



É permitido tentar

Empresas que pressionam seus funcionários com avaliações de desempenho podem estar perdendo no quesito inovação. Como demonstra Amy Edmondson, da Harvard Business School, é o ambiente de trabalho psicologicamente seguro que estimula a inovação, mesmo que não haja estímulos formais

O Bank of America decidiu, no ano 2000, tornar-se líder de inovação em seu setor. Criou, então, um programa para estimular a experimentação em algumas agências que serviriam de laboratório. Os funcionários deveriam inovar tanto em produtos como em conceitos de serviços. As experiências bem-sucedidas – medidas a partir de parâmetros como satisfação do cliente ou aumento dos lucros – seriam recomendadas para implantação em todas as agências do banco no país.

Os executivos mais graduados da instituição deram apoio às inovações, além de reconhecerem abertamente que experimentações relativas a novas idéias sempre envolvem erros. Na verdade, uma margem de erro de 30% foi oficialmente considerada “tolerável” em um contexto de novidades e de riscos.

No início, contudo, o sistema de remuneração do banco não foi modificado: manteve-se baseado em medidas de desempenho de rotina, tais como a abertura de novas contas. Isso significava que o objetivo declarado de aumentar a inovação em determinadas agências não se traduzia em recompensas. Pelo contrário. Os funcionários poderiam ser prejudicados caso consumissem seu tempo com a experimentação de idéias novas ou tentativas mal-sucedidas. Resultado: muitos funcionários se sentiram relutantes em ousar até que a equipe gestora promovesse mudanças para harmonizar o sistema de remuneração com os novos valores da empresa.

Esse exemplo mostra como exigências de desempenho em tarefas de rotina podem minar iniciativas que buscam aumentar a inovação quando se enviam mensagens dúbias à organização.

O que significa “experimentação”?

Experimentação é um processo de tentativa e erro, no qual cada tentativa resulta em nova informação sobre o problema. O aprendizado pela experimentação é essencial para a solução de problemas que tenham resultados incertos e cujas fontes fundamentais de informação não existam ou não estejam disponíveis.

Tome-se como exemplo a tentativa de abrir uma porta usando um molho de chaves desconhecido. Cada chave testada é uma experimentação. Mesmo que o processo não

Os sistemas de remuneração que punem os erros aumentam o custo da experimentação e podem gerar o medo de ousar

chegue a nenhum resultado, traz conhecimentos novos que restringem o escopo das escolhas futuras.

Cada tentativa gera informação sobre uma solução que talvez quem tenta abrir a porta não tivesse até então. A informação aprendida nas vezes anteriores pode ser usada para alterar o modo dos experimentos futuros, as condições e até a natureza da solução almejada. As atitudes valiosas para a experimentação eficaz são as que permitem tentativas múltiplas de solução de problemas e apresentam oportunidades para usar o conhecimento obtido com as tentativas anteriores para otimizar o aprendizado nas experiências subsequentes.

A experimentação é essencial para a inovação nas empresas. Descobertas importantes no campo da ciência –como a da penicilina– e no da tecnologia –como a invenção da lâmpada elétrica– resultaram de processos de tentativa e erro, que permitiram aos inventores consolidar uma base de conhecimento.

Estudos indicam que as equipes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) gastam quase 80% de seu tempo em experimentos e que essas tentativas constituem importante fonte de informação técnica. Graças a esse processo, é possível avançar na compreensão de conceitos inéditos, promover diferentes formas de pensamento e criar conhecimentos novos.

Em geral, pessoas que costumam improvisar, ousar e experimentar conseguem adaptar-se melhor em ambientes de ritmo acelerado, em que se exigem sempre novas idéias.

Qual é a importância dos erros?

Os erros são uma consequência inevitável do processo de experimentação, uma vez que não se podem prever os resultados dos experimentos. Quem tenta adivinhar se uma chave do molho abre determinada porta, por exemplo, não sabe se ela funcionará ou não –e por isso o risco de erro é inevitável. Esse tipo de fracasso pode ter aspectos positivos, porque propicia um conhecimento novo sobre a solução e assim facilita a inovação e a melhora do desempenho no longo prazo.

De acordo com estudos, quando empresas farmacêuticas como a Eli Lilly lançam medicamentos novos, ou empresas automotivas como a BMW apresentam novos modelos, tais produtos resultam tanto de experiências de campo bem-sucedidas como de tentativas fracassadas.

Um processo de inovação se baseia, pelo menos em parte, em “erros acumulados” que levam ao aprendizado. Profissionais que preferem as tarefas que envolvem o risco de errar –em vez das tarefas seguras, nas quais sabem que o bom desempenho pode ser assegurado– tendem a perseverar em um ambiente de dificuldades e a apresentar melhores resultados no longo prazo.

Os erros também acarretam custos. Sabe-se que os erros podem afastar clientes, diminuir a quantidade de negócios, causar prejuízos financeiros à organização e provocar descontentamento entre os funcionários.

No entanto, mesmo quando essas possibilidades de erro são bastante reduzidas, ainda assim as pessoas se mostram relutantes em experimentar novos caminhos. Essa relutância pode ser explicada pelos custos sociais ou interpessoais do erro. As falhas podem ser sinal de falta de conhecimento ou experiência profissional; a ausência de falhas contribui para uma boa imagem em relação aos colegas.

Esses custos sociais e interpessoais podem ganhar ainda maior peso que quando o ambiente carece de “segurança psicológica”. Ou seja, há uma crença generalizada de que um grupo ou uma empresa não tolera erros, falhas e equívocos da parte de seus integrantes.

As diferenças de uma empresa para outra no que se refere a segurança psicológica afetam o nível de ansiedade dos profissionais na hora de lidar com a ambigüidade e a incerteza. A segurança psicológica pode ser criada por meio de estruturas de apoio, como sistemas de esclarecimento e de recompensas, e pelas palavras e atos dos superiores. Mais especificamente, as mensagens que transmitem apoio, abertura e compreensão em relação aos erros afetam a percepção de segurança psicológica dentro de uma organização.

É possível que as pessoas assumam comportamento mais inovador diante do desestímulo do que em uma situação de incoerência

Quais são as influências positivas para a inovação?

A criatividade está associada à cultura, ao sistema de remuneração, ao estímulo dos superiores, à confiança e aos recursos. Como comprovam diversas pesquisas, comportamentos proativos de aprendizado estão relacionados com contextos organizacionais favoráveis (acesso a recursos, informação e treinamento, além de sistemas de remuneração estimulantes), orientação dos líderes e rotinas que incentivam a troca de informações importantes, reduzem o temor do *feedback* e a postura defensiva e aumentam a confiança.

As influências que a organização exerce sobre o comportamento inovador das pessoas podem ser normativas ou instrumentais.

As do grupo normativo, como a cultura da empresa e os valores difundidos, afetam a percepção dos funcionários ao estabelecerem normas e padrões que determinam quais comportamentos são adequados e quais são inadequados. Os valores normativos podem ser claramente definidos pelos líderes –por meio de discursos, cartazes ou documentos– ou comunicados de forma tácita por meio de características do ambiente organizacional, como as rotinas da empresa.

Existem comprovações de que, quando os valores normativos deixam claro que os erros são aceitos e considerados parte do processo de aprendizado, as pessoas hesitam menos em discutir as falhas e se mostram mais dispostas a tentar tarefas novas –ainda que a iniciativa envolva a possibilidade de novos fracassos.

As influências instrumentais estão relacionadas, sobretudo, com os sistemas oficiais de remuneração e incentivos. Os prêmios exercem influência direta sobre a relação custo-benefício do comportamento de experimentação. Quando os funcionários não têm acesso adequado ao tempo, aos recursos ou às informações necessárias para experimentar novas idéias, o processo inovador pode ser custoso demais para ser colocado em prática.

Os sistemas de remuneração que punem os erros aumentam o custo da experimentação e podem gerar nas pessoas o medo de ousar.

Como a avaliação influencia as pessoas?

Um fator crucial nas empresas é a “pressão avaliadora”, ou o grau de avaliação e monitoramento do desempenho aplicado às pessoas. Uma avaliação próxima demais pode inibir o comportamento inovador, uma vez que reduz a segurança psicológica e a disposição de correr riscos.

Esse tipo de pressão é alto quando os superiores, ou até mesmo os colegas, são vistos como “juízes” e não como facilitadores do desempenho. Ainda que a maioria das pessoas nas empresas passe por algum tipo de avaliação, alguns profissionais sentem mais a pressão do que outros.

As pessoas sob alta pressão recebem mais estímulos para apresentar bom desempenho do que para gerar informações úteis ou *feedback*. Por outro lado, quem enfrenta menos cobrança nesse sentido recebe estímulo e apoio dos supervisores e de outros observadores ou simplesmente se sente sob vigilância menor.

Existem diferenças observáveis e comprováveis entre profissionais expostos a níveis baixos ou elevados de pressão avaliadora. Em primeiro lugar, em situações de ambigüidade e incerteza, as pessoas sob alta pressão tendem a ter mais em mente o potencial de punição e por isso se revelam mais avessas ao risco, o que leva a um comportamento de inibição e a menor possibilidade de experimentação. Por outro lado, quem enfrenta uma pressão menor tende a ter mais consciência do potencial para aprender com a situação e se mostra mais aberto aos riscos, revela maior disposição comportamental e se envolve mais com a experimentação.

Em segundo lugar, passar por avaliação cria a sensação psicológica de estar sempre alerta, pensando o tempo todo no próprio desempenho e na impressão causada no avaliador. Essa tensão psicológica pode onerar a energia mental e a atenção das pessoas, reduzindo a concentração essencial à experimentação contemplativa, estratégica e eficiente.

Em terceiro lugar, a pressão avaliadora molda a experiência emocional em relação às incertezas. Quando a pressão é alta, as pessoas tendem a sentir culpa; quando é baixa,

tendem a expressar raiva. Emoções de alta intensidade, como a raiva, podem gerar comportamentos mais proativos voltados para a mudança e a inovação –seria uma reação por meio da busca de soluções; já sentimentos de baixa intensidade, como a culpa, são mais propensos a inibir as iniciativas.

Em quarto lugar, as pessoas sob distintas intensidades de pressão avaliadora reagem de modo diverso às emoções. Mais especificamente, a incerteza muitas vezes produz medo, que, por sua vez, leva a dois sentimentos contraditórios: uma reação “automática” ou instintiva de inação comportamental, que não exige esforço mental ou recursos cognitivos, e uma reação mais “controlada” de ativação comportamental, que leva as pessoas a se envolver em um nível profundo de entendimento da situação.

Considerando que estar sob elevada pressão avaliadora pode comprometer a energia mental e a atenção de modo a liberar menos recursos cognitivos, muitas vezes ocorre que o medo resultante do confronto com a incerteza produz reações “automáticas” de inibição.

Existe coerência nas iniciativas?

Como as combinações das variáveis organizacionais afetam o comportamento inovador? O exemplo do Bank of America ilustra o que pode acontecer quando os valores normativos são alterados para estimular a experimentação, mas com recompensas instrumentais que agem como desestímulo. A incoerência nas condições oferecidas pela empresa pode causar mais danos do que ganhos, uma vez que gera incertezas: o funcionário não sabe por qual parâmetro –valores normativos ou recompensas instrumentais –a empresa julgará seus atos.

A coerência tem implicações sobre a segurança psicológica, que aumenta se as condições oferecidas pela empresa –como recompensas instrumentais, valores normativos e pressão avaliadora –estiverem em consonância, estimulando de fato a experimentação. Sob essas condições, a mensagem de que os erros fazem parte do processo de inovação é clara e livre de ambigüidade. Conseqüentemente, espera-se um comportamento experimental mais vigoroso.

Por outro lado, a incoerência pode reduzir a segurança psicológica –e, assim, barrar a experimentação (*veja quadro a seguir*).

É possível que as pessoas assumam um comportamento mais inovador diante do desestímulo do que em uma situação de incoerência. Quando o desestímulo é total, os

profissionais têm clareza quanto às regras e limitações que os cercam, o que lhes pode proporcionar mais segurança psicológica do que a fornecida por um ambiente de incertezas decorrentes de um discurso incongruente.

Além disso, em condições realmente desestimulantes, a necessidade de trabalhar em equipe pode gerar uma sensação de solidariedade baseada nas percepções comuns quanto às condições negativas de trabalho, enquanto no ambiente ambíguo a desconfiança e a suspeita podem minar a segurança psicológica.

Quando um contexto organizacional desestimula a experimentação, o contexto interpessoal imediato em um grupo específico ainda pode preservar um pouco de segurança, estimulando assim a inovação, mesmo que em círculo restrito. Apesar da sugestão de que a possibilidade de experimentação em condições totalmente

Os efeitos da incoerência organizacional

Como a incoerência da organização mina a inovação? Em primeiro lugar, as regras parecem imprevisíveis e ambíguas. A incerteza quanto a uma possível reação negativa cria um estado de temor entre as pessoas, que não combina com a sensação de segurança psicológica.

Em segundo lugar, a própria necessidade de satisfazer metas contraditórias também pode gerar ansiedade, reduzindo a segurança psicológica. Mensagens incoerentes confundem as pessoas, porque apresentam objetivos incompatíveis –por exemplo: “Seja inovador, mas não erre”.

Em terceiro lugar, a incoerência tem se revelado uma fonte de reações cognitivas e emocionais negativas, como suspeita, desconfiança e confusão, o que conduz as pessoas a “rigidez ameaçadora”, aversão aos riscos, comportamento de inibição, inatividade, hesitação, falta de abertura e inabilidade de tentar novos comportamentos.

Como a incoerência, por tudo isso, reduz a segurança psicológica, aumenta o medo e intensifica os custos sociais dos erros, sua conseqüência é a inibição do comportamento inovador.

desestimulantes pode ser maior do que em um ambiente incoerente, não é essa a mensagem essencial deste artigo.

Estudo recente mostra que uma característica organizacional pode ter efeitos benéficos se combinada com determinados atributos, mas também conseqüências prejudiciais se associada a outros. Essa perspectiva significa avaliar as interações sinérgicas em vez de simplesmente levar em consideração os efeitos principais ou as relações lineares. Também sugere que a mudança de atributos organizacionais de modo fragmentado ou incremental pode comprometer os resultados.

Qual é a combinação fatal?

Nossa conclusão é de que um discurso incoerente resulta em menos experimentação por parte dos profissionais submetidos a alta pressão avaliadora. Isso está em consonância com a teoria de que condições organizacionais múltiplas precisam estar alinhadas na mesma direção se quisermos dar apoio a determinados comportamentos.

A incoerência gera suspeita, desconfiança, medo, confusão e aversão ao risco entre os profissionais submetidos a alta pressão por resultados.

Em paralelo, os profissionais sob menor pressão avaliadora provavelmente conseguem dispor de recursos psicológicos internos que lhes permitem experimentar diferentes formas de alcançar a mudança e controlar o ambiente desfavorável.

Tudo isso nos leva à observação de que, diante da imprevisibilidade, as pessoas mais expostas a pressão têm maior probabilidade de se tornarem inibidas, temerosas, com pouco direcionamento e muita rigidez, enquanto um ambiente de menor pressão propicia disposição ao risco, otimismo e proatividade.

O fato de as pessoas apresentarem reações distintas às combinações das condições de acordo com os níveis de pressão a que são submetidas tem efeitos de longo alcance no que diz respeito ao comportamento em ambientes de trabalho. ●

© Rotman Magazine

Este artigo se baseia no estudo de Amy Edmondson, professora da Harvard Business School, com Fiona Lee, da University of Michigan Business School (UMBS), e com Stefan Thomke, também de Harvard, publicado na revista *Organization Science*.
