultado e o salário-tarefa. 1. O salário por unidade de tempo é pago de acordo com o tempo que a pessoa fica à disposição da empresa e a unidade de tempo pode ser dimensionada em uma hora, semana, quinzena ou mês. Por essa razão, as pessoas são denominadas horistas ou mensalistas. 2. O salário por resultado refere-se à quantidade ou número de peças ou obras produzidas pela pessoa. Abrange os sistemas de incentivos (comissões ou porcentagens) e prêmios de produção (gratificações pela produtividade alcançada ou pelos negócios efetuados). 3. O salário por tarefa é uma fusão dos dois tipos anteriores: a pessoa está sujeita a uma jornada de trabalho ao mesmo tempo que o salário é determinado pela quantidade de peças produzidas (CHIAVENATO, 2008, p. 282).

Neste caso podemos observar que cada tipo de salário é contingente a um

tipo de desempenho. No primeiro caso passar tempo na organização, no segundo produtividade independente do tempo e no terceiro passar tempo na organização e produzir.

Segundo Chiavenato,

A remuneração básica é representada pelo salário, mensal ou horário. No jargão econômico, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. Embora tenha havido trabalhadores assalariados em outros períodos da história, foi com o advento do capitalismo que o salário se tornou a forma dominante de pagamento da chamada mão-de-obra. (CHIAVENATO 2008 p. 280)

Então, a maioria das empresas está usando o salário como consequência para tempo investido na organização e não algum desempenho ou resultado específico. Poderíamos levantar a hipótese de que as pessoas tem sido reforçadas negativamente no dia a dia por que precisa existir algum tipo de consequência até o salário poder ser consequência para algum desempenho no final do mês. Outra hipótese que ainda poderia ser decorrente desta é que o salário pode reforçar algum desempenho que esteja ocorrendo no recebimento do salário e este podendo ser inclusive contra produtivo. O salário seria reforçador positivo para um desempenho que atrapalha a organização.

Os erros de atraso ou *imediaticidade* se relacionam com a dimensão temporal das consequência reforçadoras.

Sobre a relação temporal entre comportamento e reforço Daniels afirma "Quanto mais se espera depois do comportamento, menos efetivo ele vai ser. O erro está em atrasar o reforço positivo" (2000, p. 73). Chiavenato não faz menção de quando devem ser apresentados os reforços. "A remuneração básica é representada

pelo salário, mensal ou horário” (2008, p. 282). Mesmo que seja um pagamento contingente a tempo, a pessoa aparentemente não recebe seu salário a cada hora. O recebimento do salário se torna uma consequência semanal ou mensal. Dificilmente então, na análise de Daniels, esta será consequência para o comportamento do início da semana ou do mês.

Daniels demonstra o poder do reforço imediato, “[...] os líderes, gerentes e supervisores mais efetivos não necessariamente reforçam mais vezes do que os ineficientes. O que eles fazem é *reforçar enquanto as pessoas estão desempenhando*” (2000, p. 73). Para fazer isto eles precisam passar tempo no local de trabalho da equipe e não dentro de seus escritórios. Isto facilita o trabalho deles e das equipes, “Quando o reforço é imediato, você sabe o que está reforçando pois está acontecendo diante de seus olhos. A pessoa recebendo o reforço quase certamente saberá o que está sendo reforçado” (2000, p. 73).

As consequências mais efetivas são as imediatas. Os salários e prêmios podem até ser consequências para a presença mensal na empresa mas, no final, o que vai mudar o que as pessoas fazem são os reforços que elas recebem diariamente.

O último erro que Daniels aponta é na *frequência* de dispensamento de reforço, qual a quantidade de reforço a ser dispensada. Daniels afirma que “*Um reforço não mudará a sua vida*” (2000, p. 73). “Com esta estrutura de referência, todos devem entender que um reforço ocasional no trabalho promoverá somente uma pequena mudança no desempenho” (2000, p. 74).

Chiavenato informa que é assim que acontece muitas vezes nas empresas. “Remuneração variável é a parcela da remuneração total creditada periodicamente - trimestral, semestral ou anualmente - a favor do colaborador”

(2008, p. 316). “O plano de bonificação anual é um exemplo da remuneração variável. Trata-se de um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados colaboradores em função da sua contribuição ao desempenho da empresa” (2008, p. 320). O funcionário é reforçado uma ou no máximo quatro vezes ao ano pelo bom desempenho.

A maneira como muitas organizações pensam em frequência pode ser vista nas avaliações de desempenho *anuais*, *jantares anuais* de reconhecimento, bônus *quadrimestrais*, empregado do *mês*, etc. Esta baixa frequência de reforçamento não terá impacto sobre o desempenho organizacional. O reforço positivo deve ser uma preocupação diária (DANIELS, 2000, p. 74).

Alem de serem muitas, as consequências positivas devem aparecer em uma frequência muito maior que as negativas.

Uma razão de 4 reforços positivos para 1 punição parece ser ideal para criar um ambiente de trabalho de alto desempenho. Na verdade esta é a taxa mínima para criar este tipo de ambiente, mas não deve necessariamente haver punição. No entanto, segundo Daniels esta parece ser uma meta não realista, “Se você tem um ambiente de trabalho onde nunca existem negativos, provavelmente significa que você está reforçando alguns desempenhos medíocres também” (2000, p. 74-75).

Um ambiente com reforços limitados pode ser prejudicial de certo modo,

Quando existem poucos reforços para todos, as pessoas irão competir umas com as outras para consegui-los. Competição por reforçadores e recompensas, financeiras ou sociais significantes, podem gerar comportamentos que são incompatíveis com o ambiente de trabalho em equipe que a maioria das empresas está tentando promover. Reforçamento infrequente promove os comportamentos “políticos” com os quais nós

estamos tão familiares: colocar a culpa nos outros, tirar o seu da reta e até mesmo sabotar a iniciativa dos outros (DANIELS, 2000, p. 75).

Chiavenato observa de maneira diferente,

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobrança de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz à maior criatividade quando uma situação competitiva requer novas idéias e soluções. Como regra geral, muitas pessoas não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências desejadas ou resultados positivos (CHIAVENATO, 2008, 62).

Daniels defende um ambiente interno que apoie o desempenho positivamente,

Nós certamente queremos que nossos funcionários sejam competitivos. Mas nós queremos eles competindo dentro da nossa área de atuação, não dentro da própria empresa. Não queremos as pessoas brigando por reforços. Nós queremos que os reforços estejam disponíveis para todos que os merecerem (DANIELS, 2000, p. 75).

Daniels aponta outro problema que é o de misturar tentativas de reforço positivo com punição. De acordo com o que ele escreve, estas ações são comuns quando falamos “mas” e quando se utiliza o método sanduíche no processo de *feedback*. Um exemplo deste tipo de mistura seria dizer – voce é meu melhor funcionário mas comete muitos erros.

“Não utilize um momento de elogiar como uma oportunidade para informar ou instruir” (2000, p. 77) e também *“Não pareie reforço positivo com punição”* (2000, p. 77).

A maioria das pessoas tem boas intenções e acabam por desconhecer as leis do comportamento, utilizando o reforço positivo de maneira ineficaz e muitas vezes produzindo o efeito exatamente oposto daquele que inicialmente planejavam.

Parte 3 – A proposta científica para Liderança²⁰

Como já foi apresentado sistematicamente neste trabalho a partir da observação do trabalho de Aubrey Daniels, a atividade de administração organizacional deve ser baseada na ciência e não em outros tipos de conhecimento. Nesta parte ele apresentará como se entende uma proposta científica para o ambiente organizacional.

Para esta proposta científica Daniels empresta grande parte dos métodos da análise do comportamento.

Capítulo 10 – A precisão *Pinpoint*^{21 22}

Daniels apresenta uma observação comum nas organizações.

Em muitas organizações neste país, se você está apresentando resultados a gerência te deixa em paz, e eles gastam o tempo com aqueles que não estão

20 Texto original – The scientific approach to leadership

21 Texto original – Pinpoint Precision

22 O termo pinpoint não tem tradução literal. Daniels usa este conceito para indicar “O procedimento para especificar resultados e comportamentos é pinpointing. Pinpointing significa ser específico sobre um resultado que você quer e depois ser muito mais específico sobre os comportamentos que você requer para atingir aqueles resultados” (2000, p. 83). A palavra é utilizada como substantivo para indicar o processo pronto, ou a descrição proposta já pronta. Também é usada como verbo para indicar a realização do processo de descrição (pinpointing). A tradução mais próxima que pude cunhar é a de “ponto alvo”, “encontrar o ponto alvo” ou “apontar o alvo” mas escolhi não usá-la por não ser uma nomenclatura aprovada pela comunidade científica. Escolhi utilizar “pinpoint” para o resultado do pinpointing e “fazer o pinpoint” para indicar o processo.

apresentando resultados. Esta é uma prática de gestão não efetiva e muito arriscada (DANIELS, 2000, p. 82).

Uma de suas preocupações, como já apresentado anteriormente, é que só os problemas merecem atenção. Sua posição contrária a isto é muito explícita. “Hoje em dia não é suficiente saber que algo está dando certo. Nós precisamos saber por que funciona” (2000, p. 82). Entendendo como funciona corretamente poderemos apontar as diferenças para quando não funciona. Não funcionar geralmente é medido pela produção de resultados.

Você não pode realmente gerenciar somente por resultados. Conseguir resultados é crítico para a sobrevivência e sucesso de uma organização. Nenhuma organização consegue sobreviver sem eles. No entanto resultados de curto prazo podem ser alcançados pelo uso de comportamentos totalmente inapropriados (DANIELS, 2000, p. 82).

As organizações não são criadas a esmo. Elas existem para fazer alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente (CHIAVENATO, 2008, p. 62-63).

Chiavenato apresentou 3 perguntas básicas que as organizações devem saber. Uma pergunta que aparentemente está sendo proposta por Daniels é: Como fazemos?

Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou

não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. As organizações priorizam certos valores (as pessoas são o ativo mais importante ou o cliente tem sempre razão) que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 64-65).

Chiavenato apresenta como sendo os valores o conjunto de regras sobre que comportamentos são aceitáveis dentro da organização. Ter valores explícitos significa garantir que eles serão respeitados?

Daniels dá sua definição "A manutenção de resultados requer gerenciamento preciso. Os gestores precisam saber exatamente que resultados são necessários e *precisamente quais comportamentos seriam aceitáveis para produzi-los*" (2000, p. 82).

Chiavenato enxerga esta necessidade como um grande desafio,

Um dos problemas principais na administração de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, através de suas saídas. Somente com essa retroação (retro informação) é possível saber se se devem fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhorá-lo cada vez mais. (CHIAVENATO, 2008, p. 161)

Ainda assim a proposta deve ser colocada em prática, "Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, estabelecer metas e resultados a cumprir são algumas das providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários" (2008, p. 172).

Para Chiavenato aparentemente uma maneira de realizar esta tarefa pode ser:

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz (CHIAVENATO, 2008, p. 218).

O procedimento para especificar resultados e comportamentos para Daniels é chamado de *pinpointing*. "*Pinpointing* significa ser específico sobre um resultado que você quer e depois ser muito mais específico sobre os comportamentos que você requer para atingir aqueles resultados" (2000 p. 83).

O processo de fazer um *pinpoint* aparentemente se inicia pelo resultado e não pelos comportamentos,

Você precisa de ambos, mas você deve *primeiro realizar o pinpoint dos resultados antes de fazer o pinpoint dos comportamentos*. Mesmo que isto pareça óbvio é normal hoje em dia as organizações quererem mudar a maneira que as pessoas trabalham com somente uma ideia vaga dos resultados que elas querem alcançar (DANIELS, 2000, p. 83).

Apesar de Daniels afirmar que pode parecer óbvio é difícil verificar uma ligação clara entre o cargo e os resultados a serem produzidos na descrição de Chiavenato. Parece que a mudança tem que ser feita nos cargos e depois nos resultados.

Na verdade, descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras. Sabe-se hoje que os cargos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto das organizações (CHIAVENATO, 2008, p. 218).

Como Daniels afirmou, o resultado (acompanhar as mudanças) é bem vago, mas exige uma mudança do cargo (comportamentos das pessoas). Daniels

observa ser comum o foco da mudança iniciar pelo comportamento e não pelos resultados que devem ser atingidos,

Isto é particularmente comum nas áreas de relações humanas, onde alguns comportamentos presumidamente tem valor. Equipes, gestão participativa, programas de envolvimento de funcionários, por exemplo são as “vacas sagradas” das quais o real valor para a organização são raramente questionados (2000, p. 83).

Chiavenato nos dá alguns exemplos de algumas ações que acontecem assim.

Consiste em transferir trabalhos individuais para grupos interativos ou equipes de trabalho. A dinâmica que ocorre dentro dos grupos proporciona maior satisfação, pois o trabalho torna-se uma atividade social e o grupo influencia o comportamento individual criando soluções de trabalho com maior eficácia do que isoladamente (CHIAVENATO, 2008, p. 218).

Cultura organizacional democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas (CHIAVENATO, 2008, p. 53).

Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações. A participação das pessoas nos processos de tomada de decisão, a consulta contínua, as oportunidades de diálogo, as comunicações diretas, os programas de sugestões, a utilização de convenções e comemorações, a liberdade na escolha das tarefas e dos métodos para executá-las, os trabalhos em grupo e em equipe, as opções de horários de trabalho, os planos de sugestões, a disponibilidade de informações on-line estão consolidando a administração consultiva e participativa, através da qual as pessoas trabalham dentro de uma cultura democrática e impulsionadora (CHIAVENATO, 2008, p. 561).

A observação de Chiavenato se opõe ao que Daniels propõe. Os resultados são aparentemente vagos e as medidas adotadas sem bases em resultados. Daniels continua problematizando,

Declarações vagas como “moral elevada”, “melhores decisões” e “orgulho pessoal” dão ótimos slogans, mas não representam resultados de *pinpoints* tangíveis. Programas são raramente mensurados e avaliados contra tais resultados inespecíficos. (DANIELS, 2000, p. 83).

Assim como anteriormente, Chiavenato observa exatamente o que Daniels problematiza, “Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador” (2008, p.161).

Existe um consenso de que o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário. Daí o surgimento do endomarketing, o marketing interno cujo objetivo é manter os funcionários informados sobre as filosofias, políticas e objetivos da empresa, integrá-los através de programas amplos e abrangentes, assisti-los em suas necessidades e aspirações e desenvolver esforços para que as pessoas se sintam orgulhosas de pertencer e colaborar com a organização através de dinâmicas relações de intercâmbio. (CHIAVENATO, 2008 p.559-560)

Se você faz o *pinpoint* de que resultados você quer, você poderá testar a relação entre estes e os comportamentos que você acredita que o alcançarão e os que de fato alcançam. “Você não deve nunca assumir que você já sabe os comportamentos que irão produzir os resultados. *Sempre avalie mudanças no comportamento contra mudanças nos resultados*” (2000, p. 83-84).

Daniels sugere por que os *pinpoints* são mais efetivos do que as práticas organizacionais comuns,

Para utilizar *pinpoints* efetivamente é necessário lembrar uma regra importantíssima: *são reais*. Eles são resultados e comportamentos observáveis e tangíveis, não crenças, atitudes, ou qualquer outra coisa interna, subjetiva ou abstrata. Termos como motivação, personalidade, comunicação e conexão são úteis quando nos comunicamos informalmente, mas quando precisamos mudar desempenho eles não só são inúteis, eles criam preconceito e constroem obstáculos no caminho. Correção ou melhoras em alguns desempenhos ou resultados exigem *pinpoints* precisos (2000, p. 84).

Novamente não observamos a clareza da proposta de *pinpoints* nas práticas organizacionais,

Nessa abordagem, as pessoas são consideradas seres humanos e não simples recursos empresariais. Suas características e diferenças individuais são consideradas e respeitadas, pois elas são dotadas de personalidades singulares, de inteligência e de aptidões diferenciadas, de conhecimentos e habilidades específicos. (CHIAVENATO, 2008, p. 559).

É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2008, p. 362)

Para Daniels este modo de enxergar o mundo produz problemas ainda maiores,

Rótulos como “preguiçoso”, “desmotivado” e “má atitude” sugerem que o problema e, conseqüentemente, a solução para o problema estão dentro da pessoa. Usar rótulos para descrever desempenho não só não ajuda a mudar o desempenho, também produz culpa. Nós culpamos o desempenhador por ser desmotivado, ter má atitude, precisar de muita atenção, não ter ímpeto

suficiente. Quando você aborda o problema de desempenho desta maneira, a única solução é dizer para a pessoa “melhore ou desista”²³(DANIELS, 2000, p. 84).

Algumas empresas tem esta visão das pessoas,

Na Teoria X predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor. As pessoas são consideradas indolentes e preguiçosas e, portanto, precisam ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar. Elas representam recursos inertes que precisam ser explorados pela administração. Trata-se de uma visão míope, negativista e estereotipada. Na Teoria X, o trabalho é imposto e precisa ser motivado extrinsecamente através de pagamento e medidas de controle e segurança. As recompensas cobrem apenas as necessidades humanas de baixo nível (Maslow e Herzberg). A monitoração e o controle devem ser rigorosos e as pessoas não podem ser deixadas sem supervisão e nem os subordinados devem ficar entregues às suas próprias deliberações. A cautela deve prevalecer sobre a confiança. Em geral, as pessoas são consideradas incompetentes, interesseiras e procurarão tirar vantagens se puderem. Por conseguinte, o trabalho deve ser esquematizado e fragmentado para proporcionar a simplificação das tarefas, rotinização de decisões e linhas claras de autoridade e comando hierárquico. O relógio e o cartão de ponto são essenciais para o controle. A hierarquia é a ordem natural. As regras são severas. O temor à punição é o estímulo primordial (CHIAVENATO, 2008, p. 440-441).

O problema do desempenho aparece interiorizado nas características das pessoas e não na relação que possivelmente foi estabelecida com o trabalho e com a empresa. Dificilmente esta visão permitiria que fosse criado algum tipo de confiança nas pessoas. A visão internalista cristaliza as relações a partir de explicações que justificam o mau de desempenho e as más condições de trabalho.

As causas e conseqüências das ausências foram intensamente estudadas através de pesquisas que mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela sua motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A capacidade de assiduidade ao trabalho pode ser reduzida por barreiras à presença, como doenças, acidentes, responsabilidades familiares e particulares e problemas de transporte para o local de trabalho (CHIAVENATO, 2008, p. 88).

As pessoas, e não as circunstâncias, são culpadas pelo desempenho e, principalmente, pelo mau desempenho no ponto de vista da empresa. As características delas são inertes e dificilmente proporcionam mudança.

Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos) (CHIAVENATO, 2008, p. 155-156).

Daniels declara-se contrário a esta visão e apresenta as conseqüências resultantes dela.

Outro problema com estes estereótipos dos funcionários é que mesmo se, como um gestor, você aceite a responsabilidade de "mudar alguém", você não sabe quais comportamentos mudar. O motivo pelo qual a maioria das pessoas pensa que você não conseguiu mudar a atitude de uma pessoa ou *personalidade* é que o que é geralmente chamado de *personalidade* é uma coleção de comportamento. Para mudar a atitude de alguém se exige o *pinpoint* dos comportamentos que compõe aquela atitude. Se você puder

fazer o *pinpoint* dos comportamentos, você conseguirá mudá-los um por um. Se com o passar do tempo você mudar alguns ou todos os comportamentos, você certamente mudará a personalidade do indivíduo. O processo de *pinpoint* lhe dá uma posição realística para começar o processo de mudança (DANIELS, 2000, p. 84-85).

Os *pinpoints* ainda nos ajudam a projetar coisas que as pessoas façam ao invés de propor proibições que podem ter efeitos não desejados

Nós sempre parecemos saber mais sobre o que nós queremos que as pessoas não façam do que o que nós queremos que elas façam. Nós emitimos regulamentos como: *Não erre, Não tenha acidentes; Não se atrase.* O que nós precisamos ter em mente é as pessoas são contratadas para fazer coisas. Comportamentos ativos são os que realizam coisas. Se por exemplo alguém está cometendo erros no registro de dados em um procedimento de montagem, falar para a pessoa parar de cometer erros não vai resolver seu problema por que *uma maneira de não cometer erros é não fazer nada* (DANIELS, 2000, p. 85).

Afinal o que são os *pinpoints* de resultado e de comportamentos? Segundo Daniels "O teste do 'deixe ficar' funciona desta maneira. *Se você pode deixar para trás* quando você sai do escritório ou da fábrica, é um resultado. Se é algo que você leva com você, não é um resultado" (2000, p. 86-87).

Toda organização procura alcançar resultados globais do negócio, como valor econômico agregado, crescimento, maior participação no mercado e lucratividade. Estes são, em geral, os objetivos organizacionais mais almejados[...] Esses impulsionadores dependem, por sua vez, de competências organizacionais. Estas decorrem das competências do capital humano, como habilidades e competências, atitudes, compromisso, adaptabilidade e flexibilidade, desempenho e foco em resultados (CHIAVENATO, 2008, p. 555).

Muitas coisas abordadas por Chiavenato são comportamentos ou conjuntos de comportamentos. Daniels afirma que com uma análise vaga pouco pode ser mensurado e sem mensuração dificilmente algo será alcançado.

Consciência da segurança, melhor comunicação e aumento do trabalho em equipe não são resultados de *pinpoint*, e o esforço gasto tentando produzi-los pode consumir muitos recursos financeiros e humanos, gerando pouco valor para a organização (DANIELS, 2000, p. 87).

Daniels defende que “Fazer o *pinpoint* significa ser específico sobre resultados e comportamentos. Requer *descrições precisas* de resultados e comportamentos que podem ser *observáveis, mensuráveis e confiáveis*” (2000, p. 87).

No final das contas, o negócio tem que estar interessado em resultados e comportamentos que podem ser vistos. Fazer o *pinpoint* de resultados observáveis é relativamente fácil. É por isto que nos focamos nele por tanto tempo. O problema de observabilidade aparece quando tentamos fazer o *pinpoint* de comportamentos[...] Você consegue gerenciar você mesmo e os outros bem sucedidamente se limitando a fazer o *pinpoint* de comportamentos que você vê e ouve (DANIELS, 2000, p. 87).

O foco deve estar nas coisas tangíveis da organização, “*De fato, se algo está acontecendo este algo pode ser medido*. Todos os comportamentos podem ser mensurados em termos de frequência ou duração ou ambos” (2000, p. 87). Não só os resultados como os comportamentos.

Este é o capital intelectual: algo que não se vê, que não é físico e nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas e nem equacionado em números quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios (CHIAVENATO, 2008, p.518).

E em algumas páginas a frente ele diz,

Diz um velho adágio popular entre os especialistas em Administração que, se alguma coisa não pode ser medida e avaliada objetivamente é melhor esquecer o assunto. Se não se pode mostrar qual a contribuição que se está fazendo, é melhor não perder tempo com isto. A mensuração em termos de avaliação é uma prioridade em todas as unidades da organização: demonstrar qual é sua contribuição para a organização está se tornando uma prioridade de topo, pois se a unidade não contribui para o sucesso organizacional, então ela não serve para muita coisa e, portanto, não vale a pena investir nela. Não basta medir apenas o desempenho. É preciso medir o resultado. Gestão é resultado (CHIAVENATO, 2008, p.531)!

As falas de Chiavenato se mostram muito contraditórias nestas ultimas passagens apresentadas. Daniels se aproximaria mais da segunda fala.

A observabilidade buscada não pode ser possível só para quem realiza a tarefa pois ela se torna subjetiva. Para eliminar a subjetividade Daniels propõe, “A terceira característica de um *pinpoint* válido é confiabilidade. Quando duas pessoas ou mais podem observar o comportamento ou resultado e produzem a mesma contagem, você tem um *pinpoint* verdadeiro” (2000, p. 88).

Assim as ações da organização devem apresentar resultados tangíveis, “Eu considero presença em um treinamento como meramente uma contagem de comportamentos. O resultado valioso deveria ser mensurado nos termos de desempenho no trabalho” (2000, p. 88). O discurso de Daniels se diferencia de outros discursos comuns nas empresas de que a solução é um plano de treinamento, ou até mesmo de que treinamentos solucionam tudo. O treinamento deve ser proposto e avaliado a partir do seu resultado direto no trabalho diário.

Em Chiavenato,

O treinamento é uma fonte de lucratividade, porque aumenta esse capital. Ele enriquece o patrimônio humano da organização. Treinamento é um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2008, p. 389).

Fica mascarado como o treinamento gera melhoria nas tarefas diretamente realizadas pela pessoa, parece que o treinamento em si é um resultado suficiente para a organização.

Resultados são normalmente definidos como alguns produtos valiosos para a organização: número de produtos sem defeito, aumento de renda por venda, redução do tempo do ciclo. Claramente, é importante mensurar ambos comportamentos e resultados, mas é preciso evitar confundir os dois (DANIELS, 2000, p. 89).

Uma quantidade de treinamento deveria aumentar uma quantidade ou qualidade nos resultados. O treinamento é um comportamento, este deve gerar resultados diretamente e estes só aparecem na produção de valor para a empresa.

Daniels apresenta mais um cuidado que se precisa ter ao utilizar os *pinpoints* “Uma das considerações importantes para fazer o *pinpoint* do comportamento ou resultado que você gostaria de mudar é ter certeza que eles estão sob *controle* de quem desempenha” (2000, p. 89). Não vai ajudar muito a pessoa e a empresa saber o que ela deve fazer se ela não puder efetivamente realizar a tarefa. Também não ajuda se o resultado é produzido mesmo se a pessoa não faça nada. Ou seja os *pinpoints* de comportamentos e resultados devem poder ser atingidos pelas pessoas sozinhas. O modo como o trabalho é estruturado hoje dificulta o controle total sobre o desempenho, “Mesmo que poucas pessoas nas empresas hoje tenham controle total sobre os resultados, o requerimento de controle é normalmente satisfeito se a pessoa ou o grupo tem mais controle sobre o

pinpoint do que qualquer outro” (2000, p. 90).

Finalmente,

Em resumo, quando você conseguir fazer o *pinpoint* de resultados e comportamentos que são ativos, mensuráveis, observáveis, confiáveis e sob controle de quem desempenha você terá tomado o primeiro passo em direção de poder trazer o melhor nas pessoas (DANIELS, 2000, p. 90).

Chiavenato observa que as organizações estão caminhando nesta direção.

Cada vez mais a avaliação do desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando fortemente para o que denominamos gestão do desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho da organização traz para a organização em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas. Este é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo as suas habilidades e competências nas atividades da organização e esta se configura estruturalmente para reforçar e incrementar o desempenho humano e dirigi-lo para seus objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2008, p. 267).

A maneira que a organização enxerga os comportamentos e resultados ainda limita sua visão de como alcançar efetivamente o que se deseja. No entanto, a demanda existe, e a técnica também, o desafio é unir as duas coisas.

Capítulo 11- O uso efetivo de mensuração²⁴

Para poder efetivamente medir o que Chiavenato chamou de “força de

trabalho da organização” precisamos descobrir o que ela é, neste caso a proposta é fazer *pinpoint*. Mas então como avaliamos o *pinpoint*? Daniels propõe como solução para esta questão os processos de mensuração.

A mensuração já é de certo modo uma prática nas organizações. Em algumas organizações o processo de mensuração de resultados é chamado de avaliação ou avaliação de desempenho.

Chiavenato observa a presença desta prática na passagem, “No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações” (2008, p. 241).

No entanto Chiavenato apresenta algumas críticas a alguns métodos de avaliação,

Os métodos tradicionais de avaliação do desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são auto contidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e de conteúdo (CHIAVENATO, 2008, p. 251).

Duas preocupações apresentadas por Chiavenato são a rigidez das avaliações e o objetivo que elas tem.

A palavra disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples das pessoas às regras e normas que a organização estabelecia porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse antigo conceito, havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas. Esse controle externo assentava-se

exclusivamente nos meios (como horários de trabalho, proibições, comportamentos disciplinados etc.) e quase nunca se preocupava com os fins (isto é, como o alcance de metas e de resultados) (CHIAVENATO, 2008, p. 448).

Novamente fica clara a falta de objetivos das avaliações de desempenho. Afinal para que elas servem? Daniels apresenta uma observação: “Na maioria dos casos, mensuração é um antecedente. Infelizmente, nas empresas é quase sempre antecedente para punição” (2000, p. 92).

Antigamente, a área de ARH²⁵ controlava rigidamente o comportamento dos funcionários através de cartões de ponto para assegurar entradas e saídas das pessoas no início e término do trabalho e no início e término dos horários de refeições. Isso incluía esquemas de vigilância dotados de guardas e vigias para evitar fraudes e possíveis roubos. O sistema dominante era do tipo autoritário-coercitivo, estritamente fechado e impositivo (CHIAVENATO, 2008, p. 512).

Aparentemente a tentativa era de observar todos os comportamentos que eram contra produtivos. O objetivo da mensuração de comportamentos como o de chegar no horário era punir. Deveriam ser mensurados os erros e a partir destes se ensinaria como não se comportar. Os comportamentos mensurados poderiam não causar efeito sobre o resultado organizacional, que é o que importa, em nada. Daniels apresenta observações parecidas com as de Chiavenato.

Nos negócios, mensuração também é utilizada para resolver problemas, ajudar a organização a desempenhar melhor, mas um dos usos mais frequentes de mensuração é para identificar os desempenhadores que não estão a altura. Baseada na mensuração, uma ação negativa é normalmente tomada para corrigir o problema com o desempenho. Não é a toa que os funcionários evitam a mensuração sempre que podem. Não é legal ser

identificado como o problema (DANIELS, 2000, p. 91).

Ambos percebem a oportunidade para o uso da mensuração como uma técnica de resolução de problemas e ambos tem críticas aos resultados negativos que alguns métodos de aplicação podem produzir. A razão pela qual as pessoas até hoje tem resistido as avaliações é entendida neste contexto histórico. Segundo ele, o objetivo que elas buscam é o que as tornam tão ruins para os funcionários. Daniels propõe uma visão diferente para este processo,

O propósito da mensuração no sistema de "*Performance management*" é diferente. Ao invés de usar a mensuração para achar funcionários com problemas, *a mensuração é utilizada para permitir que os funcionários melhorem*, e que certamente ajudará a empresa a desempenhar melhor (DANIELS, 2000, p. 91).

Ele observa uma diferença entre a maneira como as avaliações são feitas tradicionalmente e como elas deveriam ser.

Chiavenato observa que as organizações atuais usam as avaliações de desempenho para outros propósitos. "Ou melhor, está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado" (2008, p. 260).

Ambos os autores se focam na possibilidade de melhora futura proporcionada pela mensuração ao invés do foco em desempenho passado.

A mensuração, no entanto, tem um objetivo direto. Daniels segue afirmando que não basta avaliar. "Uma grande quantidade de pessoas nas empresas acham que mensurar um problema é equivalente a resolvê-lo. Mas por mais importante que a mensuração seja, ela sozinha não transforma o comportamento"

(2000, p. 91). A mensuração não deveria ser utilizada como um fim em si, como foi observado por Chiavenato alguns parágrafos acima.

Por que a mensuração não é utilizada mais eficazmente então? Daniels afirma que não é por falta de habilidade.

A habilidade de mensurar não é, nem nunca foi, o problema. Nós conseguimos mensurar qualquer desempenho. O problema na mensuração provem da maneira como é utilizada. Se é usada para punir, as pessoas farão de tudo para evitar serem mensuradas. (DANIELS, 2000, p. 92)

Isso inclui dizer que as coisas são intangíveis e imensuráveis, pois o comportamento não será punido se não puder ser visto.

Todavia, como já abordamos, no mundo moderno o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual. Este é um ativo intangível e de difícil mensuração e avaliação. Ocorre que o capital intelectual constitui o ativo que mais traz retornos à organização e é indiscutivelmente o principal motor que garante o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2008, p. 518)

O problema está, segundo Daniels, no resultado que a mensuração produz. No caso da produção de punição ou penalidade, como já foi discutido anteriormente, as pessoas farão de tudo para não serem mensuradas. Inclusive dizer que aquilo que elas fazem não pode ser mensurado. Resultados como vendas, e produção, “são coisas comumente consideradas como facilmente mensuráveis. No entanto nada é fácil de mensurar quando os executores não querem ser mensurados” (2000, p. 94).

Chiavenato também apresenta esta atividade como sendo um desafio, “Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de equidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as

peessoas, não é tarefa fácil” (2008, p. 249).

No entanto, “Quando a mensuração é usada para aumentar o reforçamento positivo, as pessoas ansiarão por serem mensuradas” (2000, p. 92). Se por um lado, quanto mais mensuração mais punição e aversão a ela, por outro mais mensuração atrelada a mais reforços positivos cria mais apreciação por ela.

Chiavenato chega a pontuar que inclusive “No fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho é o próprio colaborador” (2008, p. 245). Isto será verdade se ela possibilitar mais reforços positivos.

Para inserir um sistema de mensuração com características positivas Daniels propõe dois passos: Primeiro, “Aumentar a frequência de reforçamento positivo para comportamentos desejados enquanto eles acontecem no ambientes de trabalho” (2000, p. 93) e em segundo lugar “Parear reforços com as medidas existentes” (2000, p. 93).

Antes de novas mensurações serem inseridas é importante que as que já existem sejam modificadas, para que as novas não adquiram uma conotação negativa.

A duração do tempo que se deve fazer estas duas coisas antes de apresentar as novas medidas vai variar dependendo da história de punição e a sua habilidade de aumentar o reforçamento positivo efetivo. No entanto se estas duas técnicas forem utilizadas por alguns meses, na maioria dos casos você terá muito mais facilidade ao instalar um novo sistema de mensuração. (DANIELS, 2000, p. 93)

Daniels apresenta as técnicas de mensuração, “Existem duas maneiras de mensurar: contando e julgando. Contagem é geralmente reconhecida como a

melhor maneira de mensurar por que é a mais objetiva. Contagens de frequência são geralmente os dados mais desejáveis” (2000, p. 93). Frequência se torna uma dimensão importante de se avaliar pois o reforço positivo afeta diretamente esta dimensão do comportamento e para Daniels “Quando pudermos, devemos contar. Nas empresas estamos normalmente interessados no *ritmo* de realização de alguma coisa” (2000 p. 94).

Daniels faz ainda algumas considerações sobre os dados produzidos na contagem dos comportamentos. “Quando você estabelecer uma medida usando contagem, considere a utilização do dado puro ao invés de alguma função matemática como porcentagem” (2000, p. 94) e ainda “Porcentagem pode ser enganadora se você não sabe a taxa de comportamentos sendo contada” (2000, p. 94) por que “Quanto mais você se afasta do dado, mais dado você perde” (2000, p. 94).

Daniels propõe que se “Use o dado puro onde puder. Dar-te-á mais informação, produzirá mais hipóteses, levar-te-á a resolver problemas mais rapidamente que porcentagem” (2000, p. 96).

Daniels faz uma observação de que o

Julgamento é geralmente considerado como sendo mais subjetivo e fica em segundo lugar para a contagem nas empresas. No entanto, se a contagem não é possível em algumas situações, o julgamento pode ser muito útil no auxílio da melhora nas pessoas (DANIELS, 2000, p. 93).

E ele oferece uma alternativa, pois

Muitas coisas nas empresas não são realmente contáveis. Isto faz que que julgar seja uma ferramenta mais útil. O maior problema de medidas baseadas

em julgamentos é que eles parecem, em muitos casos, que são arbitrárias. O que está sendo avaliado parece variar de uma mensuração para outra. Uma maneira de superar este problema é o estabelecimento de critérios específicos que podem ser confiavelmente observados por duas ou mais pessoas (DANIELS, 2000, p. 96).

Existem técnicas para poder criar um julgamento fiel ao comportamento ou resultado. Uma ferramenta especificamente criada para julgar comportamentos é uma escala chamada BARS (Escala de Classificação Ancoradas no Comportamento²⁶). “Uma BARS é uma escala na qual cada variável a ser mensurada é fundamentada por comportamentos e realizações específicos” (2000, p. 96).

No julgamento de comportamento podemos encontrar problemas com a subjetividade de quem julga. Daniels apresenta outro resultado esperado “Lembre-se, quando a mensuração é utilizada para oferecer oportunidades para reforço positivo, muito do criticismo é reduzido” (2000, p. 96).

Algumas outras consequências da escolha de certos métodos de mensuração podem ser vistas nas observações de Daniels.

Um dos métodos de medidas mais frequentemente utilizado é a classificação. Eu desaconselho fortemente. A classificação não deve ser usada porque joga um funcionário contra o outro. Só pode haver um número 1 e somente um número limitado de vencedores. Nós não contratamos perdedores intencionalmente. Não vamos utilizar a mensuração para criá-los (DANIELS, 2000, p. 96).

Alternativamente deveria ser,

Pelo uso de graduação nós comparamos o desempenho com critérios estabelecidos. Desta maneira, é possível que qualquer um que alcance o critério estabelecido seja considerado um ótimo desempenhador. Uma empresa de vencedores será uma empresa vencedora (DANIELS, 2000, p. 96).

Chiavenato apresenta que “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das tarefas que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (2008, p. 241). Este autor também coloca a avaliação como uma maneira de comparar a pessoa consigo mesma e o resultado alcançado.

Daniels ainda alerta para os resultados encontrados,

Quando mensuramos comportamentos, é importante que os comparemos com resultados. Se comportamentos são julgados como bons e os resultados não são, você deve ter os *pinpoints* errados. Você deveria reforçar o desempenhador pelo comportamento que ele ou ela foi solicitado realizar, mas refinar os *pinpoints* até que eles se correlacionem com os resultados exigidos (DANIELS, 2000, p. 98).

Para Chiavenato os resultados da avaliação também devem estar relacionados diretamente com os resultados organizacionais.

A avaliação trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que nele terá o indivíduo ou o grupo que o proporcionou. Isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor suas habilidades individuais e sociais (CHIAVENATO, 2008, p. 267).

Os resultados das avaliações servem para melhorar o sistema de metas e

resultados. Daniels apresenta mais uma vantagem de um bom sistema de mensuração

Uma das razões mais importantes para o estabelecimento de bons sistemas de medidas é que é possível ver mudanças pequenas e positivas. A maioria das melhorias não ocorrem subitamente. Frequentemente as melhorias já começaram e você dificilmente percebe. Muitas iniciativas já foram canceladas quando o progresso ainda estava acontecendo mas nenhum sistema de mensuração foi adotado para que as pessoas soubessem. (DANIELS, 2000, p. 98-99)

Chiavenato também observa algumas vantagens deste sistema.

A avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do colaborador ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre o colaborador e seu gerente. Na realidade, a avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente. (CHIAVENATO, 2008, p. 245)

A mensuração é a ferramenta que vai possibilitar a visualização real das condições estabelecidas na empresa. Ela permite a visualização do cumprimento das metas e os meios utilizados para obter tais resultados. Somente a partir da mensuração pode-se avaliar o real impacto do trabalho das pessoas e das intervenções realizadas com elas.

Capítulo 12 – *Feedback* de desempenho²⁷

Para que uma organização possa se beneficiar de um bom sistema de mensuração e avaliação, não basta que os resultados estejam somente nas mãos da gestão. Eles devem de algum modo ter efeito sobre o desempenho de todos os que produzam estes resultados. Daniels propõe um novo passo para que isto seja realizado.

Fazer o *pinpoint* define os resultados que você quer e os comportamentos necessários para alcançá-los. Mensuração lhe diz quanto de cada um você está conseguindo. Assim que você tem estes dois elementos da *Performance management* alinhados, você está pronto para transformar esta informação em *feedback* (DANIELS, 2000, p. 101).

Esta prática também é presente para Chiavenato que apresenta,

Retroação de dados (*feedback* de dados). É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda a organização - dados que nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas. Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informações dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encobertas dentro da organização (CHIAVENATO, 2008, p. 423).

Assim como na apresentação de Chiavenato, na proposta de Daniels aparece a especificidade que esta técnica tem

O termo *feedback* não pode ser confundido com informação arbitrária ou dado. Feedback é informação sobre desempenho que permite que um indivíduo ajuste o desempenho dele ou dela. *Feedback* mostra para o desempenhador onde o desempenho atual está em relação ao desempenho passado e normalmente uma meta (DANIELS, 2000, p. 101).

Chiavenato também demonstra grande preocupação com a existência do *feedback*.

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho (CHIAVENATO, 2008, p. 242).

Daniels aponta que o *feedback* é uma prática comum e que é um componente crítico no processo de aprendizagem,

Sem *feedback* não existe aprendizado. Você não consegue aprender a falar, andar, escrever, andar de bicicleta ou aprender a tocar um instrumento musical sem *feedback*. *Aprender exige informações específicas sobre como o comportamento está afetando o ambiente.* (DANIELS, 2000, p. 101)

Chiavenato observa como o processo de avaliação é presente no nosso dia a dia, "Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores" (2008, p. 241). O que os professores fazem? Avaliam e ensinam o conteúdo deficiente. Ensinar o que o aluno não aprendeu ou

mostrar onde ele errou e pode mudar é um processo de *feedback*.

Daniels aponta novamente a especificidade que os dados devem ter, "Os dados comuns sobre desempenho não lhe falam necessariamente o que fazer para melhorar o desempenho" (2000, p. 101).

Usando outro nome, Chiavenato também fala de um processo semelhante. "Retroação: A avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborador interage percebem seu desempenho, atitudes e suas competências" (2008, p. 242). Neste caso o *feedback* é do que outras pessoas acham sobre o avaliado e não necessariamente de seus resultados produzidos.

O dado produzido para a realização do *feedback* deve ser específico para este propósito. Ele deve, além de falar sobre o comportamento e os resultados, ajudar a pessoa a alterar tanto o comportamento como os resultados, se for o caso. Daniels apresenta isto na passagem "*Feedback* de desempenho, por definição comportamental, é informação ou dado específico sobre desempenho que permitirá que você mude seu comportamento" (2000, p. 102).

A produção deste dado é tão importante que,

Quando não existe nenhum *feedback* que ocorra naturalmente, algum mecanismo deve ser desenvolvido pelo qual este tipo de informação é gerada e apresentada para o desempenhador. Os desempenhadores devem saber como estão indo, se eles devem apertar o passo, diminuir ou ter mais cuidado (DANIELS, 2000, p. 102).

Chiavenato apresenta a mesma preocupação,

Abertura de canais de retroação. A tarefa pode proporcionar informação direta o ocupante está realizando seu trabalho, sem que tenha de depender da

avaliação do seu desempenho por parte do gerente ou de terceiros. A abertura de canais de retroação atribui ao ocupante o controle de seu desempenho, criando uma tarefa total e completa, com conhecimento pleno dos resultados. Isso aumenta a realimentação por meio do próprio cargo e faz fluir a retroação diretamente entre os usuários e os fornecedores, sem a inclusão de gerentes ou de pessoal de staff (CHIAVENATO, 2008, p. 213).

Daniels atribui muitos problemas organizacionais a falta de *feedback*

Deficiências em *feedback* são grandes contribuintes para quase todos os problemas de baixo desempenho, mesmo assim a maioria das organizações hoje não tem sistemas verdadeiros para prover *feedback* para seus funcionários. Até mesmo aquelas empresas que estão compartilhando números de produção ou indicadores de qualidade com os empregados estão normalmente dando informação e não *feedback*. Este tipo de informação dá apenas uma vaga ideia aos desempenhadores de como eles estão indo. Tem pouco impacto nos seus desempenhos (DANIELS, 2000, p. 102).

Percebemos que, para Daniels, o *feedback* não é um conjunto de informações e sim uma possibilidade real de mudança de comportamento. Se o *feedback* não produz esta mudança, ele não é *feedback*.

Ele observa que normalmente com a inserção do *feedback* ocorrem surtos de aumento do desempenho. No entanto estes surtos são passageiros e o desempenho cai para como estava anteriormente.

O surto no desempenho ocorre por que o *feedback* é um antecedente, e você se lembra que os antecedentes fazem quase qualquer tipo de comportamento aparecer. O *feedback* mostra para a pessoa o que ela precisa mudar no seu desempenho (DANIELS, 2000, p. 102).

Este exemplo mostra como o *feedback* real é poderoso na produção de

respostas. Daniels apresenta uma maneira na qual o *feedback* será efetivo que é sua apresentação em forma de gráficos. “Dados apresentados em gráfico tem muitas vantagens sobre tabelas, texto ou apresentados verbalmente” (2000, p. 103). Daniels defende este modo de apresentação por vários motivos,

Os gráficos te mostram em um rápido olhar onde você está em relação a onde esteve e para onde está indo. Gráficos permitem que você veja tendências de desempenho mais cedo, permitindo uma resposta mais rápida para problemas potenciais e reforço positivo mais imediato (DANIELS, 2000, p. 103).

Alem do *feedback* gráfico ser melhor ele deve ter outra característica,

Obviamente o *feedback* imediato é preferido. Com *feedback* imediato e frequente as pessoas aprendem mais rapidamente, pois recebem mais oportunidades para reforçamento do que o *feedback* menos frequente permitiria. Muitos gerentes e supervisores dizem que é impossível prover *feedback* imediato (DANIELS, 2000, p. 103).

Chiavenato aparentemente propõe que o *feedback* tenha características parecidas,

Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados. É a verificação dos custos/benefícios envolvidos no processo. A medição constante dos resultados quanto ao alcance dos objetivos precisa ter base quantitativa que mereça fé e confiabilidade e, ao mesmo tempo, forneça uma idéia objetiva e clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado. Sempre que possível, o próprio avaliado deve fazer sua auto-avaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados. O gerente deve ajudá-lo neste aspecto (CHIAVENATO, 2008, p. 259).

Chiavenato inclusive apresenta a possibilidade do funcionário fazer sua própria avaliação para ela ser o mais frequente possível. Daniels apresenta os

resultados da uma falta de *feedback* constante.

Feedback dispensado menos frequentemente que semanal é melhor que nada, mas não muito melhor. *Feedback* mensal é muito atrasado para ter qualquer impacto sobre o desempenho. Afinal das contas *feedback* mensal propicia apenas 11 oportunidades ao ano de reforçar ou corrigir o desempenho (DANIELS, 2000, p. 104).

Se a avaliação de desempenho estiver atrelada a algum tipo de benefício mensal, semestral ou anual menor será seu efeito sobre o comportamento. “*Feedback* diário é o intervalo de *feedback* mais comum nas aplicações de *Performance management*” (2000, p. 104).

Alem do formato e temporalidade, a maneira como é dispensado o *feedback* também é muito importante. “*Feedback* individual é mais efetivo que *feedback* grupal[...] Se você não consegue não faça. Mas dispense para o menor grupo possível” (2000, p. 104).

Esta aparece como uma preocupação para Chiavenato,

Proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. É a base para a discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho. Proporciona uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas (CHIAVENATO, 2008, p. 268).

Aparentemente o *feedback* é uma relação estabelecida entre empregado e seu superior. Mas não é só isso,

Divulgue o desempenho grupal publicamente; dispense *feedback* individual reservadamente. Nós encorajamos que os indivíduos mantenham um caderno de anotações de seu desempenho e mostrem para seus supervisores

diariamente. Isto dá oportunidade para o supervisor reforçar caso seja apropriado e oferecer ajuda caso seja necessário (DANIELS, 2000, p. 105).

Chiavenato tem uma proposta diferente,

Retroação. Refere-se ao grau de informação de retorno que o ocupante recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados. A retroação funciona como uma informação de retorno que a pessoa recebe enquanto está trabalhando e que lhe revela como está desempenhando a sua tarefa ou como está indo em sua atividade. A retroação deve ser fornecida pelo próprio resultado de seu trabalho. É ela que permite uma contínua e direta auto-avaliação do desempenho sem necessidade de julgamento periódico de seu superior ou de qualquer órgão externo (CHIAVENATO, 2008, p. 208-209).

Daniels propõe que exista, além do reforço intrínseco ao trabalho, uma possibilidade de reforçamento social. O *feedback* não é somente informação sobre o comportamento e sim uma maneira de aumentar a probabilidade que ele mude. Outras pessoas podem ter um papel mais efetivo neste caso.

Quando você tem *feedback* individual, você deve colocar em um gráfico o desempenho do grupo também. Isto possibilita maiores oportunidades para reforçamento para os indivíduos no grupo enquanto aumenta oportunidades de reforçamento para cooperação e outros comportamentos de trabalho em equipe (DANIELS, 2000, p. 104-105).

Este método não substitui o *feedback* individual, como apontou Daniels, mas ele pode ser uma ótima maneira de criar uma equipe com maior possibilidade de reforçamento entre seus membros. Para Chiavenato este método não deve ser utilizado nem como acessório ao *feedback* individual.

A retroação constitui um problema de informação. Quando a produção do

ocupante é misturada com a produção de outras pessoas ou quando a produção é removida ou retirada com frequência, não há conhecimento dos resultados do trabalho pessoal. A retroinformação ocorre apenas quando o ocupante tem conhecimento dos resultados do seu próprio trabalho ou quando a sua produção horária ou diária é perfeitamente visível e palpável (CHIAVENATO, 2008, p. 208-209).

Algumas implicações éticas deste sistema são que,

Supervisores devem manter o desempenho individual confidencial. Resistir a tentação de comparar um desempenhador com outro[...] O compartilhamento voluntário dos *feedbacks* entre os colegas oferece muitas oportunidades para reforçamento entre eles (DANIELS, 2000, p. 105).

O gestor não deve nunca comparar duas pessoas, as pessoas é que tem o direito de fazer o que quiserem com seu *feedback*.

Como em todos os momentos da abordagem, o reforço positivo é o que cria a possibilidade deste sistema funcionar.

Feedback e positivo formam a combinação mais poderosa de técnicas que você pode usar para trazer o melhor das pessoas. Para ter um *feedback* efetivo você precisa dos *pinpoints* corretos. Adicione reforçamento e você terá a mistura ideal para maximizar o desempenho (DANIELS, 2000, p. 106).

Chiavenato mostra como o reforçamento positivo poderia proporcionar *feedback*.

Através do pagamento dos incentivos se avalia se a pessoa fez uso correto das ferramentas e da liberdade a ela confiadas. O dinheiro é um excelente modo de expressar o reconhecimento pela ajuda prestada. Funciona como uma verdadeira fonte de retroação. (CHIAVENATO 2008 p. 330)

Se o dinheiro for efetivamente um reforçador positivo para o funcionário ele fará mais do mesmo. Dificilmente isto ajudará em uma mudança.

Capítulo 13 – Um modelo para resolução de problemas²⁸

Assim, apresentado este método com base científica, podemos enxergá-lo como uma grande ferramenta para operar mudanças organizacionais. Daniels apresenta que este é um dos seus usos mais importantes.

O poder de resolução de problemas da *Performance management* está no seu uso sistemático. Você não pode usar a técnica de *pinpoint* sozinha e esperar uma mudança duradoura. Você não pode mensurar, e depois usar isto como uma maneira de punir. Você não pode dar o *feedback* sem reforçamento e esperar ver uma melhora constante. Você nem mesmo pode reforçar sem os outros passos, se você o fizer, você provavelmente estará reforçando os comportamentos errados na hora errada. O modelo de resolução dos problemas começa com fazer o *pinpoint* e termina com a avaliação por uma razão importante. Todos os passos devem ser utilizados naquela ordem para extrair a vantagem total do poder de melhorar o desempenho (DANIELS, 2000, p. 109).

É importante, para ele, que o método seja seguido a risca sendo contemplados todos os seus passos em sequência.

Uma das ações mais importantes para os gestores é *reforçar positivamente aqueles que usam o modelo* para melhorar o desempenho. Não esperem até que os funcionários tenham um desempenho melhor (um resultado). Inicialmente reforce o comportamento de usar o modelo para resolver

28 Texto original – A model for problem solving

problemas ou melhorar o desempenho no trabalho (DANIELS, 2000, p. 109).

O que ele está dizendo é que o resultado do trabalho do gestor também é que as pessoas dentro a empresa usem o método. Outro ponto importante é que o método pode ser usado extensamente na empresa. Não é uma reposta para uma área ou um problema específico da empresa.

Este modelo se aplica para qualquer aspecto do negócio – de downsizing até redução temporal de ciclo. Se você precisa aumentar vendas, este modelo funciona. Se você precisa de novos produtos no laboratório, este modelo funciona. (DANIELS, 2000, p. 109)

Daniels apresenta como deve ser a aplicação,

Para implementar este modelo, você precisa selecionar um *pinpoint* e começar a mensurar antes da intervenção no desempenho. Isto lhe permite coletar uma linha de base, um ponto de partida, com o qual você pode avaliar o efeito da intervenção. Na *Performance management* uma *intervenção* é tipicamente definida como a introdução de *feedback* e reforçamento sistemáticos (DANIELS, 2000, p. 110).

Chiavenato também apresenta um método utilizado para mudanças nas empresas.

O DO utiliza um processo dinâmico composto de três fases distintas: 1. Diagnóstico. É feita a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido através de entrevistas ou pesquisas com as pessoas ou grupos envolvidos. 2. Intervenção. É uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada através de workshops e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança. 3. Reforço. É um esforço para estabilizar e

manter a nova situação, através de retroação. Em geral, o reforço é obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retro informação a respeito da mudança alcançada. Na realidade, o DO funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional (CHIAVENATO, 2008, p. 420).

Os dois modelos são estruturados de modo semelhante. Daniels reforça,

Se você avalia seus resultados e vê que sua intervenção não está funcionando, você deveria reexaminar o passo de reforçamento para determinar se a consequência que você está dispensando é realmente um reforçador para o recipiente. Se mudando o reforçamento não resolver o problema, você provavelmente escolheu o *pinpoint* errado. De qualquer maneira, para ser bem sucedido você deve completar todos os passos do modelo. Se você não conseguir os resultados que você quer, mude um elemento por vez e monitore seus resultados – o mesmo procedimento que um cientista segue – até resolver o problema. (DANIELS, 2000, p. 110).

Chiavenato também apresenta um sistema de avaliação da mudança,

O ciclo da APPO²⁹ consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante. É importante que haja um mecanismo de motivação das pessoas através de recompensas materiais e simbólicas (CHIAVENATO, 2008, p. 261).

Na proposta de intervenção apresentada por Chiavenato não são diagnosticados dados sobre o desempenho e sim sobre as percepções. Mudar as percepções muda o desempenho? As percepções dão alguma informação específica sobre o desempenho?

O modelo descrito neste capítulo empresta si mesmo para análise científica.

Por causa da precisão do *pinpointing*, mensuração e intervenção, você pode facilmente mensurar desempenho pré- e pós-intervenção. Depois você pode usar um de alguns dos modelos de pesquisa para avaliar os efeitos da sua intervenção de *Performance management* (DANIELS, 2000, p. 110).

Os modelos de intervenção podem ser B, AB, ABA e linha de base múltipla. Cada um deles tem uma especificidade e níveis de controle diferentes.

O modelo B é o que

[...] você decide o que você quer fazer para mudar o desempenho, você aplica, e depois acompanha os resultados. A maioria das pessoas se satisfaz se as coisas melhoram. No entanto este é o método menos poderoso para testar se a intervenção foi responsável por alguma mudança. Esta abordagem é fraca, pois você não tem linha de base para comparar e avaliar a intervenção (DANIELS, 2000, p. 110).

Este parece ser o modelo mais parecido com a intervenção proposta acima por Chiavenato. Os objetivos e resultados são as primeiras coisas a serem definidas, a intervenção realizada, e os resultados acompanhados.

O modelo AB

[...] exige que você colete os dados de linha de base do desempenho atual. Estes dados permitem que você demonstre que o desempenho não estava caminhando corretamente até depois da intervenção. Se a melhora começa depois de sua intervenção, você tem alguma evidência de que sua intervenção é a responsável pela mudança.[...] Ainda que este teste seja mais poderoso que o modelo B, ainda é considerado relativamente fraco como prova científica (DANIELS 2000 p. 111).

O modelo ABA é mais poderoso que os anteriores

[...] porque ele envolve um retorno para as condições da linha de base. Por exemplo, se sua intervenção consistiu na introdução de alguma forma de reforço, *depois de um período de tempo você retira o reforço e observa se o desempenho retorna para o nível anterior* (DANIELS, 2000, p. 111).

Mas ele também apresenta um problema para a aplicação em organizações. “O problema com este modelo é que, durante um trabalho que está acontecendo, raramente um gestor iria querer parar com algo que está funcionando só para provar que a intervenção é o que realmente está causando a melhora” (2000 p. 111). Além disto, este modelo apresenta questões éticas que o impede de ser aplicado em empresas como: você começa a pagar um salário contingente ao trabalho de alguém e a pessoa começa a ganhar mais dinheiro ao produzir mais e melhor para a empresa. É discutível a possibilidade de retirar o salário só para comprovar que ele só está produzindo mais pois o salário contingente é reforçador.

Então Daniels apresenta o último modelo. A linha de base múltipla é composta por diversos modelos AB implementados em momentos diferentes.

Este é o modelo mais poderoso por que você pode fazer quantas intervenções AB que você precisar para determinar a relação de causa e efeito. Isto é fácil de fazer e na minha opinião deveria ser o procedimento de operação padrão para qualquer novo programa desenhado para afetar o desempenho (DANIELS, 2000, p. 112).

Este não só é um procedimento que pode ser realizado assim como os outros, Daniels defende que este deveria ser o modelo padrão para todas as intervenções, independente do tipo que ela é, pois este modelo mostra claramente o que funciona e o que não funciona,

Novamente, este método deveria ser o procedimento de operação padrão para avaliar qualquer esforço de mudança de qualquer aspecto de

desempenho. Se este procedimento for utilizado rotineiramente, ele *irá* economizar milhões de dólares para as organizações por eliminar as soluções de senso comum que não funcionam e que geralmente não são avaliadas (DANIELS, 2000, p. 115).

Chiavenato apresenta a mesma preocupação, mas sem o modelo de intervenção para sustentá-la.

O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida à organização. Elas constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje (CHIAVENATO, 2008, p.240).

Finalizando, Daniels apresentou sua proposta de intervenção organizacional por completo e nós podemos fazer um paralelo com o que Chiavenato observa que acontece com as empresas e o que ele propõe como solução.

Por ultimo, Daniels propõe que as pessoas trabalhem com o sistema que ele apresentou e lança um desafio político, relacionado a um tópico que ele discutiu no primeiro capítulo, para as organizações. Daniels cita Hopkins et al. (1992) para sugerir que agências de regulação fossem criadas

Para proteger executivos corporativos e governamentais vulneráveis e inadvertidos de cientistas sociais, consultores ou membros de staff

inescrupulosos ou inadvertidos que prometem salvação mas, na verdade, apresentam tecnologias não comprovadas e possivelmente completamente inúteis ou até mesmo perigosas (HOPKINS apud DANIELS 2000 p. 115).

CONCLUSÃO

A análise e discussão dos dados levantados nesta pesquisa mostraram diferenças e semelhanças entre as propostas de gestão apresentadas nas duas publicações. As duas publicações aparentemente são críticas de uma realidade e apresentam propostas para solucionar os problemas que observam. As observações muitas vezes se alinham e isto indica que estão falando de uma mesma realidade. As propostas também se alinham muitas vezes e se distanciam em outras a ponto de serem opostas. Dada a extensão do trabalho, o levantamento dos pontos principais de distanciamentos e aproximações pode permitir um fechamento mais claro da pesquisa.

Na primeira parte Daniels se coloca fortemente contrário as propostas para gestão provenientes do senso comum. Chiavenato não se posiciona muito claramente em nenhum dos lados (senso comum ou ciência). Apesar de, em alguns pontos, ele apresentar uma tentativa de se alinhar com o pensamento científico, a pluralidade de técnicas propostas e pontos de vista das análises apresentadas o distanciam. A análise apresentada mostrou que isto aproxima suas observações e propostas de um uso de conhecimentos baseados no senso comum. Este é um aspecto que afasta claramente o conteúdo das publicações de Daniels e Chiavenato.

Os objetivos a serem alcançados são aparentemente os mesmos nas duas publicações. Ambos buscam maior produtividade, melhor desempenho e um ambiente de trabalho melhor com pessoas mais felizes. Os métodos que propõem para alcançar isto, no entanto, é muito diferente. Daniels busca em um método científico, mais especificamente da análise do comportamento, um modelo que dê base a sua proposta. Chiavenato aparentemente propõe que as empresas façam o que for necessário para se manterem competitivas, independente de como seja esta

atuação. Ele apresenta muitas práticas possíveis inclusive causando contradição entre as propostas. Geralmente são práticas que outras empresas ou gestores adotaram em algum momento e supostamente obtiveram sucesso. O problema é que não são práticas sistematizadas e nada garante que elas funcionarão universalmente.

Daniels nesta parte defende que o gestor deve ter conhecimento muito aprofundado sobre o comportamento das pessoas. Para ele o comportamento das pessoas é regido por leis universais baseadas em conhecimentos científicos. Chiavenato não mostra em seu livro se as organizações focam aprofundadamente nesta questão. A visão do homem apresentada é bastante variável de acordo com o tempo e as mudanças ambientais. As propostas são muito suscetíveis a mudanças em suas estruturas essenciais.

Daniels ainda defende que a mudança das contingências não deve ocorrer através das falas dos gestores e sim pelo que fazem. No livro de Chiavenato pudemos perceber que grande parte das tentativas de intervenção acontece no nível antecedente e não consequente. A intervenção antecedente é importante por que ela produz comportamento, mas não mantém. O foco antecedente cria problemas por que precisa de investimento constante para produzir os comportamentos adequados e começa a tomar forma de ameaça quando perde sua efetividade. Um programa baseado em antecedentes não ajudará a organização a criar repertórios comportamentais consistentes. Daniels defende que o reforço positivo usado como consequência para os comportamentos desejados é o modo ideal de alterar comportamento. É somente este tipo de consequência que vai criar os repertórios que as organizações dizem que precisam.

A causalidade na proposta de Daniels é invertida em relação a gestão

corrente, exemplificada na publicação de Chiavenato. As pessoas se comportam pelas consequências de seu comportamento e não pelos antecedentes a ele. Comportamentos reforçados positivamente acontecem com grande frequência. Apesar de na proposta de Chiavenato existir um papel fundamental do ambiente sobre o comportamento, não fica claro como o ambiente age sobre o comportamento. Em momentos a proposta esclarece se a intervenção ocorre antes ou após o comportamento. No entanto há pouca avaliação sobre a contiguidade e contingência dos estímulos apresentados que supostamente deveriam reforçar as respostas.

Em resumo, a falta de comprometimento da gestão atual com a ciência limita em muitos sentidos a sua atuação efetiva quando submetida a uma análise comparativa com a análise do comportamento.

Na segunda parte a discussão gira em torno das consequências para o comportamento.

Daniels primeiramente apresenta uma proposta de análise para o comportamento como sendo função de suas consequências. Ele demonstra um modelo de por que as pessoas se comportam como o fazem e é a consequência do comportamento o que faz isto. Para que as pessoas desempenhem de acordo com o que a organização solicita, devem ser arranjas consequências reforçadoras para o desempenho.

Daniels e Chiavenato novamente aparentam buscar o mesmo resultado. No entanto o desconhecimento sobre as leis do comportamento não permite que os gestores alcancem eficazmente o que buscam. Todos querem atingir o mesmo resultado, mas os processos comuns não permitem que isto aconteça. A falta de clareza dos processos comportamentais muitas vezes causa os problemas que as

organizações observam. Estes geralmente acontecem pelo desconhecimento do efeito das consequências aversivas, como reforçamento negativo e punição, que produzem comportamentos muitas vezes incompatíveis com a atividade organizacional.

Foram observadas algumas vezes na publicação *Gestão de Pessoas* que a causa do comportamento está dentro das pessoas, apesar da influência ambiental também ser apresentada em muitos momentos. A discussão sobre a causalidade foi apresentada na pesquisa e quando ela é internalizada perde-se muito do poder de atuação sobre o ambiente. As pessoas são rotuladas e discriminadas.

O ato de observar e descrever os comportamentos por suas funções é o modo de alcançar uma mudança comportamental, segundo Daniels. Isto torna sua proposta completamente orientada para as pessoas e suas individualidades. É só tratando as pessoas com a importância que elas tem para o processo produtivo que elas irão se comprometer com ele. Esta característica causa uma mudança drástica na maneira com que as organizações e principalmente os gestores se comportam. Os gestores muitas vezes causam o comportamento que não querem nas pessoas sem saber. Muitos deles até as culpam por isso. Este modo de ver as pessoas beneficia direta e imediatamente os que tem o poder e muitas vezes os gestores são as figuras que se colocam neste lugar.

O dinheiro acaba perdendo seu lugar central como reforço pois ele pode não estar operando desta maneira. Apesar desta observação ser apresentada no livro de Chiavenato a maioria das propostas voltadas para as consequências de comportamentos são apresentados como recompensas financeiras. O livro apresenta sistematicamente várias propostas de salários, benefícios, recompensas e prêmios, mas não faz o mesmo para os reforçadores sociais. A análise fica vaga e

parece que não caminha adiante. Daniels centraliza sua atuação em outras formas de reforçamento social.

Na terceira parte são discutidas as aplicações efetivas das propostas de Daniels. Nesta parte Daniels ensina a trabalhar com suas propostas. Ele propõe uma descrição minuciosa de resultados e desempenhos. Este tipo de descrição não é feito normalmente nas organizações e surgem problemas causados pela análise vaga dos comportamentos e seus produtos. As pessoas não sabem exatamente o que tem que fazer, como fazer, quando fazer, quanto fazer, onde fazer, e o que precisam efetivamente alcançar. Mensurar desta maneira ou não mensurar dificulta o acompanhamento do trabalho. Os erros decorrentes de uma atividade vagamente definida pode acabar se tornando responsabilidade de quem muitas vezes tem menos poder sobre as atividades, as pessoas que não participam do planejamento do trabalho.

Os problemas que Daniels apresenta como sendo resultados de uma descrição vaga aparecem diretamente nas atividades que seguiriam a descrição. A mensuração e a maneira como é estruturada também acaba ficando vaga nas organizações por não haver clareza do que tem que ser feito. A mensuração também encontra dificuldades por ter sido sistematicamente pareada com punição. O *feedback* não é preciso normalmente por falhas nas duas atividades anteriores. Dificilmente conseguiremos ajudar as pessoas a melhorar seus desempenhos se não soubermos o que elas fazer e o que deveriam fazer.

Na proposta de Daniels todas as atividades se complementam diretamente para criar um sistema de intervenção alinhado com o tratamento científico do comportamento humano. Esta é uma proposta alinhada com somente um referencial teórico prático e filosófico para que não apresente nenhuma

contradição interna. Na análise do livro de Gestão de Pessoas muitas vezes aparecem contradições que podem ser derivadas de um sistema não alinhado de gestão.

Na maior parte dos dois livros ambos autores concordam no modelo de organização que se pretende criar. No entanto escolhem caminhos diferentes para alcançar este destino. A análise das publicações, que são baseadas em observações da realidade, mostra que um dos caminhos pode não levar exatamente ao destino desejado, mas leva a um lugar. Muitos dos processos de gestão são bem intencionados mas não conseguirão efetivar seus objetivos por causa do desconhecimento ou falha na análise do comportamento humano. A maneira como a gestão é feita atualmente aponta para objetivos mais humanos que promovam mais respeito e bem estar para todos na empresa e não só para os acionistas e executivos. A gestão falha no aspecto técnico utilizado para alcançar este objetivo. O modelo utilizado dificilmente conseguirá, a partir desta análise, alcançar os objetivos de mudança e a estagnação aparentemente é intrínseca a este modelo. O paradigma deve ser alterado, o homem precisa ser visto com outros olhos para poder produzir outras coisas. O desafio é que as empresas adotem este referencial da análise do comportamento e que os profissionais que utilizam estas técnicas mudem suas práticas. O papel dos analistas do comportamento, como Daniels, é vital para a mudança de paradigma buscada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos que a análise de Daniels é muito compatível com a proposta behaviorista e busca elucidar os dois problemas apresentados na introdução. O problema do reforço arbitrário e o problema do reforço negativo.

Daniels não assume que o reforçamento arbitrário seja um problema no ambiente de trabalho. Ele reconhece que o ambiente de trabalho não produz muitos reforços naturais. No entanto ele propõe que sejam arranjadas consequências arbitrárias para a maioria das atividades. Pode ser que Daniels não proponha que transformemos a atividade do trabalhador pois, como Skinner mesmo afirmou, a própria divisão do trabalho retira os reforçadores naturais que a tarefa produz. Haveria uma perda drástica na produtividade se uma pessoa precisasse fazer um sapato do início ao fim – de criar a vaca e retirar o couro até a venda direta para o consumidor. Por outro lado Daniels não baseia sua proposta de reforçamento positivo em reforçadores financeiros.

Para ele o reforçador que deve ser utilizado é o social, ou seja, o elogio e reconhecimento pelos pares. Este é o mesmo tipo de reforçamento que uma mãe usa para ensinar seu filho a falar, por exemplo. Ele pode não ser diretamente vinculado à atividade, mas não aliena as pessoas do motivo principal pelo qual elas trabalham, que é servir a sua comunidade. O dinheiro é um meio de avaliarmos o valor de troca de nosso trabalho, mas essencialmente nós trabalhamos pelos outros. Um agricultor pode produzir comida para a população da cidade, um operário poder produzir um meio de transporte mais rápido e mais seguro e um médico pode produzir pessoas com menos doenças. Seja qual for o trabalho ele é realizado para proporcionar a comunidade coisas que os indivíduos não produziram sozinhos. São produtos de uma comunidade integrada.

Se o reforçamento for baseado nas relações que dispensam reforços positivos para as pessoas seria criada uma sociedade que visualiza mais a importância do outro na criação de uma vida melhor. O reforço social positivo desindividualiza as relações entre as pessoas. Cria uma sociedade cooperativa e não competitiva. Cria orgulho ao invés de inveja. Cria inclusão ao invés de exclusão e desigualdade.

A proposta de Daniels trabalha em outra questão central da alienação que é a de não enxergar o produto do próprio desempenho. Quanto melhores forem os *pinpoints* que nós realizarmos, mais vamos descobrir sobre nosso comportamento e as consequências que ele produz. Quanto maior a possibilidade de descrever efetivamente o ambiente e as relações estabelecidas com ele, maior nossa possibilidade de planejar e atuar eficazmente sobre ele. A descrição dos comportamentos dá controle e poder para as pessoas. Elas descobrem o que precisam fazer e o que devem fazer para alcançar os objetivos delineados.

A mensuração, como é proposta por Daniels, mostra a importância que o indivíduo tem para determinado grupo. Ela mostra claramente como um indivíduo ou grupo contribui diretamente para o sucesso organizacional.

O *feedback* é uma maneira de não só a pessoa reconhecer sua importância, mas do grupo reconhecê-la também. O *feedback* é o momento onde os pares elogiam os esforços individuais ou até mesmo que a organização reconhece os esforços coletivos. Ele permite que as pessoas ajudem as outras a melhorarem seus desempenhos e isso possibilita que ela desempenhe melhor e também receba mais reforços.

As práticas propostas por Daniels derivadas da análise do comportamento são maneiras práticas de afetar as relações sociais. Uma rede de relações baseada

no reforço positivo é a única maneira de proporcionar esta efetiva mudança social. Entramos então na análise do segundo ponto levantado na introdução.

O reforço positivo é uma consequência que também produz subprodutos. Neste caso, no entanto, os subprodutos são positivos. Daniels aponta alguns dos subprodutos do reforço positivo. como por exemplo, o esforço discricionário. As pessoas realmente se reforçam para alcançar além do que é esperado delas. Elas geralmente fazem isso cotidianamente e as vezes isto não está focado em resultados positivos para nossa sociedade. Focar este esforço em resultados construtivos pode promover uma mudança muito grande no que conhecemos por bom desempenho e qualidade. O reforço positivo cria pessoas felizes e que gostam do que fazem. Cria um ambiente agradável.

Para achar o que poderia reforçar positivamente outra pessoa precisamos olhar para ela e conhecê-la. O reforço positivo é extremamente individual. Isto nos força a entrar em contato com outras pessoas estreitando relações e quebrando preconceitos. Todos são tratados como indivíduos e seres humanos únicos que podem agregar valor.

Este trabalho apontou para os caminhos que uma prática de gestão baseada na ciência podem produzir. A gestão hegemônica que aparece neste trabalho como sendo reprodutora do status quo poderia ser substituída por uma que além de entregar melhores resultados para as organizações, entrega melhores resultados para as pessoas e para a sociedade como um todo. Existem ainda muitos desafios a serem transpostos por este modelo de gestão.

Eu apontaria o primeiro e principal desafio como sendo o de inserção efetivo no mercado. Para isto precisamos de mais pesquisas de brasileiros com este foco mostrando resultados que confirmem para o mercado brasileiro a efetividade

da propostas. Este é o papel das empresas e pesquisadores. Precisamos de mais profissionais que conheçam e se interessem por esta proposta. Este é o papel das instituições de ensino que não tem uma sistematização do ensino desta proposta.

Novos trabalhos nesta área devem se focar em intervenções efetivas. Como fazer com que as empresas queiram investir neste sistema? Como fazer com que os profissionais se interessem por eles? Como criar um analista do comportamento interessado em intervenções organizacionais?

Acredito que este trabalho participa da disseminação e esclarecimento da proposta da análise do comportamento para organizações. Acho também que ele contribuirá ao criar uma possibilidade de questionamento dos processos atuais de gestão. Por fim ele pode contribuir também para a formação de novos profissionais interessados na área de organizações que e se interessem pela abordagem behaviorista radical.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Daniels, A. C.. *Performance management*. Tucker, GA: *Performance management*, 1989.

Daniels, A. C.. *Bringing out the best in people: how to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York, NY: McGraw-Hill, 2000.

Dejours, C. Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*. v (14), n.54, p. 7-11, 1986.

Holland, J. G. Behaviorism: part of the problem or part of the solution? *Journal of Applied Behavior Analysis*, v, 11, p. 163-174, 1978.

Miguel, C. F. Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Em M. DELITTI, M. (Org.) *Sobre comportamento e cognição* São Paulo: ESETEC. p. 265-274, v. , 2001.

Santos J. G. W. Franco R. N. A., Miguel, C. F. (2003). Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v.16, n. 2, p. 235-243, 2003.

Sidman, M. (1989) *Coerção e suas implicações*. Campinas: Livro Pleno, 2003.

Skinner, B. F. (1971). *O mito da Liberdade*. Tradução de L. 2. ed.. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1973.

Skinner, B. F. (1954). *Ciência e comportamento humano*. 9. ed.). São Paulo: Martins Fontes, 1994.

Skinner, B. F. (1953). *Cumulative Record*. New York: Appleton-Century-Crofts 1959.

Skinner, B. F. (1977). Human Behavior and Democracy. *In: SKINNER, B. F. (Ed.), Reflections on behaviorism and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1978a, p. 3-15

Skinner, B. F. (1977). Are we free to have to have a future? *In: SKINNER, B. F. (Ed.), Reflections on behaviorism and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1978b , p. 16-32

Skinner, B. F. (1977). The ethics of Helping People. *In: SKINNER, B. F. (Ed.), Reflections on behaviorism and society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1978c p. 33-47

Skinner, B. F. (1986). What Is Wrong With Daily Life in the Western World? *American Psychologist*. v. . 41, p. .568-574