

Auto-regulação X comando-e-controle

Quando os valores dos funcionários coincidem com os da empresa, o cumprimento das regras é mais autêntico, como mostra pesquisa realizada por Steven Blader e Tom Tyler



A viabilidade de qualquer organização de negócios depende da observância a normas e procedimentos por parte de seus funcionários. Do ponto de vista histórico, a abordagem predominante para obter esse comportamento tem sido a política “de cima para baixo”, já apelidada como “comando-e-controle”.

De acordo com esse pensamento, os funcionários são vistos como atores racionais que têm como principal objetivo a maximização dos resultados que recebem das empresas. Por esse ponto de vista, a organização terá maior possibilidade de obter a adesão dos funcionários às regras se condicionar a avaliação e a remuneração deles a essa adesão.

Em muitas empresas, isso se traduz no desenvolvimento e na implementação de sistemas que geram incentivos –a fim de estimular a obediência às normas– e punições –que visam o desestímulo à não-observância. A intenção é que esses incentivos e sanções consigam “moldar” o comportamento do funcionário no ambiente de trabalho.

No entanto, essa abordagem pressupõe custos expressivos. Para implementar esses sistemas de modo correto, as empresas precisam ter condições de dedicar recursos substanciais à implantação de métodos de controle, de modo a deixar claro para todos que a obediência ou não às normas será identificada –por exemplo, com o uso de câmeras e relógios.

Além dos custos tangíveis, existem os custos sociais intangíveis. A abordagem “comando-e-controle” em geral transmite aos funcionários a mensagem de que eles não são confiáveis e que a empresa e eles estão em campos opostos.

Também existem provas de que o êxito dessa opção tem curto alcance. Os funcionários que tentam quebrar as regras muitas vezes encontram maneiras de agir que não são detectadas, o que obriga a empresa a dedicar ainda mais recursos às técnicas de controle, ampliando os custos tangíveis e intangíveis desses mecanismos.

Diante dessas dificuldades, existiria uma estratégia alternativa capaz de conquistar a adesão dos funcionários às normas corporativas? Sim, existe. Trata-se da abordagem da auto-regulação.

A abordagem

Baseada em pesquisas psicossociais, a abordagem da auto-regulação defende que a observância às regras pode ser mais bem alcançada ativando-se um desejo intrínseco de agir desse modo.

Em vez de recorrer a instrumentos como incentivos e sanções, nosso modelo aposta que o segredo para garantir o respeito às normas está na criação de empresas capazes de fazer com que os funcionários desejem seguir as regras.

O que poderia gerar um desejo intrínseco entre os funcionários de abraçar as políticas da empresa? Em nosso estudo, concentramo-nos na influência da forma como os funcionários avaliam seu local de trabalho.

Numa avaliação, os funcionários vêem congruência entre seus valores e os da empresa. Ou seja, imaginamos que se sentem naturalmente motivados a seguir as regras da empresa se perceberem que essas diretrizes derivam de um sistema condizente com seu conjunto individual de valores.

Em outra avaliação, os funcionários reconhecem a legitimidade do poder atribuído às pessoas que ocupam cargos de chefia dentro da empresa –ou seja, concordam que os profissionais que determinam as regras corporativas têm competência para tanto. Também acreditamos que os funcionários se sentirão naturalmente motivados a seguir normas internas se perceberem que elas foram desenvolvidas e reforçadas por autoridades que eles reconhecem.

Em resumo, nosso estudo sobre a abordagem da auto-regulação, feito em duas etapas, se baseia na teoria de que essas duas formas de avaliar o local de trabalho conseguem inspirar um desejo intrínseco nos funcionários de seguir as normas e, além disso, de que a vontade de agir dessa maneira é mais eficiente do que os mecanismos de “comando e controle”.

A pesquisa

O estudo que conduzimos se baseou em questionários confidenciais distribuídos aos funcionários de uma divisão de uma multinacional do setor financeiro. Os entrevistados ocupavam cargos que variavam do trabalho em escritório às funções gerenciais, e a maioria encontrava-se diretamente envolvida no fornecimento de serviços bancários a clientes de alto nível. Recebemos 540 questionários respondidos.

Entre os entrevistados, o tempo médio de casa era 13 anos, a faixa etária média era 42 anos e a média salarial variava em torno de US\$ 84 mil por ano. Essas características espelhavam as do conjunto mais amplo de funcionários que atuavam na mesma divisão.

Os entrevistados tinham de responder a uma série de perguntas sobre seu modo de observar as normas. Algumas das perguntas simples, que ofereciam respostas do tipo (1) para “nunca” e (6) “com grande frequência”, eram:

- “Com que frequência você segue as normas estabelecidas por seu superior?” (para avaliar a obediência);
- “Com que frequência você segue as normas estabelecidas por seu superior mesmo quando não é preciso agir assim porque ninguém ficará sabendo?” (para avaliar o grau de conformidade ou concordância);
- “Com que frequência você deixa de seguir as regras da empresa ou as instruções de seus superiores?” (para aferir o desrespeito às normas).

Para avaliar os dois aspectos centrais relacionados à abordagem de auto-regulação, de que falamos anteriormente, os entrevistados deveriam indicar se concordavam ou não com afirmações como:

- “A desobediência às instruções de um superior muitas vezes tem justificativa” (para avaliar a legitimidade);
- “Acredito que os meus valores e os da empresa na qual trabalho são bastante parecidos” (verificação da congruência moral).

Finalmente, fizemos dois tipos de perguntas para avaliar a percepção dos incentivos e das sanções associados à observância ou não das regras e para analisar o comportamento (ou seja, queríamos avaliar a abordagem “comando-e-controle”).

Primeiro, para aferir a expectativa de que a obediência às normas seria identificada em primeiro lugar, fizemos perguntas do tipo: “Qual a atenção que seu superior dedica para se certificar de que você segue ou não as normas da empresa?”.

Em segundo lugar, a fim de avaliar o valor que os funcionários atribuíam aos incentivos ou sanções decorrentes da observância ou desrespeito às normas, fizemos perguntas como: “Se você fosse pego infringindo uma norma, quanto isso o afetaria?”.

Os resultados

Confirmando nossas previsões, os resultados indicam que as variáveis associadas a uma postura de auto-regulação, como a opinião do funcionário sobre legitimidade e congru-

Os funcionários se sentirão motivados a seguir as normas da empresa se perceberem que foram desenvolvidas por autoridades que eles reconhecem

ência de valores morais, exerciam um impacto único sobre os três tipos de respeito às normas.

Especificamente, as opiniões sobre a legitimidade das autoridades internas afetavam de modo significativo a conformidade, obediência e desrespeito às normas. A congruência dos valores morais também tinha influência substancial sobre os três aspectos.

De acordo com nossas expectativas, o estudo não encontrou um impacto único significativo de nenhum dos julgamentos da abordagem “comando-e-controle” sobre essas formas de conduta por parte dos funcionários. Assim, os resultados proporcionam um sólido apoio para a importância das variáveis de auto-regulação.

Confirmando as evidências

O primeiro estudo não contém classificações independentes referentes ao comportamento de observação das normas e por isso levanta questões associadas à auto-avaliação do comportamento. Talvez os entrevistados não tenham relatado de modo preciso o próprio comportamento, por exemplo.

Realizamos, então, um segundo estudo, a fim de sanar essa imprecisão, com base em uma ampla amostragem de funcionários que atuavam em diversas partes dos Estados Unidos e em empresas e setores bastante variados. Vale destacar que, para um significativo subgrupo de entrevistados, conseguimos obter avaliações do respeito às normas por parte dos funcionários, elaboradas pelos superiores, a fim de corrigir essa potencial crítica a nosso primeiro estudo.

O segundo estudo foi baseado nas respostas a um questionário apresentado em um painel nacional de entrevistados por WebTV.

Na seleção dos entrevistados, buscamos certificar-nos de que todos os participantes atuavam em jornadas de pelo menos 20 horas semanais, tinham um supervisor direto e estavam no emprego havia pelo menos três meses. Nossa amostragem final reuniu 4.430 participantes de diversas empresas: 24% atuavam em pequenas companhias; 20% em grandes empresas presentes em uma só localidade; 36% em grandes empresas com atuação em diversas cidades norte-americanas; e 20% em multinacionais.

As perguntas foram similares às do primeiro estudo. Além disso, os supervisores desses entrevistados também responderam a uma pesquisa na qual perguntamos sobre o real comportamento dos entrevistados no local de trabalho com relação à observância às normas. Os chefes tinham de elaborar classificações do comportamento dos entrevistados no que se referia aos três aspectos estudados: obediência, conformidade e desrespeito às normas.

Em primeiro lugar, estudamos a avaliação feita pelos entrevistados sobre o próprio comportamento, com o objetivo de determinar se os efeitos identificados no primeiro estudo seriam confirmados no segundo. Como já ocorrera, as variáveis que representavam as estratégias de auto-regulação (legitimidade e congruência de valores morais) e de “comando-e-controle” foram levadas em consideração em cada um dos três tipos de reação às normas.

Os novos resultados

Os novos resultados confirmaram as conclusões obtidas no primeiro estudo. Especificamente, a legitimidade e a congruência dos valores morais estavam relacionadas com as três formas de lidar com as normas, mostrando que a legitimidade exercia um efeito um pouco mais intenso do que a congruência de valores.

No entanto, no segundo estudo, as variáveis de “comando-e-controle” apresentaram efeitos não identificados no estudo anterior. Especificamente, a crença de que o comportamento de um profissional pode ser detectado (expectativa) estava bastante relacionada com todas as três formas de observância às normas, e a possibilidade de uma reação ao comportamento (valor) também tinha um efeito significativo, embora tímido, sobre a conformidade e o desrespeito às normas.

Os resultados também confirmaram que, como havíamos previsto, a primeira abordagem tinha vantagens em relação à segunda quando o objetivo era garantir que os funcionários acatassem as normas e desestimular a desobediência.

Diferentemente das previsões iniciais, a influência da abordagem “comando-e-controle” de fato superou a capacidade da abordagem auto-regulatória no que se refere a modelar a conformidade. Essa foi a única conclusão que não confirmou os resultados identificados no primeiro estudo.

No entanto, o principal motivo que nos levou a promover a segunda avaliação foi o desejo de testar nossa teoria à luz das avaliações feitas pelos superiores. As análises por esse ponto de vista indicaram os efeitos significativos da legitimidade sobre a conformidade e a obediência e os efeitos da congruência dos valores morais sobre quanto os funcionários acatavam e respeitavam as regras.

O único efeito significativo entre as variáveis da abordagem “comando-e-controle” foi o das reações percebidas em relação ao comportamento (valor) de desrespeito às normas. Os resultados indicaram, conforme esperado, que a influência da abordagem auto-regulatória ultrapassou a influência da abordagem “comando-e-controle” no que se refere à aceitação das políticas organizacionais, na avaliação dos supervisores.

Isso confirma a teoria de que os funcionários seguem as normas organizacionais sempre que querem agir desse modo —e são vistos por seus superiores como profissionais que obedecem às normas. Embora a adoção da abordagem “comando-e-controle” para estimular a observância às regras também possa influenciar o modo de agir dos profissionais, sua utilidade relativa se torna secundária na comparação com a abordagem auto-regulatória.

As conseqüências das descobertas

Tradicionalmente, as empresas adotaram a crença de que o único modo de fazer com que as pessoas sigam as normas internas está em monitorá-las para depois premiá-las ou puni-las. Essa abordagem pode ser eficiente no sentido de alinhar os funcionários com as expectativas da organização, ao menos enquanto houver sistemas de monitoramento de amplo alcance e uma extensa política de prêmio/punição. No entanto, nossos estudos revelam que essa abordagem em geral exerce impacto menor sobre a observância às normas se comparada à política auto-regulatória que testamos.

Por isso, as empresas podem ter muito a ganhar se não se limitarem às estratégias de controle social convencionais. Acrescente-se que, além de ser mais eficiente no que se refere à observância às normas, a abordagem auto-regulatória também se revela mais eficaz, pois os funcionários assumem a responsabilidade de seguir as regras por conta própria.

Essa iniciativa resulta na redução dos custos tangíveis da abordagem “comando-e-controle”, além de evitar o preço intangível de comprometer a relação funcionário-empregador. Por sua vez, a prática auto-regulatória permite que as empresas dediquem mais recursos a fatores mais próximos dos objetivos organizacionais, além de facilitar a conquista da lealdade e do envolvimento dos funcionários.

Assim, os resultados sugerem que um modo promissor de conciliar o comportamento dos funcionários com os códigos de conduta internos da empresa está na capacidade de estimular o desejo das pessoas de seguir as regras. O desafio, claro, é saber como criar empresas com essa característica. As conclusões sugerem dois modos importantes de estimular esse desejo.

Primeiro, a empresa deve esforçar-se para alinhar as práticas organizacionais com os valores morais dos funcionários e para deixar essa congruência bastante clara para eles. Em segundo lugar, as autoridades organizacionais devem empenhar-se em se envolver em ações capazes de convencer a equipe da legitimidade de sua autoridade.

Uma pesquisa adicional que fizemos enfatizou a importância de estimular as culturas organizacionais pautadas pela idéia de justiça e pelo respeito no tratamento aos funcionários. Esses dois fatores, por sua vez, estimulam uma motivação intrínseca para a obediência às normas e para o empenho em alcançar o sucesso da empresa.

O aspecto mais geral indica que o desenvolvimento das motivações intrínsecas entre os funcionários começa no alto, em meio aos líderes da empresa. Quando os próprios gestores não obedecem aos códigos éticos de conduta, como parece ter sido o caso de

diversos escândalos corporativos recentes, a legitimidade de sua autoridade perde vigor e a percepção que os funcionários têm da congruência dos valores da empresa também diminui.

Porém, quando os líderes conseguem abordar os sistemas de valor dos funcionários e se revelam merecedores do poder que detêm, surgem novas formas de estimular a cooperação da equipe e começa um caminho mais consistente para o sucesso organizacional. ●

© **Stern Business**

Steven Blader é professor do departamento de administração de empresas da NYU Stern, de Nova York, Estados Unidos. Tom Tyler leciona psicologia na New York University.
