

CORRIGINDO FALHAS NA DISCIPLINA DOS INDIVÍDUOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ENFOQUE BEHAVIORISTA

Christina Garcia (1); Francielle Zancanaro (1) & Liliane Canopf (2)

(1) Acadêmicas do Curso de Administração da UTFPR – Campus de Pato Branco. (2) Mestre em Administração, Professora do Curso de Administração da UTFPR - Campus de Pato Branco.

cchris_garcia@hotmail.com; franciellezancanaro@yahoo.com.br;
lilianec@pb.cefetpr.br;

Resumo – Este texto aborda algumas formas de como o administrador pode interferir no comportamento de seus colaboradores de modo a disciplinar as atividades que esses indivíduos desempenham na organização. Para isso, foram utilizadas as teorias behavioristas sobre punição e extinção de comportamento, chegando-se à conclusão que o comportamento humano pode ser moldado da forma desejada. A forma de intervenção disciplinar dependerá das peculiaridades de cada caso e da variável tempo nas intervenções. Contudo, pode-se chegar a melhores resultados utilizando-se do aconselhamento seguido da extinção de comportamento. A extinção leva de um gradual enfraquecimento do comportamento à eliminação do mesmo. Por ser efetivamente e eficazmente melhor do que a punição, os administradores devem buscá-la sempre que possível.

Palavras-Chave – disciplina; comportamento na organização; behaviorismo.

CORRIGINDO FALHAS NA DISCIPLINA DOS INDIVÍDUOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ENFOQUE BEHAVIORISTA

1. INTRODUÇÃO

O objetivo básico da administração é obter a integração das pessoas e a coordenação das atividades em busca do fim pretendido pela organização. Desta forma, a administração busca controlar o comportamento dos funcionários da organização para garantir que estes estejam executando suas tarefas tal como deles se espera. Assim, os gerentes recorrem a uma gama de dispositivos de controle de comportamento que, segundo Robbins (2002), podem ser: seleção das pessoas cujos valores e personalidades se ajustam ao que a administração deseja; orientação do novo funcionário sobre os comportamentos que a organização considera aceitáveis ou não; regulamentos formais; supervisão direta; treinamento ensinando as práticas de trabalho desejadas e a avaliação do desempenho. Todos esses elementos ajudam a moldar o comportamento, ou seja, moldam uma disciplina a ser seguida que, na opinião de Fayol (1989, p.46), “consiste, na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais de respeito demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes”.

Quando se manifesta uma falha na disciplina o bom andamento dos negócios da empresa fica comprometido. Assim, o interesse da empresa requer a aplicação de certas sanções no intuito de impedir ou diminuir sua repetição.

Este artigo consiste, portanto, numa sucinta discussão sobre possíveis formas que o administrador pode interferir para moldar as falhas de comportamento dos indivíduos em uma organização. O contexto teórico deste trabalho pertence ao campo da psicologia behaviorista.

2. PUNIÇÃO E EXTINÇÃO: SUAS TEORIAS E APLICAÇÕES

O processo disciplinar mais utilizado pelos administradores é o aconselhamento seguido de punição. A punição, segundo Aguiar (1981), consiste na apresentação de um estímulo aversivo ou na retirada de um estímulo positivo após um determinado comportamento. Esse processo disciplinar geralmente segue um sistema progressivo, porque, da segunda infração em diante a punição vai tornando-se mais severa.

Deste modo, após o chefe determinar se houve a violação das regras é que ocorre o aconselhamento. O chefe explica ao empregado por que isso afeta a organização e sugere que não volte a ocorrer o problema. Essa abordagem funciona para a maioria das infrações (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Caso uma segunda ou mais séria violação ocorra, o chefe novamente aconselha o empregado, porém, desta vez, advertindo-o. Se o aconselhamento e a advertência não funcionarem pode-se aplicar algum tipo de punição. Esta dependerá da gravidade da violação cometida. Pode variar desde uma notificação oral ou escrita, suspensão disciplinar, até desconto do pagamento do empregado em caso de prejuízo com a infração. Se o caso for de ineficiência na função, pode-se retrainar ou transferir o empregado para outra área (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Uma forma de punição ainda mais severa na opinião de Milkovich e Boudreau (2000), é induzir o empregado a se demitir. Essa decisão é preferida pela maioria dos administradores inexperientes: a demissão é a solução para qualquer situação difícil com um empregado problemático. Porém, vale lembrar que a demissão é onerosa, isto é, implica na perda de investimentos já feitos na pessoa. Ainda pode-se somar a isso uma indenização como resultado de um acordo para que o empregado não entre com uma ação judicial, além da tensão causada pela ameaça da demissão nos indivíduos que nela trabalham. Portanto, a exoneração deve ser um último recurso.

Apesar de muito utilizada conforme apresentado, a punição não é a melhor alternativa para se moldar

comportamentos. Para Aguiar (1981), além de não ensinar como o indivíduo deve agir, a punição suprime a resposta temporariamente, e na maioria das vezes, seu efeito perdura enquanto perdurar a ansiedade produzida por ela. Passada essa ansiedade, o comportamento costuma reaparecer com a mesma intensidade. O fato da punição não ensinar como agir, além de não conduzir ao comportamento desejado pode conduzir a um desajustamento do indivíduo. Isso se deve em consequência da falta de uma indicação de comportamento desejado. Dessa maneira, a menos que se propicie a ocorrência de respostas desejadas e sejam estas reforçadas, o comportamento dificilmente será moldado.

Diferentemente da punição que reprime o comportamento, a extinção tende a fazê-lo desaparecer. Skinner apud BOCK (1999), trabalhou no processo de eliminação de comportamentos indesejáveis ou inadequados e denominou-o de extinção.

Para que seja extinto um comportamento não deve acontecer nada em consequência deste, quer positiva, quer negativamente. Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.275), “quando se retira o reforço após a ocorrência de um comportamento, diz-se que o mesmo está em extinção”.

Portanto, uma boa linha de ação para os administradores seria primeiramente aconselhar e posteriormente aplicar extinção de comportamento. Apesar de ser uma maneira mais demorada de eliminar um comportamento, a extinção é de alta eficácia se corretamente aplicada, pois dificilmente uma pessoa continua a fazer coisas que não tragam nenhum benefício (BOCK, 1999).

Uma outra forma de extinção do comportamento pode ocorrer através da punição. Ela ocorre aplicando-se estímulos aversivos, desestimulando o indivíduo a continuar emitindo um determinado comportamento. Após essa aplicação, não ocorrendo nenhum reforço o comportamento pode desaparecer. Segundo Bergamini (1976), punido o indivíduo extinguirá um comportamento deixando de atuar do modo considerado incorreto. É importante lembrar, como já abordado, que o indivíduo poderá desenvolver qualquer outro comportamento indesejável devido ao fato da

punição não ensinar como agir, deixando o empregado punido sem a indicação do comportamento que dele se espera.

Um quesito importante a considerar nas intervenções disciplinares é a variável tempo. De acordo com Xavier (1989), com base nessa variável será escolhido o melhor critério a ser utilizado para corrigir falhas de comportamento.

Para determinar quando punir e quando extinguir comportamentos, os gerentes precisam saber a quanto tempo o comportamento indesejável está ocorrendo. Se recente, aconselhar e ignorá-lo pode trazer bons resultados e fazer com que a pessoa abandone o comportamento inadequado. Mas se já estiver ocorrendo há um certo tempo poderá ser necessário reprimi-lo através de alguma forma de punição. Assim, faz necessário para a aplicação dos critérios o quesito tempo.

3. CONCLUSÕES

Em resumo, os conceitos de punição e extinção vêm trazer novas luzes e aspectos disciplinares na administração de pessoal. Além disso, reformulam toda uma série de medidas coercivas de tal modo que sirvam como inibidores daqueles comportamentos que são considerados como perniciosos à própria empresa (BERGAMINI, 1976).

Observa-se, porém, que o grau de efetividade e eficácia da extinção de comportamento é superior ao da punição. A punição traz apenas conseqüências negativas ao indivíduo, não é duradoura e pode desajustar os indivíduos punidos bem como os demais colaboradores da organização.

A extinção de comportamento apesar de demorada em relação ao fator tempo, leva ao gradual enfraquecimento de um comportamento considerado inadequado, até sua extinção. Ela é efetiva, pois os indivíduos geralmente não praticam comportamentos que não tragam benefícios.

Os líderes devem estar atentos antes de adotar um determinado dispositivo de controle. Deve-se sempre analisar as peculiaridades de cada caso e a variável tempo nas intervenções.

De posse dessas informações, o administrador terá um maior amparo para adotar a técnica que trará os melhores resultados para a organização.

4. REFERÊNCIAS

AGUIAR, M.A.F. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1981 p. 34 – 48.

BERGAMINI, C.W. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas: 1976 p. 74 – 77.

BOCK, A.M.B. **Psicologias: Uma Introdução ao Estudo da Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999 p. 41 – 48.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1989 p. 46 – 48.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986 p. 257 – 277.

MILKOVICH, G.T. & BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000 p. 492.

XAVIER, E.P. **Comportamento Organizacional – Psicologia Aplicada**. Porto Alegre: Edex, 1989 p. 211 – 217.