

# 2

GESTÃO EMPRESARIAL  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL



# 2

## COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FUNDAMENTOS DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL



### OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA o aluno deverá ser capaz de identificar os principais fatores que definem o comportamento individual na organização, os tipos de habilidades de cada indivíduo e como se dá o processo de aprendizagem e desenvolvimento das mesmas.



### COMPETÊNCIAS

Reconhecer as principais características biográficas que influenciam no comportamento, identificar habilidades e diferenciar os esquemas de reforço de comportamento.



### HABILIDADES

Identificar a necessidade de reforços de forma a modelar o comportamento. Reconhecer o treinamento como forma de promover o crescimento do ser humano.

## APRESENTAÇÃO

Nessa unidade você verá quais características comportamentais do ser humano podem influenciar nos resultados da organização. Verá ainda quais são os tipos de inteligência que formam as dimensões de habilidades intelectuais de cada indivíduo e como isso pode influenciar na adequação de uma pessoa ao cargo ou função que deve desempenhar.

## PARA COMEÇAR

Imagine se tivéssemos duas empresas idênticas, as duas na mesma rua, na mesma calçada, uma do lado da outra, as duas com o mesmo tipo de equipamento, com a mesma quantidade de funcionários, produzindo o mesmo tipo de produto. Apesar de todas essas semelhanças elas ainda seriam diferentes. Sabe por quê? Porque o que faz a grande diferença nas empresas é o ser humano. Não existe, nunca existiu e nunca existirá um ser humano igual a outro. Somos únicos. Portanto, você pode se posicionar frente a um espelho, observar bem a sua aparência, refletir sobre o seu jeito de ser e dizer: a natureza levou milhões de anos para chegar nisso!

Cada ser humano é único não só nas características físicas, mas, sobretudo na sua maneira de pensar e de ser. Aquilo que somos é a soma das experiências que vivemos, conforme você verá na UA 8. Contudo, algumas grandes empresas de sucesso valorizam a inteligência de seus funcionários. Na hora de contratar, aplicam testes específicos para avaliar a capacidade de raciocínio dos candidatos e valorizam mais a inteligência do que a experiência. No entanto, quando se contrata um funcionário contrata-se não somente o seu cérebro, mas o indivíduo como um todo. Nesta UA você vai estudar as características e habilidades que afetam o desempenho e também a satisfação das pessoas no exercício de suas funções na organização.

Vamos lá?

## FUNDAMENTOS

Você já parou para pensar em quais tipos de características poderiam influenciar na produtividade, no absenteísmo, na rotatividade, na cidadania e na satisfação dos funcionários? Pois bem, vamos considerar primeiramente as chamadas *características biográficas*. As características biográficas mais comuns e fáceis de analisar são: idade, sexo, estado civil e tempo de serviço. Para iniciar vamos considerar a seguinte situação problema: imagine que você tivesse de contratar alguns funcionários para a empresa em que trabalha e se deparasse com a tabela a seguir:

Tabela 1. Exemplo de funções em aberto em uma organização e candidatos para as vagas.

Para a função 1	Dois candidatos empatados em todos os quesitos. O único diferencial entre eles é que um é jovem e outro é de meia-idade.
Para a função 2	Os dois candidatos também estão empatados em todos os quesitos. O único diferencial entre eles é o sexo. Ou seja, trata-se de um homem e de uma mulher.



### ATENÇÃO

As características biográficas mais comuns e fáceis de analisar são: idade, sexo, estado civil e tempo de serviço.

Pois bem, quais candidatos você escolheria para contratar sem deixar se levar por preconceitos?

Vejamos o que dizem as pesquisas:

### IDADE X ESTABILIDADE

Muitos acreditam que o desempenho profissional tende a cair conforme a idade avança. Porém da mesma forma que se acredita nisso percebe-se também que os mais velhos possuem características desejáveis em qualquer funcionário como a experiência, o bom senso, a qualidade etc. Entretanto, os mais velhos tendem a ser resistentes a mudanças e inovações tecnológicas. Embora essas combinações não sejam favoráveis, *de acordo com estudos, o que realmente pode-se comprovar* em relação à idade é que quanto mais velho for o funcionário, mais estável ele será. Em outras palavras, funcionários mais velhos, em função do seu tempo de casa, tendem a não pedir demissão. Até porque as oportunidades de emprego são menores.

### **IDADE X ABSENTEÍSMO**

Existe a tendência de acreditar que os mais velhos faltam menos ao trabalho. No entanto isso não é verdade, pois ao passo que os mais jovens faltam por questões consideradas evitáveis (qualquer motivo, por mais bobo que possa parecer), os mais velhos faltam por problemas inevitáveis, principalmente problemas de saúde associados ao envelhecimento e a um período de recuperação que precisa ser maior.

### **IDADE X PRODUTIVIDADE**

Sempre se acreditou que, com o envelhecimento, a produtividade diminuiria em função da queda da rapidez, agilidade, força, coordenação etc., mas experiências mostram que não existe correlação entre idade e desempenho profissional. Mesmo naquelas tarefas que exigem habilidades manuais os mais velhos superam as deficiências através da experiência.

### **IDADE X SATISFAÇÃO**

Muitos estudos apresentam uma relação positiva até os 60 anos de idade, outros já não trazem essa certeza. Dentre tantas explicações que se buscaram, a mais aceitável é aquela que diferencia funcionários especializados dos não especializados. No caso dos especializados, de acordo com estudos, a satisfação cresce ao longo do tempo, ou seja, quanto mais velho o funcionário mais satisfeito ele estará com o trabalho. Já com aqueles que não são especializados, a satisfação diminui na meia-idade, mas volta a subir posteriormente.

Depois dessas informações, talvez você já tenha como decidir quanto ao preenchimento da vaga para a primeira função, não é mesmo? Pois com certeza, a empresa daria algumas outras informações que, somadas a esses estudos em relação à idade, o ajudariam muito.

### **SEXO X PRODUTIVIDADE**

Talvez a diferenciação de sexo desperte polêmica e até alguns posicionamentos preconceituosos. Contudo, as experiências realizadas, não deixam dúvidas quanto àquilo que é possível se perceber simplesmente pelo bom senso. Entre homens e mulheres, não há diferença na habilidade de solucionar problemas, na capacidade de análise, no espírito competitivo, na motivação, na capacidade de aprendizagem etc. A psicologia também mostra que as mulheres aceitam com maior facilidade as relações de autoridade, ao passo que os homens tendem a agir com maior agressividade e esperam obter maior sucesso. Em função dos avanços conseguidos na sociedade moderna e da emancipação feminina, pressupõe-se que no quesito produtividade, não há diferença entre homens e mulheres.

Outro fator que cabe ressaltar é com relação ao esquema de trabalho. O que se pode perceber é que as mulheres preferem empregos de meio período, principalmente quando possuem filhos pequenos. Há que se ressaltar que as pesquisas apresentadas foram realizadas nos Estados Unidos e, portanto, pode haver algum tipo de incompatibilidade com outros países em função das diferenças comportamentais. No entanto, com as mudanças de comportamento, ocorre que atualmente o papel de cuidar dos filhos também está ficando dividido entre mães e pais.

### **SEXO X ESTABILIDADE NO EMPREGO**

Os estudos mostram que não há grandes diferenças entre homens e mulheres no que se refere ao índice de pedidos de demissão.

### **SEXO X ABSENTEÍSMO**

Conforme já dissemos anteriormente, os resultados aqui apresentados referem-se às pesquisas que foram realizadas nos Estados Unidos e, portanto podem apresentar diferença quando comparadas a outras regiões do mundo. De acordo com estudos relacionados ao absenteísmo, as mulheres faltam mais que os homens. A explicação para isso talvez esteja no fato de que a mulher possui uma responsabilidade maior com relação a assuntos familiares. Diante da necessidade de levar um filho ao médico, por exemplo, normalmente quem leva é a mulher.

Talvez a essa altura você já tenha subsídios para decidir melhor sobre quem contrataria para preencher a segunda função, não é mesmo?

Vamos em frente?

### **ESTABILIDADE NO EMPREGO**

De acordo com as observações feitas, o tempo de serviço influencia positivamente no desempenho de um funcionário. Em outras palavras, quanto maior o tempo de serviço, melhor será o desempenho do funcionário. O tempo de trabalho também não se revela como fator indicativo de maior absenteísmo. Outro dado importante é que quanto maior o tempo de serviço, menor será a chance de se pedir demissão.

Ainda observou-se que o tempo de serviço tem ligação com a satisfação do empregado e a melhor maneira de se prever o futuro de um empregado na organização é observar o seu comportamento passado.

Após considerarmos algumas das características biográficas, você verá agora alguns aspectos relativos às diferentes habilidades que cada ser humano possui. Conforme falamos no início, nós não somos iguais, muito pelo contrário, cada ser humano é único. Cada pessoa possui forças e fraquezas, alguns são melhores que outros na execução de certas tarefas.

As habilidades que você possui referem-se à sua capacidade de desempenhar diversas tarefas de uma função. Você certamente já pensou sobre isso não é mesmo? Quais são suas habilidades? Que tipo de tarefa você não conseguiria realizar? E quais tarefas você executa com facilidade?

Pois bem, as habilidades de uma pessoa são formadas por dois grupos de fatores:

### 1. Habilidades intelectuais:

As habilidades intelectuais são necessárias para que uma pessoa realize certas atividades consideradas mentais, como pensar, resolver problemas, raciocinar etc.

O psicólogo norte-americano Howard Gardner, defende a teoria das Inteligências Múltiplas, ou seja, o significado de inteligência vai além do processo mental. Segundo ele as dimensões das habilidades intelectuais são:

Figura 1. Teoria das Inteligências Múltiplas, de Howard Gardner.



- a. Inteligência Linguística – Habilidade em entender o que é lido ou escutado;
- b. Inteligência Lógica – Habilidade para fazer cálculos de forma rápida e precisa;
- c. Inteligência Espacial – Habilidade para imaginar como ficaria o mesmo objeto em diferentes espaços;
- d. Inteligência Musical – Possuir o dom da música;
- e. Inteligência Corporal ou Sinestésica – Capacidade de resolver problemas ou utilizar o corpo como os atletas e os artistas;
- f. Inteligência Interpessoal – Capacidade de compreender os outros, habilidade em lidar com pessoas;
- g. Inteligência Intrapessoal – Capacidade de se automodelar;
- h. Inteligência Naturalista – Capacidade de identificar e classificar padrões da natureza.



- i. Inteligência Existencial – Capacidade de representar e ponderar perguntas sobre a vida e a morte e os fundamentos da percepção da realidade e da própria existência.

Antes desse conceito de inteligências múltiplas, uma das maneiras mais comuns de se medir a inteligência (como se fosse possível medi-la!) era o teste de Coeficiente Intelectual (QI). O que se sabe é que o QI considerado elevado não é um pré-requisito para todos os tipos de trabalho. No caso de um trabalho que consiste de tarefas rotineiras e com poucas oportunidades para que o funcionário se destaque o QI não terá relação com o desempenho, mas existem evidências de que o teste de QI é muito válido para prever a qualidade e o desempenho em quase todos os tipos de trabalho. Por essa razão, algumas empresas de sucesso ainda são adeptas desse tipo de teste.

Muitos profissionais, que utilizam testes de habilidade mental para selecionar, promover, treinar e tomar decisões, sentem-se desconfortáveis com relação a alguns grupos étnicos e raciais minoritários. Contudo, não há evidências suficientes para dizer que os grupos majoritários obtenham melhores desempenhos quando os testes são bem elaborados.

Você já conseguiu refletir sobre quais são as suas habilidades intelectuais? Pare e reflita: Quais são elas? Tome nota!

## 2. Habilidades físicas

As habilidades físicas são importantes, sobretudo para execução de serviços mais padronizados e que não exijam especialização. Exemplo: funções que exigem resistência física, destreza manual, força nos braços etc. Cabe lembrar que o fato de uma pessoa trabalhar em serviço que exige uma ou mais habilidades físicas não significa que ela não possua habilidades intelectuais. Se pensássemos dessa forma estaríamos sendo preconceituosos e agindo com discriminação. Tudo é uma questão de aptidão ou falta de uma melhor percepção de nossa parte.

Veja o caso de Sebastião:

Ele trabalha em uma empresa de distribuição de gás butano (gás de cozinha). Ele é ótimo para empilhar botijões tanto nas carrocerias de caminhão quanto no pátio do depósito. Este é um serviço que exige uma grande habilidade física. No entanto, o que poucas pessoas sabem é que o Sebastião também é responsável por controlar o estoque do depósito, ou seja, é sempre ele quem faz o controle de quantos botijões saíram, quantos entraram para envasar e quantos já estão prontos para faturar. Todo esse controle exige que ele tenha, além da habilidade física, um senso de organização e habilidade para realizar cálculos.



### ADEQUAÇÃO ENTRE TRABALHO E HABILIDADE

A grande tarefa de qualquer profissional líder de equipe é justamente colocar as pessoas certas nos lugares certos, ou seja, adequar as habilidades individuais às atividades que devem ser realizadas. É evidente que o desempenho das pessoas no trabalho será melhor quanto mais adequado estiver suas habilidades aos requisitos que sua função exige. Se as suas habilidades não estiverem adequadas à função que deve desempenhar, mesmo que esteja motivado e que a sua atitude seja positiva, muito provavelmente irá fracassar. Portanto, um bom profissional é sempre ciente de suas habilidades e jamais assumirá, conscientemente, uma tarefa a qual não seja capaz de realizar.

Cada tipo de trabalho requer diferentes habilidades e cada pessoa possui diferentes características. Por exemplo, um piloto de avião deve ter uma habilidade de visualização espacial muito acurada e um baterista deverá ter habilidade musical e uma coordenação motora bem desenvolvida. Contudo, quando as habilidades estão acima dos requisitos necessários para o desempenho da função, por certo o indivíduo ficará insatisfeito.

### APRENDIZAGEM

Segundo Robbins (2005), se quisermos prever o comportamento, precisamos entender como as pessoas aprendem. Se cada ser humano é a soma das experiências vividas, então, a pessoa é aquilo que aprendeu a ser. O aprendizado é tudo aquilo que muda o comportamento de uma pessoa. Cabe dizer que se a mudança de comportamento não for relativamente permanente, não é aprendizado. Poderia ser uma mudança temporal que é apenas reflexiva.

Veja a situação de um fumante: se ele conhece os riscos do tabagismo para a sua saúde e mesmo assim continua fumando, podemos dizer que não houve aprendizado. O que ocorre nesse caso é que ele simplesmente *sabe*. No entanto, se ao saber, ele toma a atitude de parar de fumar, então houve aprendizado. Em outras palavras, aquilo que é aprendido fica de tal maneira enraizado no indivíduo que passa a fazer parte dele mesmo. Se o aprendizado pressupõe mudança de comportamento, evidentemente cabe lembrar que a mudança pode ser boa ou má, ou seja, o ser humano pode aprender coisas boas ou não.

Se estivermos falando de comportamento e sabemos que o nosso comportamento reflete aquilo que aprendemos, vejamos então as teorias da aprendizagem. São *três as teorias da aprendizagem* que explicam o processo de construção do nosso comportamento. São elas: condicionamento clássico, condicionamento operante e aprendizagem social.

### 3. Condicionamento clássico

O condicionamento clássico surgiu de um experimento realizado por um fisiologista russo chamado Ivan Pavlov (1849–1936). Ele queria provar que é possível conseguir as respostas desejadas condicionando o indivíduo através de estímulos. Seu experimento consistiu em ensinar cães a salivar. Através de um procedimento cirúrgico ele adaptou medidores de saliva em alguns cães. Ao tocar uma sineta e apresentar um pedaço de carne ao cão, o animal produzia saliva cuja quantidade era medida pela pipeta adaptada. Após algum tempo o cão produzia saliva somente com o toque da sineta.



---

#### PAPO TÉCNICO

Aqui chamamos a carne de **estímulo não condicionado**, a salivação produzida pela carne é chamada de **resposta não condicionada**. A sineta é chamada de **estímulo condicionado** e a salivação ocorrida pela associação da sineta com a carne é chamada de **resposta condicionada**.

---

Essa experiência explica porque canções natalinas, por exemplo nos trazem boas lembranças da infância. Normalmente são associadas ao clima festivo e sentimentos de alegria.

### 4. Condicionamento operante

De acordo com a teoria do condicionamento operante de Burrhus Frederic Skinner, o comportamento se dá em função de suas consequências, ou seja, as pessoas se comportam de maneira que possam conseguir aquilo que desejam ou para evitar aquilo que não querem. O comportamento tende a se repetir de acordo com o reforço. Em outras palavras, se as consequências foram agradáveis, o comportamento se tornará frequente.

Segundo Skinner, a recompensa mais efetiva é aquela que é dada imediatamente após o comportamento desejado e quando o comportamento é punido ele não é repetido. O nosso mundo está cheio de recompensas para comportamentos desejáveis, como por exemplo uma maior comissão para um maior volume de vendas, ou boas notas em função de um trabalho bem feito etc.

### 5. Aprendizagem Social

A Teoria da Aprendizagem Social é considerada uma extensão do Condicionamento operante, ou seja, ela assume que o comportamento se dá

em razão de consequências. Também defende o fato de que a aprendizagem se dá através da observação. Nesse sentido, valoriza-se muito a percepção. É através da percepção que a pessoa escolhe um modelo a ser seguido e a partir daí define as consequências que irão ditar o seu comportamento. Existem quatro processos determinantes da influência de um modelo sobre o indivíduo:

- a. Processos de atenção: o aprendizado se dá quando há a seleção de um modelo para se prestar atenção. Normalmente o modelo é selecionado em função daquilo que se acha atraente.
- b. Processos de retenção: aquilo que se observou é retido na memória e mesmo quando o modelo não estiver mais disponível o indivíduo conseguirá se lembrar.
- c. Processos de reprodução motora: é a ação propriamente dita, ou seja o indivíduo reproduz aquilo que observou.
- d. Processos de reforço: a motivação através de incentivos positivos ou recompensas leva o indivíduo a reproduzir o comportamento observado no modelo.

Veja bem, o próprio chefe pode ser um modelo a ser seguido. Quanto maior for o grau de empatia entre o líder e seus liderados tanto maior será a probabilidade do líder ser tomado como um exemplo a ser seguido.

A aprendizagem se dá durante toda a nossa vida em todos os ambientes. Sendo assim, busca-se encontrar maneiras diferentes de ensinar os funcionários a se comportarem de forma adequada aos objetivos da organização. Contudo, cabe lembrar que embora os treinamentos sejam necessários para a busca de melhores resultados das empresas, as pessoas devem ser respeitadas e, o seu processo de aprendizagem, deve ser visto como uma oportunidade de crescimento do ser humano e não como um adestramento da mão de obra.

### **MODELAGEM DE COMPORTAMENTO**

Quem administra pessoas deve estar sempre preparado para, dentro de padrões éticos, buscar modelar o comportamento de seus liderados. O comportamento pode ser modelado por meio de quatro procedimentos:

- a. Reforço positivo – é dado como um incentivo para que o indivíduo continue repetindo aquele tipo de comportamento. Pode ser um simples elogio do tipo: “bom trabalho”!;
- b. Reforço negativo – é dado como uma repreensão para que o indivíduo não mais produza comportamentos indesejáveis. O fato de

torcer o nariz quando algo acontece pode ser um reforço negativo para que determinado comportamento não mais ocorra;

- c. Punição – é um castigo com o intuito de eliminar comportamentos indesejáveis. Algo como um desconto do salário por um prejuízo causado por ato de irresponsabilidade pode ser considerado uma punição;
- d. Extinção – alguns comportamentos podem ser extintos quando não recebem reforço.

Comportamentos desejáveis devem ser incentivados, pois o ser humano precisa de incentivos para manter em alta a sua autoestima e produzir os resultados esperados.



## ANTENA PARABÓLICA

O que teria sido da seleção brasileira de 1958 e de 1962 sem a presença do jogador Garrincha?

É difícil prever exatamente, mas essas duas conquistas não teriam sido espetaculares como foram...

Por causa do Teste de QI, o psicólogo João Carvalhas recomendou que Garrincha não integrasse a seleção, pois o resultado de Garrincha foi tão ruim que se assemelhava à de um débil mental!

Pesquise essa história e descubra como a teoria das Inteligências Múltiplas poderia ter evitado esse constrangimento aos protagonistas do fato.

E debata com seus colegas, no fórum, a esse respeito: quantos “garrinchas” já foram impedidos de apresentarem seu talento nas organizações em processos de seleção de pessoal por conta de testes que não mensuram plenamente a competência e o potencial dos indivíduos?



## E AGORA, JOSÉ?

Depois de estudar os fundamentos do comportamento individual no próximo capítulo você estudará a Visão Biopsicossocial. Terá a oportunidade de tomar conhecimento das três camadas que permitem entender melhor as pessoas. As dimensões biológica, psicológica e social.

Vamos juntos?

## GLOSSÁRIO

**Biográficas:** *Bio* = vida + *grafia* = escrita; Descrição da vida de alguém.

**Envasar:** o mesmo que envasilhar ou colocar em vasilhame.

## REFERÊNCIAS

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.