



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O impacto das políticas comportamentais no aumento da produtividade dos colaboradores

Mariana Quesada Maia Bernardo

Católica Porto Business School  
2018





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O impacto das políticas comportamentais no aumento da produtividade dos colaboradores

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em gestão

por

Mariana Quesada Maia Bernardo

sob orientação de  
Professor Doutor Carlos Mauro

Católica Porto Business School  
2018



# Agradecimentos

Esta tese é fruto de cinco anos académicos inacreditáveis que, sem qualquer dúvida, fizeram, da pequena Mariana, uma mulher.

Nada seria possível sem os meus pais, que são o meu maior alicerce e que, independentemente do caminho que escolha traçar, me apoiam. À minha avó e irmã e, restante família, que são a minha maior inspiração. Em especial ao António, que tanto me acompanhou.

Estes cinco anos, também, foram fruto de muito trabalho e aprendizagem graças ao meu grande amor, Já T'Explico, que tanto me formou.

Obrigada, também, Maria, Mariana, Eduardo, João Pedro e Jéssica por todo o apoio.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Mauro, por me ter apresentado a Economia Comportamental – a área que mais gostei de estudar.



# Resumo

A presente dissertação tem como objetivo principal investigar se a economia comportamental prevê uma solução mais eficaz e eficiente para o aumento da produtividade dos colaboradores. De forma a estudar este tema, foi feita uma pesquisa bibliográfica com o intuito de reunir aplicações práticas comportamentais já testadas por outros investigadores.

Tendo como mote *O impacto das Políticas Comportamentais no Aumento da Produtividade dos Colaboradores*, ao longo do estudo, ir-se-á refletir sobre o impacto dos incentivos financeiros na produtividade e a sua negativa influência na motivação pró-social, opondo às vantagens encontradas nas políticas comportamentais.

Palavras-chave: economia comportamental, políticas comportamentais, produtividade, motivação, satisfação



# Abstract

This paper aims to investigate whether the behavioural economics provide a more effective and efficient solution for increasing employees' productivity. Therefore, a literature research was done in order to gather behavioural empirical applications, which were previously tested by other researchers.

Taking as its research question *The impact of Behavioural Policies on Increasing Employee's Productivity*, throughout the study we will reflect on the impact of financial incentives on productivity and its negative influence on the pro-social motivation, opposing the advantages found in the behavioural policies.

Keywords: behavioural economics, behavioural policies, productivity, motivation, job satisfaction



# Índice

Introdução .....	14
Capítulo 1 .....	19
Conceitos Iniciais.....	19
1. Economia Comportamental e as suas Áreas de Estudo .....	19
1.1. Sistemas 1 e 2 .....	21
1.2. Outras influências na tomada de decisão .....	23
1.2.1. Heurísticas e Enviesamentos .....	23
1.2.2. Comportamento Pró-social e Normais Sociais .....	26
1.2.3. Aversão à perda .....	28
1.2.4. Status Quos Bias.....	29
1.2.5. <i>Nudges</i> .....	30
2. Produtividade.....	31
2.1. Motivação.....	32
2.2. Produtividade .....	37
3. Considerações finais.....	38
Capítulo 2 .....	39
<i>Crowding-out Effect</i> .....	39
Capítulo 3 .....	44
Aplicações .....	44
3.1. Sistema Dual - S1 e S2.....	45
3.2. Heurística e Enviesamentos.....	48
3.3. Comportamento Pro-Social .....	49
3.4. Aversão à Perda .....	52
3.5. Normas Sociais .....	54
3.6. <i>Status Quo Bias</i> .....	54
3.7. <i>Nudges</i> .....	55
Capítulo 4 .....	57
Metodologia .....	57
Capítulo 5 .....	59
Discussão de Resultados .....	59
Conclusão .....	64
Bibliografia .....	66





# Introdução

*‘Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana’ (Carl Jung)*

Os colaboradores são o motor de toda organização. Indesmentivelmente, o sucesso de qualquer instituição está em quem para ela trabalha. A predisposição e contentamento do colaborador afeta o seu sucesso e, a produtividade impacta os seus resultados. Deste modo, a motivação intrínseca, satisfação e, nomeadamente, a produtividade, devem ser tidas como uma das maiores prioridades organizacionais. Numa conjuntura onde a gestão motivacional e performativa dos colaboradores é feita através de incentivos financeiros extrínsecos, a presente dissertação debruça-se no estudo da relação entre políticas comportamentais e o fomento da produtividade dos colaboradores. Será que a economia comportamental tem uma resposta mais eficiente e eficaz para o aumento da produtividade? Com o intuito de encontrar soluções para a gestão da motivação dos colaboradores, a presente dissertação pretende reunir aplicações práticas, já testadas por outros autores, de áreas que esta vertente económica tenha incidido que, por sua vez, incitaram o acréscimo da produtividade.

A economia comportamental tem sido uma área de estudo em voga, nas últimas décadas. Esta vertente económica reconhece que a tomada de decisão dos agentes económicos está sujeita a influências cognitivas, sociais e emocionais; o ser humano não é um ser autointeressado, maximizador, cujas escolhas são racionais como a teoria económica neoclássica prevê (Loewenstein, 2007). Deste modo, assenta-se em aspetos sociopsicológicos para estudar o comportamento humano.

Um dos maiores contributos da economia comportamental para o estudo da tomada de decisão foi a explicação da cognição humana através de um sistema dual: o sistema 1 e o sistema 2. Enquanto o primeiro sistema remete para um *automatic thinking* que prevê resposta a situações às quais o indivíduo já está familiarizado; o segundo representa um *modus operandi* deliberativo onde o indivíduo, lenta e profundamente, decide sobre situações para as quais não está preparado (Kahneman, 2011).

Desta ilustração como funciona o pensamento humano, surgem outros estudos sobre o comportamento dos agentes económicos. Sendo assim, há que realçar o estudo do impacto das heurísticas, enviesamentos e outras especificidades da cognição humana; e a análise das motivações pró-sociais dos consumidores e do porquê de os mesmos não serem autointeressados. A economia comportamental também se debruça na pesquisa sobre o impacto da aversão à perda e do *status quo bias*, bem como da influência dos restantes indivíduos e consequentes normas sociais nas tomadas de decisão dos agentes económicos. Além disso, das maiores contribuições desta área foi o desenvolvimento da arquitetura de escolha (*nudges*), que se assume como uma orientação para determinado comportamento e/ou determinada decisão (Cass e Thaler, 2008) – nunca descurando a liberdade de escolha que o indivíduo deve ter. Todos estes conceitos serão desenvolvidos, posteriormente.

Todas as áreas de estudo comportamentais não se sustentam em nenhuma ideologia política (Mauro e Salomé, 2015). Não obstante, todas elas têm uma vertente empírica capaz de formular políticas públicas, bem como atuar nas áreas da educação, do marketing e, em consonância com o *cerne* da presente dissertação, na de recursos humanos. Dado que a economia comportamental tem em si aplicações práticas na área de gestão de pessoas, inclusive no âmbito da produtividade, é de extrema importância perceber três conceitos-chave: motivação, satisfação e produtividade.

A motivação de um colaborador espelha a predisposição que este tem para executar determinada ação, podendo ter duas orientações. A motivação intrínseca reside na predisposição humana de ter determinado comportamento pela essência dessa mesma ação. Ao invés, a motivação extrínseca tem origens em fatores externos ao agente; o indivíduo é movido pelo fim da ação e, não pela ação em si. Como referido brevemente acima, todos os incentivos financeiros são fontes de motivação extrínseca (Deci e Ryan, 2000).

A motivação intrínseca relaciona-se com a satisfação e a produtividade do colaborador. Como veremos posteriormente, estes três conceitos estabelecem uma relação de causalidade, estando relacionados entre si. Deste modo, a satisfação advém de uma sensação interior nutrida pelo trabalho que o colaborador desempenha (Robbins e Judge, 2005) e, a produtividade ilustra a eficácia dos fatores de produção, entre eles, os colaboradores. Este último conceito ilustra a performance dos colaboradores e retrata a saúde de uma organização (Krugman, 1994).

Sendo a principal medida para determinar o sucesso de uma instituição, como referido previamente, a produtividade deve estar na ordem do dia de qualquer organizacional. Dado que a sua gestão passa pela ineficiente motivação por incentivos financeiros, ao longo da presente dissertação serão apresentadas várias provas que a economia comportamental tem uma resposta mais eficiente e eficaz para a gestão da produtividade.

Por conseguinte e, tendo como pergunta de investigação *Qual é o impacto das Políticas Comportamentais no aumento da Produtividade dos Colaboradores?*, o mote desta tese de mestrado é encontrar aplicações práticas que substituam os incentivos extrínsecos, aumentando, assim, a produtividade. *A priori*, uma vez que a economia comportamental prevê características sociopsicológicas e estudos empíricos, levanta-se a hipótese de que, efetivamente, há resposta por parte das políticas comportamentais.

Posto isto, ao capítulo introdutório seguir-se-á uma revisão de literatura intitulada de 'Conceitos Iniciais'. Posteriormente, aprofundar-se-á as desvantagens dos incentivos financeiros, num capítulo exclusivamente dedicado ao *crowding out effect*; seguidamente, reunir-se-á todas as aplicações práticas que ilustram a resposta da economia comportamental em prol do fomento da produtividade. Finalmente, explicar-se-á a metodologia utilizada e, refletir-se-á acerca dos resultados, terminando o presente trabalho com as conclusões obtidas.



# Capítulo 1

## Conceitos Iniciais

### 1. Economia Comportamental e as suas Áreas de Estudo

O intuito do presente trabalho é compreender como é que as políticas comportamentais podem ser usadas e desenvolvidas, no ceio das organizações, de modo a aumentar a produtividade dos colaboradores. Assim, começemos por definir alguns dos conceitos chave; iniciando por clarificar do que se trata economia comportamental, em que princípios esta área da economia se assenta e, no que se opõe à economia neoclássica. Seguidamente, abordaremos a essência da produtividade e tudo o que está por detrás deste conceito.

Desde que Adam Smith, em *The Theory of Moral Sentiments* (1790), explicou que o desenvolvimento económico e tecnológico não parte, exclusivamente, do ‘autointeresse’, foi aberto um novo olhar para o estudo do comportamento humano e do seu impacto nas tomadas de decisão dos agentes económicos (Loewenstein, 2007).

Preconizando que o ser humano age e faz as suas escolhas de forma pouco ponderada, a economia comportamental afasta-se, assim, da racionalidade económica defendida pela teoria neoclássica. Esta acredita que a racionalidade dos agentes prevê que todas as escolhas resultem de uma ponderação de toda a informação existente no mercado e que haja uma análise a essa mesma informação, fazendo-se escolhas (então) racionais e sustentáveis a longo prazo (World Bank Development Report, 2015). Assim, visa prever as ações e tomadas de decisão dos agentes económicos, com base em fatores somente económicos, acabando por falhar e/ou não ser tão exato (Mauro e Salomé, 2015).

Para os economistas comportamentais, a interpretação do comportamento económico do homem tem de ter em conta fatores cognitivos, emocionais e sociais, baseando-se, então, na área da psicologia. Assim, prova a fragilidade da ponderação, racionalidade e lógica, que até então eram o sustentáculo da teoria neoclássica, colmatando algumas das suas falhas. Deste modo, a economia comportamental providencia novas ferramentas, além das já existentes, tornando a previsão económica mais precisa, pois vê o ser humano como um ser racional, um ser cujas decisões são afetadas quer por aspetos sociais, quer por aspetos emocionais. Essa mesma interpretação é feita por experiência e o seu foco recai na tomada de decisão e ação.

Importante ainda mencionar que esta vertente económica não tem qualquer *background* político e que, simplesmente, visa fazer políticas públicas para qualquer que seja a ideologia (Mauro e Salomé, 2015).

*'Research in decision making across many behavioural and social sciences have led economists to a stage where they measure and formalize the psychological and social aspects of decision making that many of the foundational contributors to economics believed were important.'* (World Bank Development Report, 2015)

De acordo com a teoria neoclássica, as escolhas, por parte dos indivíduos, partem de um raciocínio lógico, deliberativo e sustentado numa escala completa com relações transitivas entre preferências. Isto é: se eu prefiro A a B e B a C, significa que, necessariamente, eu prefiro A a C. Esta escala de preferências resulta de uma inferência lógica, só existente se houver a capacidade de ordenar preferências e se essas mesmas preferências forem transitivas e estáveis, sendo esse raciocínio racional feito por agentes egoístas, autointeressados e maximizadores.

*'Economics can be distinguished from other social sciences by the belief that most (all?) behavior can be explained by assuming that agents have stable, well-*

*defined preferences and make rational choices consistent with those preferences in markets that (eventually) clear.'* (Kahneman, Knetsch e Thaler, 1991)

Como havia sido referido anteriormente, a economia comportamental sustenta-se no facto de considerar que as decisões por parte dos agentes têm influências sociais, cognitivas e emocionais, não se opondo, por isso, de uma forma plena ao conceito neoclássico de racionalidade. A economia comportamental afirma que este tipo de racionalidade só se aplicaria através da existência de um conjunto de atributos que muitos autores designam de sistema 2.

Nessa linha, Daniel Kahneman (2001) (psicólogo, considerado um dos maiores propulsores desta vertente económica) explica o raciocínio humano através de dois modos de tomada de decisão (sistema cognitivo dual) – um mais rápido e outro mais lento.

## 1.1. Sistemas 1 e 2

Enquanto que para situações às quais já estejamos habituados e que tenhamos na nossa memória, como efetuar um cálculo simples ou ir de carro do trabalho para casa, acionamos o sistema 1. Noutras situações para as quais não estejamos tão preparados e, necessitemos de refletir e pensar mais profundamente, o sistema 2 entra, então, em ação. Ou seja, o sistema 1 representa o modo intuitivo e rápido de decidir e, por sua vez, o sistema 2 representa uma forma mais controlada e deliberada de tomar decisões.

*O Sistema 1 opera automática e rapidamente, com um pouco ou nenhum esforço e sem sensação de controlo voluntário. O Sistema 2 distribui a atenção pelas atividades mentais esforçadas que exigem, incluindo os cálculos complexos. As operações do Sistema 2 estão muitas vezes associadas à experiência subjetiva de atuação, escolha e concentração.'* (Kahneman, 2011)

O relatório de desenvolvimento do *World Bank* (2015) também promove uma reflexão sobre os dois sistemas: denomina o sistema 1 de *automatic system* e o sistema 2 de *deliberative system*. Para o ser humano, o *automatic system* simplifica os problemas e analisa-os de forma muito reduzida, acabando por interpretar a informação/problema baseando-se em assunções e avaliações que, automaticamente, lhe ocorre acerca dos mesmos, tomando esse pensamento como certo. Acrescenta igualmente, que os agentes se consideram indivíduos com um pensamento deliberativo, mas que o *automatic system* acaba por moldar a maioria dos seus juízos e decisões.

Dado que o tema do trabalho se foca nas organizações, pode ver-se o sistema 1 a trabalhar intensamente em situações laborais como as seguintes: compreender emoções e reações dos colaboradores, enviar e responder e-mails de rotina ou, até, dar continuidade a conversas (Deloitte Review, 2016). Todavia, o mundo do trabalho não se baseia só na rotina, pelo que há, também, emergências. Consideremos agora, que há uma emergência, algo que não é rotineiro. Neste caso, uma resposta do sistema 1 tanto pode ser relevante, como insuficiente para resolver a situação; deste modo, o sistema 2 entra em ação. Como nos disse Daniel Kahneman (2011): ‘O sistema 2 é mobilizado quando surge uma questão para a qual o sistema 1 não tem resposta’.

O ser humano é ‘uma máquina de saltar para as conclusões’ (Kahneman, 2001) e fazê-lo só é possível quando conhecemos as circunstâncias; porém, quando tal não acontece, quando há a probabilidade de se incorrer a um erro e de inferir algo erradamente, o sistema 2 deve intervir de forma deliberada. Estes dois sistemas são a base da Economia comportamental (World Bank Development Report, 2015).

Além destes dois sistemas, a economia comportamental sofre outras influências que iremos passar a desenvolver.

## 1.2. Outras influências na tomada de decisão

### 1.2.1. Heurísticas e Enviesamentos

A economia comportamental sofre fortes influências da psicologia e das áreas sociais revolucionando o estudo sobre como é que os agentes tomam decisões ao depararem-se com heurísticas e enviesamentos cognitivos. O relatório de desenvolvimento do *World Bank* (2015) assume as heurísticas e os enviesamentos como tendências (*bias*) de aceder a informação; por isso mesmo, podemos assumir que toda a essência destes conceitos gire em torno da forma como os indivíduos percecionam e absorvem a informação disponível.

Com a mesma etimologia do vocábulo grego *eureka* ('eu sei', 'eu acho'), as heurísticas são cognições não racionais nas tomadas de decisão, que ignoram parte da informação total, visando percecioná-la mais fácil e rapidamente.

Este enviesamento cognitivo sugere que o agente económico toma a decisão, avaliando os resultados e as utilidades prováveis de cada opção; a opção escolhida é, portanto, aquela que é a combinação ótima do resultado e da utilidade (Kahneman, 2002).

Em *The Power of Heuristics* (2014), enaltece-se o valor e a utilidade das mesmas. As heurísticas podem ser úteis; intencionalmente, podem ter informação útil, para que seja mais intuitivo de percecionar, orientando para uma melhor decisão (Schoar, 2014). Com heurísticas, a informação pode ser percecionada de forma mais rápida e precisa. Há ainda que enfatizar que a grande vantagem de tirar partido desta particularidade cognitiva é que se acelera a perceção da informação; por vezes, muita informação disponível pode levar a um processamento mais lento.

Todavia, em *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making* (1997), alerta-se para o facto de estes *shortcuts* de informação serem tão reduzidos que podem levar igualmente a incorretas tomadas de decisão – esta é a conclusão de um estudo

feito a gestores na sua tomada de decisão, a partir de um processo heurístico (Busenitza e Barneyb, 1997).

*‘Such heuristics are shortcuts or decision-making aids that enable people to make “reasonably good” decisions without needing to understand all the complex nuances of the situation’ (Schoar, 2014)*

O ser humano, ao tomar decisões, processa e valoriza informações muitas vezes sem valor, chegando até a considerar informações inúteis. Muitas vezes, isto acontece pela forma como essa mesma informação está expressa – esta particularidade cognitiva chama-se enquadramento (*framing*). O conceito explana que a forma como se expõem os dados, pode moldar a interpretação do problema. Kahneman (2011), em *Pensar, Depressa e Devagar*, exemplifica tal situação. ‘Num inquérito telefónico a 300 idosos, 60% apoiam o Presidente, a partir desta premissa, o autor explica que o enquadramento que se faz ao simplifica-la modifica totalmente o seu significado: ao se focar ‘idosos enaltecem presidente’, a percepção que se tem é que a totalidade dos idosos entrevistados, quer sejam ‘6 ou [ou a 6 milhões]’, apoia o presidente (Kahneman, 2011). O enquadramento que se faz da informação e como se apresenta a mesma impacta a sua percepção.

O relatório de desenvolvimento do *World Bank* (2015) corrobora tal situação: realmente, como a informação está disponível e apresentada tem muita influência nos juízos de valor que são produzidos sobre a situação, na qual se tem de tomar uma decisão, dado que o foco não é só todo na informação disponível, mas também na sequência e relevância psicológica dos tipos de informação. O *report*, ainda, acrescenta que estas conclusões acerca dos dados apresentados, dependendo da forma, parte do *automatic system*, ou seja, do sistema 1.

Também no âmbito das heurísticas, é importante explicar o conceito por detrás das Ancoragens. Segundo Daniel Kahneman e Amos Tversky, o fenómeno da ancoragem acontece quando, numa decisão, é fornecido um ponto

de partido (âncora) que se constitui no foco principal de influência. Em *Pensar Rápido e Devagar*, Kahneman (2011) alarga a definição desta particularidade heurística, acrescentado que uma ancoragem ‘ocorre quando as pessoas consideram um valor particular para uma quantidade desconhecida, antes de calcularem essa quantidade’. Por sua vez, Northcraft e Neale (1987) adicionam que as ancoragens não são um processo cognitivo simples, dado que acabam por ser, muitas das vezes, uma limitação na tomada de decisão, enviesando a resposta/resultado para algo que pode não ser correto (Dorow, Júnior, Nunes, Reina e Reina, 2010).

A ancoragem é uma limitação cognitiva, mas qual será a sua relação com o sistema dual? Sobre isto, Tversky e Kahneman, na obra de Kahneman (2011) garantem que há uma relação com ambos os sistemas.

O primeiro autor, Tversky, acredita que os indivíduos, perante uma tomada de decisão, para estimarem quantidades incertas, recorrem ao ajustamento: avaliam a âncora, vendo se o valor é muito alto ou muito baixo, afastando-se até chegar a um determinado valor. Este ajustamento na ancoragem é proporcionado pelo sistema 2, já que existe uma ponderação e um exercício analítico até à tomada de decisão. Kahneman (2011), ao descrever a teoria do seu colega Amos Tversky, propõe um exercício de modo a exemplificar a ancoragem por ajustamento: se marcarmos em duas folhas diferentes o comprimento de seis centímetros, a probabilidade da primeira tentativa ser mais pequena que a segunda é grande – vamos ajustando o valor, conforme vamos tentando chegar a determinada solução.

Já Kahneman preconizava uma relação entre este tipo de heurística e o sistema 1 – ancoragem por impulsão. De acordo com o autor, em *Pensar Rápido e Devagar* (2011), o sistema 1 compreende os problemas (onde há âncoras), com o intuito de os tornar verdadeiros, selecionando pensamentos e memórias semelhantes para comprovar essa verosimilhança. Acrescenta ainda que ambas

as teorias estão corretas, pois ‘dois mecanismos diferentes produzem efeitos de ancoragem – um para cada sistema. Há uma forma de ancoragem que ocorre num processo deliberado de ajustamento, uma operação do Sistema 2. E há uma ancoragem que ocorre através de um efeito de impulsão, uma manifestação automática do Sistema 1.’ (Kahneman, 2011). O autor, em *Pensar, Depressa e Devagar*, sintetiza na prática este fenómeno: se a um indivíduo for perguntado se sente dormência numa das pernas, por impulsão, terá tendência a responder que sim, dado que se sustenta nessa premissa, como se de uma âncora se tratasse.

### 1.2.2. Comportamento Pró-social e Normais Sociais

Adam Smith (1790), considerado por muitos economistas comportamentais um dos maiores propulsores desta vertente económica, no século XVIII, abordou o fenómeno da empatia e seu impacto na tomada de decisão. Em *The Theory of Moral Sentiments* (1790), o autor explana que os indivíduos desenvolvem um sentimento de empatia perante o sofrimento dos outros, tendo esses mesmos sentimentos intensidades diferentes, dependendo da situação. O autor diz, ainda, que o ser humano não é, totalmente, autointeressado. Relativamente à empatia, Nyla Branscome e Robert A. Baron, em *Social Psychology* (2017), desenvolvem este tema, bem como todos os restantes conceitos por detrás do comportamento pro-social dos indivíduos.

Começemos pela empatia. Em *Social Psychology* (2017), o sentimento de empatia (chamado Empathy-Altruism) é descrito como a sensação boa que se tem por ajudar outros e, essa mesma sensação dá-nos a capacidade de experienciar o estado emocional de quem está a ser ajudado. Este tipo de comportamento pro-social não tem qualquer pretensão egoísta, ou qualquer motivação extrínseca.

Batson, Duncan, Ackerman, Buckley e Birch, também em *Social Psychology* (2017), reforçam que, realmente, alguns atos de empatia são movidos, meramente, por preocupação pelo outro, por puro altruísmo. Sendo assim,

mencionam três tipos de empatia: a emocional (*emotional*), relativa à partilha de emoções com a pessoa *in need*; a precisa (*accurate*), a qual tenta perceber as emoções; e, finalmente, a de preocupação (*concern*), que ocorre quando há um sentimento de preocupação. Deborah Small e Cynthia Cryder, em *Prosocial Consumer Behavior* (2016), dizem que a empatia (*sympathy*) ilustra qualquer situação onde o interesse e prazer de fazer algo de cariz solidário não é meramente pessoal, mas também em prol dos outros. As autoras abordam também a relação entre um comportamento empático e o efeito da vítima identificável, na qual e segundo as autoras, as doações tendem a ser maiores quanto mais pessoal e individual for a causa em questão, dado que o consumidor sente mais empatia por casos individuais e mais próximas da realidade do doador: os indivíduos tendem, mais facilmente, a ajudar um caso nacional isolado, do que um maior grupo de pessoas, doutro país.

No mesmo artigo, as autoras explicam outros três motivos que levam a este comportamento pro-social. Começamos pelos motivos de autointeresse. Este tipo de motivação está relacionado com o que se pode obter ao ter este tipo de comportamento; destas ações, os indivíduos esperam obter publicidade e reconhecimento – um exemplo deste tipo de comportamento são as doações a edifícios, que acabam por ficar com o nome da instituição ou indivíduo que doa.

Também existe a motivação de autoperceção (*self-perception*). Os indivíduos com este tipo de comportamento não são movidos nem motivados extrinsecamente; por conseguinte, os agentes sentem-se mais generosos, quantos mais sacrifícios tiverem de fazer para ajudarem. Ainda, e relacionado com o fenómeno de normas sociais, anteriormente explanadas, com este tipo de motivação, o agente tende a doar mais se souber que os pares também o fazem. Finalmente, os benefícios hedónicos resultam de doações, puramente generosas, que são maiores, quanto mais informação e tangibilidade houver nas suas

doações. Essas mesmas doações concedem ao doador um sentimento de prazer e *warm glow* por serem generosos.

À semelhança das autoras D. Small e C. Cryder, em *Social Psychology* (2016), também são mencionadas mais motivações que levam a um comportamento pró-social. Por um lado, o *negative state relief* mostra que ajudar pode reduzir sentimentos mais negativos do doador – ‘*we do good to stop feeling bad*’ (Gialdani, Baumann, e Kenrick, 1981). Por outro lado, os agentes podem ser motivados por sentirem que as suas ações de generosidade lhes trazem um sentimento positivo – semelhante aos benefícios hedónicos descritos nas obra *Prosocial Consumer Behavior* (2016), *Social Psychology* (2017) mostra-nos quais vemos que uma das motivações pode ser a sensação de *warm glow*.

Não é só no reconhecimento de motivações hedónicas, que ambas as obras vão ao encontro uma da outra. Outra situação é o reconhecimento que os doadores podem tirar benefícios pessoais e melhorar a sua condição social – esta motivação é o altruísmo competitivo e ilustra uma situação semelhante à *self-interested motives*. Em *Social Psychology* (2017), ainda se aborda a *Kin Selection Theory* e a *Defensive Helping*. Enquanto a primeira retrata o facto de os indivíduos estarem mais predispostos a um comportamento pro-social quanto mais perto lhes for a realidade de quem estão a ajudar; a segunda ilustra a motivação que alguns agentes económicos têm ao doar – acabar com hostilidades entre grupos sociais.

Há diversas motivações que geram um comportamento pro-social e, simultaneamente, comprovam que o ser humano e as suas ações são influenciadas pela emoções, sentimentos e questões sociais.

### 1.2.3. Aversão à perda

Em *Exotic Preferences* (2007), o economista Adam Smith (séc. XVIII) é, de novo, referido, no âmbito da aversão à perda. Smith explica que, no seu século,

os indivíduos teriam muito mais receio que lhes roubassem a propriedade, do que não conseguissem firmar contracto. O economista expõe este exemplo para explicar que perder algo tem mais impacto negativo.

A verdade é que o ser humano tem aversão à perda. Em *Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias* (1991), é explicado que há uma tendência para o ser humano ser mais afetado com uma perda, do que com um ganho do mesmo montante. Sobre este assunto, Kahneman e Tversky (1979) exemplificam este efeito. Num estudo, propôs-se a cada indivíduo um jogo de atirar a moeda: se ao atirá-la saísse cara, o jogador perderia 100 dólares; caso saísse coroa, ganharia 150 dólares. Como é que a maioria aceitou esta aposta: mesmo com a mesma probabilidade de ganhar e perder, sendo que o ganho seria maior, muitas pessoas não aceitaram, porque temeram a perda.

A Neurociência veio comprovar que as perdas e os ganhos são processados em regiões diferentes do cérebro; ou seja, ambas as situações são processadas, qualitativamente, de formas distintas.

*'The natural extension of this idea to riskless choice is that the attributes of options in trades and other transactions are also evaluated as gains and losses relative to a neutral reference point.'* (Kahneman, Knetsch e Thaler, 1991)

#### 1.2.4. Status Quos Bias

Esta área de estudo da economia comportamental, vem, também, no seguimento das heurísticas – o *status quo* ilustra qualquer situação onde o que já está por defeito determinado influencia a escolha dos agentes. Como em *Social Psychology* (2017), reconhece-se que os indivíduos tendem a considerar a opção já estabelecida melhor do que outra opção nova. Ainda na mesma obra se realça que *'when people are asked to make judgments and choices, they often act as though they believe the way things are currently is better than the other alternative'* (Branscome, e Baron, 2017).

Em *Defaults and Donation Decisions* (2004), explicam que em países onde, por defeito, as pessoas são doadoras de órgãos, a doação é maior que naqueles onde, à partida, não são doadoras por defeito – isto acontece porque os indivíduos pensam que a proposta por defeito é melhor que qualquer outra opção. Sendo assim, no primeiro caso, os utentes mantêm a sua opção e, no segundo caso, o mesmo acontece.

O exemplo descrito em *Anomalies: the endowment effect, loss aversion, and Status Quo Bias* (1991), corrobora com o que já fora dito. Num estudo com economistas, no âmbito de um sistema de assinatura de umas revistas, o *status quo bias* supunha adquirir três revistas; ao propor a economistas uma opção na qual poderia subscrever só duas e receber um crédito pelo valor da subscrição da terceira, a maioria do economistas preferiu manter a opção inicial.

#### 1.2.5. *Nudges*

Segundo Cass Sunstein e Richard Thaler (2008), em *Nudge: O Empurrão para a escolha Certa*, a Arquitetura de Escolha (*nudges*) surge da economia comportamental e, dependendo de cada contexto, assume-se como uma orientação para determinado comportamento e/ou determinada decisão, – nunca descurando da liberdade de escolha que o individuo deve ter.

É, então, neste seguimento que surge a tal orientação do comportamento humano para um certo objetivo – há sempre que realçar que o Nudging nunca se assume como imposição, mas sim como linha orientadora. Existem diversos casos da utilização da Arquitetura de Escolha. Desde o Marketing a Políticas Públicas, até à aplicabilidade na área de Gestão de Pessoas (disciplina que mais se relaciona com o presente trabalho), o *nudging*, realmente contribui para melhores resultados, tal como a produtividade, motivação, bem-estar. Um exemplo da influência que os *nudges* têm no comportamento, descrito por Thaler e Sunstein (2008), é o da cafetaria: os autores explicam que, por exemplo, se

se colocar fruta perto da caixa registadora, em vez de bolos, as pessoas tenderão a comprar mais fruta (porque está mais perto da caixa) do que bolo. Este ‘empurrão’ para determinada decisão baseia-se, de acordo com Paul Dolan (2014), no *design thinking*, dado que este reconhece que o ambiente e envolvente do ser humano contribui muito para a escolha, como podemos apreender do exemplo anterior.

As vantagens do *nudging* são evidentes, mas há, também, quem não as veja desta maneira. Thaler e Sunstein (2008) são grandes preconizadores desta ferramenta de gerir o comportamento, garantindo que há espaço para o indivíduo tomar a decisão que pretende (paternalismo libertário); todavia, há quem questione a limitação de escolha, aquando do *nudging*. Welch e Hausman (2009) veem que os autores anteriores não percecionam corretamente o conceito de paternalismo libertário, mostrando-se reticentes à Arquitetura de Escolha: *‘They take liberty or freedom to be the absence of obstacles that close off possible choices or make them more costly in time, inconvenience, unpleasantness, and so forth.’*

Como advém da Economia Comportamental, o *nudging* usa fatores sociais, emocionais e da esfera cognitiva para o estudo de certos comportamentos e decisões económicas, comportamentos esses presentes no mundo, também, laboral. Como o ser humano não é verdadeiramente um *homo economicus*, as suas escolhas e atitudes não são as mais racionais, tendo um impacto negativo na sua produtividade. Esta última tem a agravante que é impactada não só pelas escolhas do colaborador, mas, também, pelo meio ambiente e motivação do mesmo.

## 2. Produtividade

Se um dos temas fulcrais desta dissertação é compreender melhor a satisfação dos colaboradores, é importante, para além de desenvolver melhor o

conceito, explicar a importante relação com a motivação intrínseca, a satisfação e a produtividade.

Stephen Robbins e Timothy Judge, em *Organizational Behavior* (2005), no capítulo *Job Satisfaction*, descrevem uma predisposição positiva perante o trabalho, predisposição essa resultante das características do mesmo. Se há satisfação num colaborador significa que há sentimento positivo sobre a sua tarefa. Dentro da satisfação, existem diversos níveis de envolvimento perante o trabalho (*job involvement*): grau de satisfação, identificação, participação e consideração pela sua performance.

Como podemos ver, a satisfação resulta de um sentimento interior nutrido pelo trabalho que se desempenha. Como veremos, posteriormente, esse propósito interno está, também, presente na motivação intrínseca e na produtividade.

Para que haja satisfação é necessário que haja motivação intrínseca e, para que haja produtividade é preciso que haja satisfação (Robbins e Judge, 2005).

*Motivação Intrínseca → Satisfação → Produtividade*

Para que se perceba melhor estes três conceitos, concretizar-se-á a relação entre os mesmos. Esta relação não funciona como uma equação matemática, onde se A é igual a B, B é a igual a A; ao invés e, utilizando novamente uma comparação com o mundo da matemática, a relação funciona como uma implicação lógica, dado que não se trata de um processo cumulativo.

É uma implicação porque há a possibilidade de um colaborador ser motivado intrinsecamente e estar insatisfeito com a sua tarefa. O suporte literário a tal raciocínio é explanado, a baixo.

## 2.1. Motivação

As ações do ser humano estão assentes numa razão; num motivo interno que o leva a agir de tal forma, regulando essas mesmas ações.

Esta temática é abordada há algum tempo por diferentes autores e, em todas as teorias, são encontradas razões que impulsionam a motivação humana. As primeiras teorias começaram nos anos 50 e, embora não sejam tidas como as melhores análises à motivação humana na atualidade, serviram de catapulta para as teorias mais recentes. Nesta linha de pensamento, há que destacar duas teorias: a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow (1970) e a teoria de Hertzberg, *Two Factor Theory* (1959).

De acordo com o livro *Organizational Behavior* de Stephen Robbins e Timothy Judge (2004), a primeira teoria hierarquiza, em pirâmide, as nossas necessidades de acordo com a motivação, sendo organizado da seguinte maneira: na base, estão as fisiológicas e, no topo, estão as de autorrealização. Esta teoria diz-nos que há maior motivação para satisfazer, primeiramente, as necessidades básicas do ser humano (comer, beber, ...) e só, posteriormente satisfazer necessidades relacionadas com a segurança, com o relacionamento com os outros e consigo mesmo, bem como as relacionadas com a autorrealização.

Por outro lado, Frederick Hertzberg (1959) construiu a sua teoria sobre motivação, relacionando-a com o conceito de satisfação, tendo como base o que queriam os trabalhadores nos seus empregos; a *Two Factor Theory* ou *Motivation-Hygiene theory* é a resposta à sua premissa de partida. Deste modo, o psicólogo explana que os fatores que levam à satisfação de um colaborador para com o seu emprego e os que motivam a sua insatisfação têm origens diferentes. Enquanto que a satisfação é gerada por maior um depósito de responsabilidade no trabalhador e sentimento de autorrealização – fatores mais relacionados com o sentimento intrínseco da pessoa –, pois colaboradores que estão de bem com o seu trabalho tendem a dar mais de si ao mesmo; a insatisfação é gerada por causas mais externas ao colaborador, tais como oscilações salariais, condições laborais e o tipo de supervisão. Como as fontes das razões são distintas – uma é intrínseca, outra é extrínseca – o autor acrescenta ainda que não podem ser antónimos os

dois conceitos; o contrário de satisfação é a não satisfação e, o oposto de insatisfação é a não insatisfação.

Nessa linha de pensamento, apreendemos que a motivação, que gera todo o comportamento humano, pode ter duas orientações: ora interna (intrínseca), ora externa (extrínseca). Num registo mais atual, essa orientação é explanada pela ampla teoria *Self-Determination Theory* (Deci e Ryan, 2000), que para além de aprofundar as duas orientações de motivação, ainda se foca em fatores sociais e culturais que podem promover ou diminuir a vontade, a iniciativa e a performance dos indivíduos.

Comecemos por analisar a primeira. A motivação intrínseca, como nos explica Edward Deci e Richard Ryan em *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions* (2000), reside na predisposição humana de agir/ter determinado comportamento pela essência dessa mesma ação. Por outras palavras, a razão pela qual agimos de determinada forma não estará, então, relacionada com a funcionalidade objetiva da ação, mas sim pelo interesse e desfrute que a respetiva execução acarreta. Uma pessoa movida intrinsecamente é motivada pelo meio e não pelo fim da ação. Este interesse interno advém do sentimento de competência: quanto mais a pessoa se sentir competente a realizar certo tipo de atividade, mais motivado intrinsecamente estará perante essa mesma atividade. Por isso Hsiu-Fen Lin, em *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions* (2007) nos diz que os colaboradores ficam mais motivados (intrinsecamente) ao partilharem a informação e o conhecimento que tenham.

Uma vez que um individuo motivado, intrinsecamente, foca-se na ação em si e, não no que esta lhe poderá trazer, podemos dizer que à motivação intrínseca opõe-se a motivação extrínseca. Doravante, esta orientação motivacional engloba todas as razões que o fazem agir pelo resultado da própria ação. Por isso mesmo, E.Deci e R.Ryan (2000) veem esta orientação como uma

forma empobrecida e passiva de motivação – não vem de dentro do ser humano mas, sim de controlo e ambiente externo. Os autores estendem a essência de motivação extrínseca, realçando que há situações em que os indivíduos assumem, internamente, essa motivação - a pessoa aprova e toma como sua essa motivação.

Embora estes dois tipos de motivação se assumam como opostos, relacionam-se, e o fomento de um dos tipos de motivação leva ao decréscimo do outro. No artigo acima analisado, *Intrinsic and Extrinsic Motivation: Classic definitions and New Directions* (2000), podemos verificar que tal acontece. Mais uma vez, Deci e Ryan (2000) exploram o tema, começando por aprofundar essa relação, ao introduzirem o conceito de Teoria da Avaliação Cognitiva (*Cognitive Evaluation Theory; CET*); esta teoria explana em que contextos e circunstâncias sociais a motivação intrínseca sofre alteração. Por outras palavras, ilustra que fatores existem e que levam ao fomento ou à diminuição da motivação interna.

A investigação da razão pela qual a motivação intrínseca sofre alterações – positivas ou negativas – é aprofundada e, a veracidade da CET é posta à prova, numa meta-análise, elaborada pelos mesmo autores. Por conseguinte, a CET expõe três tipologias/situações diferentes, denominadas de contingências, que generalizam os resultados de introduzir motivações externas – *rewards/recompensas tangíveis expectáveis* – na motivação do indivíduo. O seu impacto na motivação intrínseca são:

- *Task-noncontigent rewards* (recompensas dadas pela participação numa atividade): não foram encontrados resultados de afetação negativa na motivação intrínseca;
- *Task-contigent rewards* (recompensas dadas por completar uma atividade): estes tipos de recompensas mostraram diminuir e afetar a motivação intrínseca;
  - *Engagment-contigent rewards* – por simplesmente fazer parte;

- *Completion-contingent rewards* – por completar a tarefa.
- *Performance-contingent rewards* (recompensas dadas de acordo com o resultado e performance numa atividade): novamente, este tipo de recompensas têm um efeito negativo na motivação intrínseca;

A teoria de avaliação cognitiva focava-se, como vimos, anteriormente, na clarificação dos contextos que alteram a motivação, reconhecendo que em situações que precisam de mais envolvimento do indivíduo, as recompensas tangíveis externas provocam a diminuição da motivação intrínseca.

A análise das alterações na motivação intrínseca acontece, também, com as abordagens Atribucional de Lepper (1973) e com a Comportamental de Scott (1975). Enquanto que a primeira se baseia nas percepções pessoais das suas ações (*postbehavioral*) e, são essas mesmas percepções que guiam o comportamento – isto é, acredita-se que os juízos de valor – positivos ou negativos – das pessoas sobre uma ação podem motivar, ou não, a praticar a mesma; a abordagem Comportamental de Scott não atribui muita importância à motivação intrínseca e ao que poderá empobrecê-la.

Todavia, não são todos os tipos de recompensas que prejudicam a motivação intrínseca. As recompensas verbais e informacionais, de acordo com as conclusões do estudo mencionado anteriormente, não têm o mesmo impacto negativo na motivação intrínseca; ao invés, estas duas fomentam-na.

Assim sendo, a Teoria de *Job Engagement* realça o que a intensidade da entrega por parte de um colaborador afeta, positivamente, a sua motivação intrínseca. Ainda, a *Goal-Setting Theory* realça que um trabalhador movido por objetivos e desafios é um colaborador mais motivado.

## 2.2. Produtividade

*'Productivity isn't everything, but in the long run it is almost everything. A country's ability to improve its standard of living over time depends almost entirely on its ability to raise its output per worker'.* (Krugman, 1994)

Segundo a OCDE (1994), produtividade diz respeito ao rácio entre os volumes de *inputs* e de *outputs*, ou seja, a relação do que se investe/põe e do que se obtém desse investimento, podendo dizer respeito a capital ou até, como estuda a presente dissertação, ao trabalho (dos colaboradores). A Produtividade é considerada um dos fatores e medidas chave para mensurar o crescimento económico de um país, bem como o crescimento de uma organização. O *Business Dictionary* acrescenta que a produtividade mede a eficácia dos fatores de produção, entre eles, o capital humano (colaboradores).

Como vimos anteriormente, a motivação e as razões que tornam, no caso, um colaborador mais motivado, são encontradas na esfera intrínseca. A corroborar tal afirmação está o estudo *The Role of Structure and Motivation for Workplace Empowerment: The Case of Korean Employees* (2001), onde se opõe a *Structural Approach* à *Motivational Approach*. Enquanto que a primeira valoriza a análise dos aspetos que fomentam ou contraem os *outputs* duma empresa, são esses mesmo fatores vistos como determinantes para a produtividade e resultados; a *Motivational Approach* incita o fomento da motivação, porque só essa pode aumentar a produtividade e resultados. Como foi já dito, a motivação intrínseca e a satisfação impactam a produtividade.

Na mesma linha de pensamento, o capítulo *Productivity* (Produtividade) do *World Development Report* (2015), diz-nos que, embora, normalmente, se foque no fomento dos fatores de produção para aumentar a produtividade, há outros aspetos cognitivos, psicológicos e sociais que têm ainda mais impacto na produtividade. Como vimos, a motivação e empenho para com uma ação é maior

quando se realçam mais os aspetos intrínsecos ao indivíduo e, tal acontece, porque os colaboradores procuram significado no seu trabalho e como são tratados e, é isso que os motiva. E, como os colaboradores são heterogéneos, cada vez mais se sente a necessidade de humanizar a forma como se chega a cada um deles. Posto isso, há que realçar diversas medidas que, não mexendo com os fatores de produção, fomentam a motivação.

### 3. Considerações finais

O sistema de incentivos monetários, como vimos anteriormente (Deci e Ryan, 2000), só fomenta a motivação extrínseca e, não tem sempre um impacto positivo na satisfação de um colaborador; pelo contrário, dispersa a motivação intrínseca e só influencia a insatisfação. Por estas razões, os incentivos monetários – salvo algumas exceções que, posteriormente, serão abordadas – não são o principal propulsor para o aumento da motivação intrínseca, satisfação e produtividade, no ceio de uma organização.

Neste âmbito, a proposta desta dissertação é encontrar na economia comportamental e, nas suas áreas de estudo – desde a arquitetura de escolha à aversão à perda, mencionadas acima – uma solução para os métodos de incentivo serem mais eficazes e duradouros.

O presente trabalho visa então acrescentar algo à área de recursos humanos e gestão de pessoas, provando que a economia comportamental tem uma resposta para o aumento da satisfação dos colaboradores.

# Capítulo 2

## *Crowding-out Effect*

Em dez jardins de infância israelitas, foi feita uma experiência com os pais que chegavam atrasados, a buscar os seus filhos. Com o intuito inicial de reduzir os atrasos, foi implementada uma taxa a todos os pais que ultrapassavam a hora de fecho do estabelecimento.

O resultado desta experiência foi contrário ao objetivo inicial. Ao invés, visto que havia um pagamento (incentivo financeiro extrínseco), os pais sentiam que estavam a recorrer a um serviço, em vez de se sentirem motivados a assumir a responsabilidade pelo cumprimento do horário do jardim de infância (Gneezy e Rustichini, 2000). Este incentivo anula (*crowded out*) qualquer motivação de haver pontualidade por parte dos pais.

Esta experiência é um dos exemplos que prova que incentivos extrínsecos não fomentam a motivação (intrínseca), nomeadamente os económicos. Neste capítulo, ir-se-á explorar a razão pela qual os incentivos extrínsecos não são a melhor solução encontrada, para fomentar a motivação.

Teoricamente, os comportamentos propulsionados por incentivos extrínsecos referem-se a todas as ações que um indivíduo possa ter e cuja motivação é encontrada em fatores e resultados externos à própria ação. Contrariamente à motivação intrínseca, a extrínseca refere-se ao valor instrumental resultante da ação, podendo até ser gerada por situações de punição ou controlo (Deci e Ryan, 2000).

Da teoria da autodeterminação, surge uma subteoria: a teoria organísmica. Esta vem aprofundar as diferentes categorias de motivação extrínseca e seus fatores. As quatro formas de motivação extrínseca, segundo esta teoria, encontram-se no meio da amotivação (falta de predisposição para concretizar qualquer tomada de decisão) e da motivação intrínseca e, variam consoante o seu

grau de autonomia. Deste modo, com o nível de autonomia mais reduzido, a forma *External Regulation* representa os comportamentos que satisfazem uma ordem ou recompensa imposta externamente; nesta categoria, os indivíduos sentem que a sua ação é altamente controlada.

Aumentando um nível de autonomia, outra das modalidades de comportamentos motivados extrinsecamente é a *Introjected Regulation*: este conceito ilustra os comportamentos sujeitos à pressão dos sentimentos de culpa ou ansiedade, bem como o de orgulho (Ryan, 1982; Ryan e Deci, 2000).

As duas últimas formas, que revelam mais autonomia, são *Identification* e *Integrated Regulation*. Enquanto a primeira se refere às situações nas quais os indivíduos compreendem e se identificam com a razão de terem de agir de tal forma, comportando-se dessa maneira; a segunda terminologia representa as situações nas quais os indivíduos assumem a regulamentação e a condição (em vigor) como suas, como se estas fizessem parte da sua própria natureza (Ryan e Deci 2000). Deste modo, Kristen Underhill afirma que a 'Extrinsic motivation is the desire for a 'separable outcome', such as a reward or avoidance of a penalty' (Underhill, 2016), realçando que a motivação extrínseca se sustenta somente em fatores externos ao indivíduo.

No tecido empresarial e organizacional, os incentivos financeiros extrínsecos são a forma mais utilizada para promover a motivação dos colaboradores. Esses incentivos podem-se traduzir por aumentos salariais, bónus e promoções, ou até benefícios de transporte e alimentares.

No capítulo anterior, aferiu-se que a motivação intrínseca é a que tem impacto na satisfação e na produtividade dos colaboradores (Robbins e Judge, 2005). Coloca-se, pois, a questão se todos os incentivos extrínsecos serão potenciais anuladores da motivação intrínseca e da produtividade. Doravante,

ir-se-á refletir no impacto deste tipo de incentivos para a motivação dos colaboradores.

A economia neoclássica prevê que os colaboradores são vistos como *input*, tal como o restante capital (Gneezy e List, 2006). Usualmente, os empregadores trabalham a motivação, satisfação e produtividade dos seus colaboradores, recorrendo ao seu rendimento, estabelecendo-o de acordo com o mercado e alterando-o consoante a sua performance. Esta forma de gestão da motivação denomina-se *the gift exchange model* e refere-se ao modelo que ilustra uma positiva relação entre o salário e o esforço do colaborador. Por outras palavras, é assumido que os colaboradores respondem a grandes salários, aumentando a sua produtividade e que respondem, contrariamente, a baixos salários.

Em *When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior* (Gneezy, 2011), é referido que a *behavioral law* prevê que quanto maiores e melhores forem os incentivos, maiores e melhores serão o esforço e a produtividade. À semelhança do exemplo anterior, os defensores desta premissa acreditam que incentivos financeiros têm um impacto no desempenho dos colaboradores.

Por outro lado, os oponentes acreditam que esse tipo de incentivos pode anular a motivação, influenciando, negativamente, a produtividade dos colaboradores – esse impacto denominado de *crowding out effect*, corresponde à anulação da motivação extrínseca.

A literatura sobre esse efeito tende a valorizar o fomento da motivação intrínseca, minorizando a motivação extrínseca. Reconhece-se que os incentivos extrínsecos, para além de cessarem qualquer predisposição intrínseca, podem terminar com o altruísmo, reciprocidade e valores éticos dos colaboradores. Em *When extrinsic incentives displace intrinsic motivation: designing legal carrots and sticks to confront the challenge of motivational crowding* (Underhill, 2016), como aferido no capítulo anterior, a autora enfatiza que a motivação intrínseca está relacionada com o aumento da satisfação e boa performance.

Em *Large Stakes and Big Mistakes* (Ariely, Gneezy, Loewenstein e Mazar, 2005), num estudo experimental que incidiu nas áreas da criatividade, resolução de problemas e concentração, foram estudados três cenários social e geograficamente diferentes: a residentes de uma vila rural na Índia; a alunos de licenciatura do MIT; e a alunos da Universidade de Chicago. A conclusão tirada, após as três experiências, debruçou-se no facto de os incentivos extrínsecos terem um impacto negativo na produtividade e desempenho dos indivíduos que se sujeitaram ao estudo.

Desta forma, considera-se que os incentivos extrínsecos têm, então, dois efeitos: o efeito direto standard do preço, que torna o incentivo ao comportamento mais apelativo dado que o indivíduo ganha algo em troca e, o efeito indireto psicológico do preço, que se sobrepõe ao anterior, anulando-o (Gneezy, Meier e Rey-Biel, 2011). Tal acontece porque como Hume (1742) preconiza: *'every man ought to be supposed... to have another end, in all his actions, than private interest'*.

O ser humano parece não ser exclusivamene autointeressado e egoísta, preocupando-se com a sua reputação e impacto que possa ter. Os indivíduos têm comportamentos e tomadas de decisão pró-sociais em todos os aspetos da sua vida, incluindo o laboral. E, os incentivos extrínsecos têm também impacto na motivação pró-social, como referido anteriormente.

A entreajuda, a interação e relação entre colaboradores e o incentivo ao impacto nas suas tarefas é extremamente relevante para o aumento da motivação intrínseca e, consequentemente, produtividade. Lin (2007) disserta sobre a importância da partilha de informação entre trabalhadores, enaltecendo todas as vantagens desse incentivo: maior proatividade, maior satisfação e melhor desempenho.

Os incentivos financeiros deterioram as atitudes pró-sociais; porém, estão sujeitos a algumas especificidades que condicionam esta relação. Se comparamos

diferentes comportamentos em esfera pública a privados, o impacto negativo dos incentivos será muito maior nos comportamentos em praça pública (Ariely, Bracha e Meier, 2007). Em *Incentives and Prosocial Behaviour* (Bénabou e Tinole, 2004), é referido que a utilização de incentivos financeiros externos (quer por recompensa, quer por castigo), como motor para alcançar a produtividade dos colaboradores, tem um impacto negativo na reputação e imagem dos indivíduos, fazendo com que, por sua vez, a sua motivação decresça.

Outros aspetos socioculturais também influenciam o impacto que os incentivos financeiros têm na motivação pró-social. Os incentivos extrínsecos têm mais impacto negativo no comportamento das mulheres do que nos homens, dado que lhes é reconhecido serem mais preocupadas com questões pró-sociais, ora porque são empáticas, ora porque têm mais preocupação com questões reputacionais (Underhill, 2016).

Nos capítulos seguintes, ir-se-ão analisar diversas soluções, encontradas pela economia comportamental para este fenómeno, bem como estudar a forma comportamental de atribuir incentivos financeiros.

# Capítulo 3

## Aplicações

*'Behavioural economics provides a new powerful set of principles to help us improve the slippery and complex process of hiring and promoting the right people, motivating our teams, and drive superior performance'* (Guszca, Bersin e Schwatz, 2016)

Como vimos no capítulo *Conceitos Iniciais*, a economia comportamental é aplicada de várias formas. Neste capítulo, a mesma estrutura será utilizada, demonstrando as diferentes aplicações para cada uma dessas áreas.

Num dos artigos do relatório da *Delloite* (2016), é reconhecido que a gestão de pessoas, incluindo a gestão da motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores, deve tomar em consideração o contributo que a psicologia e restantes ciências sociais podem ter nas suas atividades; ou seja, deverá basear-se nos princípios da economia comportamental. Além disso, realça que, como em todas as ciências sociais, é importante testar (recorrendo a RCT's), validar e praticar experiências da área de recursos humanos. Ao fazer isso, a organização, em especial os responsáveis pela gestão de pessoas, pode estudar o que funciona e averiguar o impacto económico que pode ser gerado. A economia comportamental pode fazer com que a gestão de pessoas seja mais simples, eficaz, empírica, economicamente eficiente e, principalmente, mais humana.

*'You spend more time working than doing anything else in life. It's not right that the experience of work, even at some of the best employers, should be so demotivating and dehumanizing'* (Bock, 2015)

Neste capítulo, pretende-se analisar e compreender as diversas experiências e, aprofundar de que forma se pode aplicar este conhecimento no

aumento da produtividade, recorrendo, por vezes, ao aumento ora da motivação intrínseca, ora da satisfação.

### 3.1. Sistema Dual - S1 e S2

Como fora dito anteriormente, a economia comportamental defende que a cognição humana se divide em dois sistemas: o sistema 1, que representa o pensamento automático aquando do acontecimento de situações recorrentes, ou emergentes, que estão na nossa memória e, o sistema 2, que ilustra o pensamento deliberativo, que é acionado em situações que não nos são tão familiares (Ebrahim e Murphy, 2016).

Sendo assim, aprofundar-se-á os problemas para os quais o sistema dual é solução. Em seguida, explicar-se-á a forma de o explorar para o aumento da produtividade dos colaboradores, recorrendo a dois exemplos: por lado um lado o reforço da especialização nas tarefas; por outro, a utilização da teoria cognitiva comportamental.

De acordo com a *Deloitte Review* (2016), o colaborador lida com constrangimentos de tempo e *deadlines*, inúmeras opiniões, múltiplos desafios que, combinados, podem não o levar à melhor tomada de decisão ou ao melhor resultado. Quando um colaborador está perante muitas tarefas em simultâneo, lidando com situações stressantes ou com o cansaço, a energia mental e o esforço deliberativo (sistema 2) diminui de forma relevante, levando-o a utilizar principalmente o modo intuitivo (sistema 1). Por conseguinte, o autocontrolo acaba por diminuir, trazendo para a realidade laboral resultados menos positivos.

Esses mesmos resultados podem-se traduzir em situações onde o colaborador pode expor inconveniente e inoportunamente um parecer, fazer um

mau investimento ou, por exemplo, esquecer-se de acabar determinada tarefa. Este fenómeno é denominado de esgotamento do ego (em inglês, *ego depletion*) e remete para a ideia de que o autocontrolo se baseia num conjunto limitado de recursos mentais a serem utilizados, podendo-se esgotar (Ebrahim e Murphy, 2016). Como Daniel Kahneman (2011) preconiza, o ser humano é ‘uma máquina de saltar para conclusões’. Muitas das suas escolhas são assentes no sistema 1, trazendo-lhe resultados não tão positivos. Shanil Ebrahim e Timothy Murphy (2016), acerca de *ego depletion*, reforçam, também, que falhas de energia física impactam a cognição, originando fadiga na tomada de decisão.

Em contraste, o sistema 2 não gera estes mesmos resultados. Porém, o pensamento automático pressupõe, utopicamente, um ambiente de trabalho onde há espaço para trabalhar sem pressão de stress ou cansaço. (Ebrahim e Murphy, 2016). Na realidade do mundo do trabalho, onde todos os fatores e resultados, acima referidos, têm de ser considerados, há que criar espaço para que as tarefas sejam desempenhadas pelo sistema 2, com autocontrolo, sem distrações ou pressão temporal. Assim sendo, Shanil Ebrahim e Timothy Murphy (2016) propõem duas soluções para que se colmate esta situação.

Dado que há tantas situações onde não é exequível a cognição pelo sistema 2, é sugerido que os colaboradores se tornem especializados nas suas funções. A especialização numa dada tarefa sugere que o esforço cognitivo para essa mesma tarefa reduza, fazendo com que o pensamento automático (sistema 1) erre menos. Ou seja, quanto mais especializado e formatado para a sua função um colaborador for executá-la será feito de uma forma muito mais automática, não desgastando a sua capacidade de autocontrolo.

Também é sugerida a utilização da terapia cognitiva comportamental (em inglês, *cognitive behavioral therapy*). Esta teoria prevê um método de psicoterapia, sendo considerada a forma de terapia psicológica mais estudada. A teoria

cognitiva comportamental (TCC) é o conjunto de técnicas para identificar, num indivíduo, os padrões, regras e formas de pensamento, hábitos e atitudes na origem de problemas psicológicos; as sessões terapêuticas visam desacelerar o pensamento dos participantes, ao manipular pensamentos do sistema 1 que são, negativamente, enviesados.

O relatório da *Deloitte* (2016) ilustra esta abordagem, explicando como as terapias se processam. A TCC é dinamizada entre seis a vinte sessões e o psicólogo e o paciente trabalham uma relação interativa; fazem-se discussões com base cognitiva e exercícios comportamentais e confrontam-se pensamentos negativos. Como referido de forma breve, anteriormente, os exercícios e discussões entre o paciente e o psicólogo servem para identificar as falhas do sistema 1 que levam a maus resultados. O relatório (2016) mostra ainda que a utilização do TCC é útil no auxílio a colaboradores a retornar ao trabalho, após baixas médicas e doenças, de foro psicológico.

Até 2012, nos EUA, eram gastos 150 mil milhões de dólares em tratamentos a depressões e outras doenças mentais; no Canadá, o valor homólogo rondou os 50 mil milhões de dólares. Estes elevados valores são suportados pelos Estados, empresas e famílias. Perante este panorama, foi executado um estudo, 'Return-to-work CBT', cuja principal missão era ajudar, acelerar e facilitar o regresso ao trabalho. Os psicólogos que conduziram o estudo atenderam aos fatores que dificultavam o regresso dos colaboradores e, basearam o tratamento em três componentes adicionais: histórias de sucesso, para que os utentes se sentissem inspirados e tivessem uma prova social de que como era possível ultrapassar a doença; categorização das tarefas no trabalho que provocavam mais stress e desconforto; e, finalmente, a elaboração de um plano, onde havia o compromisso das duas partes, para que se agilizasse o regresso.

Este método, nos EUA, não só fez com que se poupasse, em média, 5275 dólares por colaborador, nesta situação, mas também garantiu que os intervencionados pelo TCC regressassem ao trabalho 65 dias antes que os trabalhadores que não foram sujeitos ao mesmo tratamento.

### 3.2. Heurística e Enviesamentos

Na mesma linha de pensamento das aplicações e manipulação dos dois sistemas, é importante abordar todas as formas de usar heurísticas e enviesamentos no fomento de motivação, satisfação e produtividade dos colaboradores. Como visto no capítulo anterior, as heurísticas e enviesamentos representam particularidades cognitivas não racionais no nosso pensamento que percecionam a informação disponível, para facilitar e acelerar a compreensão da mesma e, conseqüentemente, na tomada de decisão.

Sendo que esses atalhos e vieses cognitivos resultam do pensamento automático (sistema 1), coloca-se a questão de que forma estas áreas da economia comportamental podem ser utilizadas em prol do aumento da produtividade do colaborador.

Relativamente ao valor que os colaboradores atribuem à dedicação, ao impacto e ao tratamento no trabalho, verifica-se que o aspeto que mostrou ter mais peso foi o tipo de enquadramento na delegação que as suas tarefas tinham. A forma como as tarefas são expressas e delegadas aos colaboradores é fulcral para a determinação da motivação.

Num estudo, do relatório do *World Bank* (2015), compararam-se os desempenhos de dois grupos de *fundraisers*. Na condução desta experiência, o primeiro grupo teve acesso a informação sobre o impacto que teria ao desempenhar a sua tarefa, bem como sobre testemunhos e histórias de outros *fundraisers*; ao segundo grupo

foi permitido ler sobre as competências que ia adquirir ao fazer esta atividade. Mais uma vez, o relevo dado ao impacto perpetuou-se, tendo o primeiro grupo angariado mais fundos.

### 3.3. Comportamento Pro-Social

*'Prosocial motivation more strongly predicts persistence, performance, and productivity when it is intrinsic rather than extrinsic; (...) Prosocial motivation strengthens the relationship between intrinsic motivation and creativity, core self-evaluations and performance, and proactive behaviours and performance evaluations'* (Grant e Berg, 2010)

Contrariamente ao que a teoria económica neoclássica prevê, a motivação dos indivíduos, para a tomada de decisão, não surge só do autointeresse; o ser humano tem motivações pró-sociais, que beneficiam os outros e, esta motivação estende-se, indubitavelmente, para a realidade laboral. Há então que enfatizar que o fomento deste tipo de atitudes e a adequação das tarefas às mesmas, leva o colaborador à maior eficiência e eficácia, contentamento e satisfação (George, 1991), criatividade e proatividade. Nesta parte, veremos como a economia comportamental prova que 'fazer a diferença faz a diferença' (Grant e Berg, 2010).

Em *Prosocial Motivation at Work: when, why, and how making a difference makes a difference* (2010), é reconhecido o impacto positivo do comportamento pró-social na motivação intrínseca, satisfação e proatividade: o colaborador sente que está a ter impacto (aumentando a sua motivação intrínseca), sente que o local de trabalho o valoriza e valoriza o que faz, aumentando a satisfação e, tudo isto, faz com que se torne mais dinâmico, persistente, altruísta, cooperante, empático, modesto, moralista, com mais iniciativa e criativo, tornando-se mais produtivo; o comportamento pró-social ainda faz com que o colaborador reaja melhor a feedback negativo. Qualquer colaborador quer e aprecia ter um positivo impacto

nos outros, quer internamente à organização (criando e fomentando mais relações interpessoais), quer externamente (Grant, 2007; Kanfer, 2009).

*'People love them and it's such a great feeling to make something that people love'*

(Grant, 2010)

No relatório da *Deloitte* (2016), é também explanada a forma como as ações pró-sociais fomentam e surgem da motivação intrínseca. A motivação intrínseca do colaborador é o resultado do reconhecimento e respeito pelos colegas e da liberdade para criar impacto. Como referido na primeira parte da dissertação, a motivação intrínseca não resulta de incentivos extrínsecos, como alterações ao rendimento.

Nesta linha de pensamento, onde se reconhece que a motivação intrínseca é um dos alicerces do comportamento pro-social, Adam Grant (2008) reforça esta ideia, previamente abordada por Deci e Ryan (2000). Em *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity* (2008), o autor refere que as atitudes pró-sociais só são possíveis se houver uma motivação intrínseca, e estas fomentam, consequentemente, a motivação: estes dois conceitos funcionam como se de um processo cumulativo se tratasse.

Ao estudar 140 *fundraisers* de um *call center* de uma universidade pública dos Estados Unidos da América, o autor (2008) reconheceu que o comportamento pró-social fomenta o aumento da produtividade e autonomia (*self regulation*) dos colaboradores, previstos na teoria da autodeterminação (Deci e Ryan, 2000). Ademais, os autores enfatizam a importância de as tarefas serem pensadas e desenhadas desta forma, aliando esta ferramenta ao *job design*.

*'Managers may draw one of the findings to tailor selection and socialization practices toward prosocial and intrinsic motivation'* (Grant, 2008)

Dado que o fomento de atitudes pró-sociais nos colaboradores leva ao aumento da motivação intrínseca e, conseqüentemente, da satisfação e produtividade, o artigo de Adam Grant e Justin Berg (2010) enaltece que o *job design* contribui para esse mesmo aumento. Grant (2007) desenvolve um trabalho conceptual onde explica como o *job design* influencia as atitudes pró-sociais. Esta relação traduz-se na significância das tarefas para o colaborador e o contacto com quem usufrui das mesmas, os beneficiários.

Deste modo, enfatiza que as tarefas dos colaboradores, ao serem desenhadas em torno do impacto que terão nos seus beneficiários, fomentam o comportamento pró-social, dado que investem mais tempo e energia nas suas tarefas em prol de quem delas beneficia.

Esses reconhecimento e liberdade, referidos anteriormente, podem ser ganhos, por exemplo, na partilha de conhecimentos com os colegas. O colaborador pode partilhar e alargar os seus horizontes, 'doando' conhecimento, agindo pro-socialmente, independentemente da vertente, conseguindo sentir um *warm glow* que, por sua vez, contribui para a motivação intrínseca do colaborador.

A partilha de conhecimento entre colaboradores não é só abordada pelo relatório da *Deloitte* (2016); em *Effects of extrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions* (Lin, 2007) aborda-se, igualmente, o impacto desta ação pró-social na motivação intrínseca dos trabalhadores. Este estudo, sustentando-se na teoria da ação racional (Fishbein e Ajzen, 1967) que prevê que as atitudes e crenças pessoais influenciam os comportamentos humanos, conseguindo-os prever, conclui que a ação recíproca de partilhar conhecimento beneficia a predisposição intrínseca do colaborador nas suas tarefas e trabalho, fazendo com que se sinta mais capaz, autónomo e alinhado com a organização. Este estudo ainda conclui que as recompensas financeiros, já esperadas pelos colaboradores,

não contribuem para a partilha de conhecimento. Com o mesmo intuito, Arthur Brief e Stephan Motowildo (1986) desenvolvem diversas formas de instigar este tipo de comportamento. Primeiramente, realçam a importância de fomentar, nos colaboradores, como visto anteriormente, a predisposição da interajuda com questões do quotidiano laboral, bem como com aspetos pessoais. Quanto às tomadas de decisão, deve ser estimulado que os colaboradores as façam com brandura, em especial, nos momentos em que a escolha é conjunta, pondo sempre os valores e objetivos da organização em primeiro lugar.

Neste seguimento, os autores também realçam a importância de os colaboradores sugerirem e dedicarem-se na melhoria da sua organização, bem como de se impor a direções, políticas e procedimentos impróprios, nunca descurando a instituição em momentos de vicissitudes. Relativamente ao comportamento a ter com os beneficiários externos, enaltecem uma boa prestação dos serviços, mesmo que não sejam os mais usuais da organização e, o apoio pessoal aos clientes. Finalmente, reforçam a importância de os colaboradores terem uma atitude proativa, voluntariando-se para fazer tarefas que não lhes estão atribuídas.

### 3.4. Aversão à Perda

No âmbito da forma como as tarefas são delegadas e do seu *framing*, temos de equacionar a aversão à perda (*Loss Aversion - loss vs gain frames*). Como visto anteriormente, os colaboradores tendem a pôr mais peso em potenciais perdas do que em potenciais ganhos. Neste seguimento, analisar-se-ão algumas situações relacionadas com a aversão à perda, nos mais diferentes ambientes laborais.

Na China, numa fábrica de produção de alta tecnologia, houve um estudo comparativo a dois grupos de colaboradores. No início desta experiência, ao

primeiro grupo de trabalhadores foi-lhes dito que ganhariam um bónus financeiro ao concluíram a tarefa proposta (pressupondo que não o teriam inicialmente) e, ao segundo foi-lhes dito que perderiam o bónus se não cumprisse a determinada tarefa (ao invés do sucedido com o primeiro grupo, o bónus foi atribuído de início) . O resultado, como previsto, foi que o segundo grupo foi mais produtivo, uma vez que recebeu a perda.

Também Fryer, Levitt, List e Sadoff (2012) testaram o impacto do *framing* por aversão à perda na produtividade de professores. Os docentes receberam, diferentemente, a sua remuneração: os professores eram pagos no início e tinham de retornar um montante se os seus alunos não melhorassem as qualificações, suficientemente. Esta experiência – tornar um incentivo extrínseco numa situação de ganho versus perda – fez com que os professores fossem mais produtivos e que os alunos tivessem melhores resultados. Também Rizzo e Zeckhauser (2002) debruçaram-se nesta temática, num estudo com jovens físicos, chegando à conclusão anterior: a aversão à perda é uma solução apresentada pela economia comportamental.

No estudo *The behavioralist visits the factory: increasing productivity using simple framing manipulations* (Hossain, 2009), realça-se para o facto de que a melhoria, trazida pelo *loss aversion frame*, pode, por vezes, resultar num crescimento de 1% de produtividade. Todavia, enalte-se que, a longo prazo, este valor traduz-se num resultado muito positivo.

Anteriormente, vimos o exemplo e o impacto que a troca de conhecimento no *workplace* tem (Lin, 2007). Indesmentivelmente, a reciprocidade entre colaboradores incita a motivação.

### 3.5. Normas Sociais

No âmbito da relação entre colegas, no ambiente de trabalho, as normas sociais podem ser utilizadas para impactar a produtividade dos colaboradores.

A heterogeneidade dos desempenhos numa organização faz com que os colaboradores sejam influenciados pela competitividade. O espírito competitivo e a *peer pressure* aumentam, à medida que tentam igualar os seus colegas, aumentando também a motivação (World Bank Development Report, 2015).

No mesmo *report*, é explanado onde foi demonstrado o que fora dito anteriormente, em dois exemplos. Na Alemanha, uma empresa anexou o *ranking* de produtividade dos colaboradores nos recibos do vencimento. O facto de os colaboradores saberem como está a sua performance comparada com os seus colegas, fez com que a produtividade aumentasse em 7%. O relatório ressalva que nenhum incentivo financeiro foi providenciado. No mesmo *paper*, é ainda enaltecido que este método pode também criar resultados contrários; numa empresa americana, a ação contrária ao exemplo anterior, fez com que a produtividade aumentasse em 11%.

### 3.6. Status Quo Bias

A predefinição de um qualquer assunto faz com que os indivíduos o tomem como certo. No capítulo 'Conceitos Iniciais', vimos que este fenómeno, *status quo bias*, se reflete, por exemplo, na situação da doação de órgãos (Johnson e Goldstien, 2004), na qual as pessoas mantêm a sua posição perante a doação consoante o que o seu país predeterminou. Seguidamente, iremos explicar as aplicações encontradas.

Começemos pelo cessar da procrastinação. O atraso no cumprimento das nossas tarefas é recorrente, não só no mundo laboral, mas também na restante

atividade do ser humano. O relatório de desenvolvimento do World Bank (2015) apresenta um exemplo de uma pequena produção industrial indiana, onde os trabalhadores falharam para com os objetivos da organização. Neste seguimento, foi encontrada como solução para a procrastinação no trabalho a estipulação de objetivos nos contratos laborais– ao se contratualizar os objetivos, havia mais estímulo para cumprir e mais esforço dado que os objetivos estavam detalhados no contrato de trabalho; claro que esses mesmos objetivos precisavam de uma constante atualização para que os colaboradores não se conformem com esses objetivos

A estipulação por defeito dos objetivos de produção, não só fez com que os colaboradores aumentassem a sua produtividade em 6%, mas também gerou uma gestão de custos mais eficiente.

### 3.7. *Nudges*

Thaler e Sunstein (2008) reconhecem que a arquitetura de escolha é totalmente aplicável na gestão de pessoas, reconhecendo que o ambiente e a forma como estes estão desenhados e pensados, afeta o comportamento dos colaboradores.

No relatório da *Deloitte* (2016) é demonstrado o contributo do *nudging*; sendo assim, é abordado um problema que afeta inúmeros colaboradores de todas as áreas: cansaço e falta de agilidade no horário laboral. O exercício físico, ou qualquer tipo de exercitação, durante o dia, pode descomprimir e relaxar o colaborador. Como visto anteriormente, um colaborador que não está sob stress, recorrerá, mais facilmente, ao sistema 2, tomando decisões muito mais favoráveis quer para si, quer para a organização.

Neste mesmo relatório, encontra-se nos *nudges* uma solução para o aumento da produtividade, exemplificando com o seguinte caso: se o acesso às escadas for mais fácil e próximo, comparativamente ao acesso ao elevador, os colaboradores tenderão a fazer-lhes mais uso, movimentando-se mais. Esta pequena mudança no seu dia-a-dia, fará com que estejam mais exercitados e relaxados da pressão das suas tarefas, desempenhando-as com melhores resultados.

Os autores de *Consumerisation of IT: Mitigating Risky User Actions and Improving Productivity with Nudging* (2014) encontram também nos *nudges* solução para resolver problemas associados com a utilização de tecnologias da informação, em pequenas, médias e grandes empresas. Como os colaboradores lidavam com a segurança na internet de forma pouco cautelosa, as organizações desenvolveram políticas de arquitetura de escolha: foi dado *feedback* aos colaboradores que não tinham atitudes tão seguras; utilizaram o *status quo bias*, predefinindo as soluções mais seguras; e elaboraram um *understanding map*, explicando o raciocínio para um comportamento mais seguro com as tecnologias de informação.

A literatura, sobre todas as temáticas acima abordadas, demonstra que a economia comportamental fornece aplicações práticas como solução para o aumento da produtividade dos colaboradores. No próximo capítulo, apresentar-se-á as reflexões retiradas de todos os casos acima explorados.

# Capítulo 4

## Metodologia

A presente dissertação teve como principal objetivo mostrar que a economia comportamental apresenta soluções para colmatar as falhas de incentivos ineficientes ao aumento da produtividade dos colaboradores. Ademais, este estudo visou reunir aplicações práticas executadas e descritas por outros autores, de modo a gerar um conjunto de exemplos que mostrassem como pôr em prática o que dita esta vertente económica. Deste modo, este estudo sustentou-se em toda a literatura disponível onde um dos prismas da economia comportamental fosse instrumentalizado para o fomento da produtividade dos colaboradores.

Tendo como pergunta de investigação *Qual é o impacto das Políticas Comportamentais no aumento da Produtividade dos Colaboradores?*, foi considerado, *a priori*, dado que a economia comportamental se assenta em ideias sociopsicológicas, que houvesse resposta na área comportamental para o aumento da produtividade dos colaboradores. Por conseguinte, a estratégia utilizada foi realizar uma Revisão da Literatura, levando em consideração que não há, em língua portuguesa conteúdo disponível neste tema e abordagem (Economia Comportamental e Recursos Humanos). Neste sentido, este trabalho busca, também, dar elementos para futuros estudos neste tema, em nosso contexto de língua portuguesa. Para além disso, um dos principais objetivos era recolher e organizar um conjunto relevante de aplicações de políticas comportamentais já testadas. Um dos seus propósitos consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm um conjunto de informação que estão intimamente ligadas à investigação que queremos fazer. Acrescentamos, ainda, a importância de uma revisão de literatura, visto sabermos que esta

potencia a credibilidade da investigação, devido ao seu relacionamento e conexão que nos propusemos investigar (Cardoso, Alarcão e Celorico, 2010).

Primeiramente, a recolha da literatura recaiu na pesquisa de artigos científicos, livros e outro tipo de publicações, disponíveis online, que sustentassem e explicassem todos os conceitos-chave envolvidos nesta dissertação. Desta pesquisa, foi criado o enredo para o capítulo Conceitos Iniciais, o ponto de partida para o aprofundamento de todas as variáveis.

Posteriormente e após ser denotado que todos os artigos sobre o tema abordavam os incentivos extrínsecos como anuladores da motivação intrínseca, aprofundou-se a investigação e recolha de literatura para aferir, e confirmar, se o mesmo acontecia com os incentivos financeiros. Neste âmbito, o capítulo sobre o *crowding out effect* foi elaborado, explicando os efeitos maioritariamente negativos dos incentivos financeiros extrínsecos.

Por último, a pesquisa recaiu na recolha de textos que demonstrassem a aplicabilidade, ou não, das várias dimensões da economia comportamental. Dado que o intuito principal era fazer uma recolha e compactar todos os exemplos encontrados, o capítulo anterior ilustra uma reunião das várias aplicações comportamentais postas em práticas para o aumento da produtividade dos colaboradores.

# Capítulo 5

## Discussão de Resultados

A conjuntura atual das organizações demonstra que ainda nem todas as empresas, na sua gestão de pessoas, reconhecem os colaboradores como algo para além de capital, que somente contribuem para gerar riqueza monetária. A economia comportamental vem introduzir a matriz, inclusive na área de recursos humanos, segundo a qual o colaborador deve ser visto, também, numa ótica sociopsicológica, nunca descurando o seu lado emocional e social. Por conseguinte, a gestão da sua motivação e produtividade deve ser tratada consoante estes aspetos.

Deste modo, a economia comportamental providencia muitas ferramentas a esta área organizacional, debruçando-se, portanto, no fomento da motivação intrínseca, da satisfação e, principalmente, da produtividade. Teremos, pois, de nos debruçar sobre o *crowding out effect*, focando-nos na utilização de incentivos financeiros extrínsecos como motivadores para o aumento da produtividade dos colaboradores (Underhill, 2016).

Como abordado previamente na dissertação, a diversa literatura reconhece que os incentivos extrínsecos tendem a anular a motivação intrínseca que, por sua vez, é a base da produtividade dos colaboradores. O efeito aplica-se quando as organizações baseiam a sua gestão de motivação, satisfação e produtividade nas remunerações e noutros tipos de incentivos financeiros extrínsecos.

Os incentivos financeiros extrínsecos não só são um entrave à motivação intrínseca, mas também diminuem a predisposição pró-social que os colaboradores tenham. Os colaboradores não são exclusivamente autointeressados e egoístas e, no seu trabalho, procuram um ambiente onde

possam participar e impactar os resultados da organização e, também, onde estabeleçam relações de interajuda com os seus colegas.

A partir destes factos, podemos afirmar que os incentivos extrínsecos são insuficientes para aumentar a produtividade do colaborador e que, na maior parte das vezes, incitam a sua insatisfação e baixo desempenho (Ariely, Gneezy, Loewestein e Mazar, 2005). O facto de existir uma relação negativa entre os incentivos extrínsecos e o aumento da produtividade, que quase toda a literatura estudada corrobora (Deci e Ryan, 2000; Ryan, 1982; Underhill, 2016; Gneezy e List, 2006; Gneezy, Meier e Rey-Biel, 2011; Ariely, Bracha e Meier, 2007), reforça a validade da hipótese que colocamos inicialmente.

Nesta linha de pensamento, esta vertente económica por se sustentar em aspetos sociopsicológicos, como esperado, fez com que diversos autores balizassem os seus estudos na busca de soluções e aplicações práticas para que a produtividade aumentasse. Após a análise de toda a literatura encontrada, pode-se afirmar que a economia comportamental prevê, em todas as suas dimensões, solução para o aumento da produtividade dos colaboradores.

O sistema dual foi a primeira dimensão a ser analisada. Dado que se reconheceu que situações de *stress*, fadiga, pressão e *deadlines* – ambiente recorrente de uma organização – afetam a cognição pelo sistema 2, trazendo resultados menos positivos para as tarefas dos colaboradores, foram projetadas soluções que trabalhavam a utilização dos dois sistemas. Quer no fomento da especialização das competências dos colaboradores, quer no recurso à TCC, é sugerido preparar-se o colaborador para investir tanto na sua *task*, ou na sua recuperação, de forma que as suas tomadas de decisão fossem feitas de forma automática e deliberadamente correta (Ebrahim e Murphy, 2016).

O exemplo sobre a TCC, pelo *report* da *Deloitte*, demonstra ainda que a preocupação pelo sistema 1 e 2 pode trazer benefícios financeiros para a empresa: a implementação desta terapia nos Estados Unidos da América gerou uma

redução de custos, face aos que tinham quando punham em prática outro tipo de tratamento.

O sistema 1 e 2, como refletido no capítulo 1, está estritamente relacionado com o enviesamento e heurística. Dos artigos analisados (World Bank Development Report, 2015), o *framing* é o enfatizado.

Deste modo, o realce da informação disponível foi a chave para que os colaboradores se empenhassem e conseguissem um melhor resultado. O relatório de desenvolvimento do *World Bank* (2015) mostrou que ao enviesar as tarefas com informação de cariz mais empático (Grant, 2008), cujo foco seja o impacto que um colaborador possa ter, permite fomentar a produtividade. Os colaboradores encontram no impacto uma forte motivação intrínseca.

A empatia e o impacto são características que o colaborador valoriza enquanto ser não exclusivamente autointeressado e egoísta. Sendo assim, da pesquisa feita, pode-se afirmar que o comportamento pró-social está presente na realidade laboral e, sendo fruto da existência de motivação intrínseca, também a fomenta. O colaborador, para desempenhar bem a sua função, necessita de um ambiente de relações interpessoais, de interajuda e de partilha; procura, então, um espaço onde possa ter impacto e ser impactado ao mesmo tempo.

Ainda sobre as atitudes pró-sociais, todas as aplicações práticas analisadas (Grant e Berg, 2010; Grant, 2007; Kanfer, 2009) mostraram que o estímulo deste comportamento gera o aumento da produtividade dos colaboradores, levando a crer que tarefas pensadas e desenhadas em torno deste tipo de motivação são imprescindíveis. Cada exemplo demonstra uma forma de implementar esta ferramenta da economia comportamental, sendo que ter-se-á de destacar o desenvolvimento de formações e partilha de conhecimento entre pares e, as ‘dicas’ de Arthur Brief e Stephan Motowildo (1986), que realçam diferentes formas de implementar este tipo de atitudes perante os diferentes *stakeholders* de uma organização.

Como visto no terceiro capítulo da presente dissertação, a economia comportamental prevê uma forma de aplicar um incentivo financeiro sem prejudicar a produtividade dos colaboradores. O recurso à aversão à perda fez, em todos os casos estudados, com que houvesse o aumento da produtividade dos colaboradores, mesmo que esses resultados tivessem mais impacto a longo prazo. Em todas as situações (Lin, 2007; Fryer, Levitt, List e Sadoff, 2012; Rizzo e Zeckhauser, 2002; Hossain, 2009), o mesmo fora feito: em vez de atribuir uma remuneração após mostrarem resultados alcançados, os colaboradores foram pagos, antecipadamente, tendo de devolver certo montante se não atingissem os objetivos propostos. Estes resultados fazem-nos acreditar que esta forma de remunerar os colaboradores afeta mais positivamente a produtividade do que a versão tradicional.

Também o recurso às normas sociais e ao status quo bias pode ter um impacto positivo na produtividade. Relativamente às normas sociais, na literatura estudada (World Bank Development Report, 2015), só foi encontrada uma aplicação prática que recorre a esta área da economia comportamental. Dado que o colaborador responde positivamente se estiver rodeado de colegas que desempenhem bem a tarefa, ou se sentir que tem de corresponder a determinadas expectativas, vai visar igualar a sua performance com os pares. Esta reação leva ao aumento da produtividade dos colaboradores; por conseguinte, estimular um ambiente saudavelmente competitivo traz resultados positivos para a organização.

O recurso ao *status quo bias* prevê que os colaboradores considerem a opção, por defeito escolhida, mais vantajosa, face a qualquer outra. Deste modo, foi na utilização do *status quo bias* em contratos de trabalho encontrada a solução para cessar a procrastinação e o resultado foi, novamente, o previsto, ou seja, confirmou-se o impacto positivo da economia comportamental. Como visto anteriormente, esta área da economia comportamental, quando aplicada para o

fomento da produtividade dos colaboradores, não só garante o aumento de melhores resultados, como também tem um impacto positivo na gestão de custos (World Bank, 2015). Finalmente, sendo uma das maiores contribuições da economia comportamental, também o *nudging* tem uma influência positiva no aumento da produtividade. O exemplo estudado demonstra que uma reflexão sobre como o ambiente laboral está desenhado, influencia diretamente o colaborador. A arquitetura de escolha – ou *nudges* – assume-se como uma resposta ao aumento da produtividade.

# Capítulo 6

## Conclusão

Visto que está, cientificamente, demonstrado que os incentivos extrínsecos deterioram a motivação intrínseca e, por conseguinte, não influenciam positivamente a performance dos colaboradores, o objetivo principal da presente dissertação foi encontrar solução na economia comportamental para o aumento da produtividade. Concluído o estudo, poder-se-á dizer que o objetivo foi atingido.

Ao longo da dissertação, aprofundou-se o porquê de incentivos financeiros não serem a fonte de motivação mais eficiente e eficaz e, o seu impacto na motivação pró-social dos colaboradores. Efetivamente, a motivação extrínseca tradicional faz com que o colaborador não execute determinada tarefa pelo impacto que a mesma poderá ter, mas pelo que dela pode obter. Superiorizar os ganhos face ao impacto e à importância que determinada ação possa ter, faz com que o colaborador não seja tão empenhado, proativo e resiliente nas suas tarefas.

Paralelamente, com o intuito de reverter este panorama, reuniu-se um leque de diversas aplicações comportamentais que, além de comprovarem que a economia comportamental pode ter um papel fundamental para esse aumento, podem ser o ponto de partida para uma mudança na gestão da produtividade. Não obstante, na economia comportamental ainda foi encontrada uma forma de atribuir incentivos financeiros, não comprometendo a produtividade.

As áreas do sistema dual, do comportamento pró-social e da aversão à perda foram as que deram mais resposta a esta problemática. Ao invés, aplicações relacionadas com o fenómeno das heurísticas, normas sociais e *status quo bias* ainda têm uma grande margem de exploração no futuro, podendo ser

postas em prática mais aplicações nas organizações. A literatura estudada sobre estas três temáticas não foi muito vasta, fazendo com o presente trabalho não tenha providenciado tantas aplicações práticas.

Terminada a dissertação, podemos indicar que a economia comportamental contribui, consideravelmente, para o aumento da produtividade e resultados de qualquer instituição, podendo revolucionar esta área de recursos humanos.

Futuramente, há que investir nesta vertente económica e nos estudos por si já feitos, além de se começar a perceber os colaboradores como algo mais que fatores de produção, cujo propósito é gerar resultados financeiros. É importante mencionar, também, que estas aplicações deverão ser adaptadas e desenvolvidas consoante cada contexto legislativo e laboral de cada país.

Se a motivação e produtividade forem geridas em torno dos pilares sociopsicológicos da economia comportamental, os resultados serão melhores; quanto mais uma organização der ao seu colaborador, mais e melhor ele dará de si em prol da mesma.

# Bibliografia

Ariely, D., 2008. Previsivelmente Racional, **Cervejas e almoços de borla**: 209-221, Estrela Polar

Ariely, D.; Bracha, A.; Meier, S., 2007. **Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially**. Working paper no 2968, Institute of Labor Economics

Ariely, D.; Gneezy, U.; Loewenstein, G.; Mazar, N., 2005. **Large stakes and big mistakes**. Working paper no 05-11, Federal Reserve Bank of Boston

Bénabou, R.; Tirole, J., 2004. **Incentives and Prosocial Behavior**. Working Paper No. 230, Princeton University, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs

Branscombe, N.; Baron, R., 2017. **Social Psychology**, Pearson Educational Limited

Bruno, B., 2012. **Reconciling economics and psychology on intrinsic motivation**. Working Paper no 42717, Universidade de Salerno

Cardoso T., Alarcão, I., Celorico, J., 2010. **Revisão da Literatura e Sistematização do Conhecimento**, Porto Editora

Darling, M., Datta, S.; Mullainathan, S, 2013. **The Nature of the BEast: what behavioral economics is not**. Working paper, Center for global development

Deci, E.; Koestner, R.; Ryan. R, 1999. **A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation**. Working paper no 6 627-668, American Psychological Association

Ebrahim, S.; Murphy, T. 2016. **Think slower: how behavioral science can improve decision making in the workplace.** Working Paper no 18, Deloitte Review

Fryer R.; Levitt S.; List J.; Sadoff S., 2012. **Enhancing the efficacy of teacher incentives through loss aversion: a field experiment.** Working Paper no 18237, National Bureau Of Economic Research

George, J., 1991. **State or Trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work.** Working paper no 2, American Psychological Association

Gneezy, U., List, J., 2006. **Putting behavioral economics to work: testing for gift Exchange in labor markets using field experiments.** Working Paper 12063, National Bureau of Economic Research

Gneezy, U., Stephan, M.; Reye-Biel. P., 2011. **When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior.** Working Paper 4, Journal of Economics Perspectives

Goldstein, N.; Cialdini, R.; Griskevicius, V., 2008. **A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels.** Working Paper, JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH

Guszcza, J.; Bersin, J.; Schwartz, J., 2016. **HR for Humans: how behavioral economics can reinvent HR** Working Paper no 18, Deloitte Review

Johnson E.; Goldstein D., 2004. **Defaults and Donation Decisions.** Working Paper, Columbia University

Kahneman, D.; 2011: **Pensar, rápido e devagar.** Farrar Straus and Giroux

Kahneman, D.; Knetsch, J.; Thaler, R. **Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias**. Working paper no 5, The journal of Economic Perspectives

Krugman, P., 1994. **The age of diminishing expectations**. Working paper

Lin, H., 2007. **Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions**. Working paper, National Taiwan Ocean University

Lowenstein, G., 2007. Exotic Preferences, **Adam Smith, behavioral economist: 87-107**, Oxford University Press

Ly, K.; Mazar, N.; Zhao, M.; Soman, D., 2013. **A practitioner's guide to nudging**. Working Place, Rotman School of Management University of Toronto

Ly, K.; Soman, D, 2013. **Nudging Around the World**. Working paper, Rotman school of Management University of Toronto

Mauro, C,; Salomé, A., 2015. **Economia Comportamental**. Working Paper

Motowido, S.; Brief, A., 1986. **Prosocial Organizational Behaviors**. Working paper, the academy of management review

Rizzo, J., Zeckhauser, R., 2002. **Reference Incomes, Loss Aversion, and Physician Behavior**. Working Paper, Cornell University

Robbins, S.; Judge, T., 2005: **Organizational Bhavior**. Pearson

Ryan, R. M.; Deci, E. L. 2000. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions**. Working Place no 64-67, University of Rochester

Schoar A.,2014. **The power of heuristics**. Working paper, MIT Sloan School of Management Saugato Datta

Small, D.; Cryder, C., 2016. **Prosocial Consumer Behavior**. Working paper, Elsevier

Underhill, K., 2016. **When extrinsic incentives displace intrinsic motivation: designing legal carrots and sticks to confront the challenge of motivational crowding-out**. Working Paper 5, Yale Law School

Yevseyeva, I.; Morisset, C.; Turland, J.; Coventry, L.; Groay, T.; Laing, C.; Moorsel, A., 2014. **Consumerisation of IT: mitigating risky useractions and improving productivity with nudging**. Working paper, Esevier

Yoon, J., 2001. **The role of structure and motivation for workplace empowerment: the case of korean employees**. Working paper no 2, American Sociological Association