



## MANUAL DE BOAS PRÁTICAS

**É importante contrapor as perdas com ganhos reais para os trabalhadores. Por exemplo, uns dias extra de férias ou acesso a algum bem que a empresa produza**

A necessidade de adaptação das organizações a uma nova realidade, onde a incerteza é constante e a saúde pública uma prioridade, tornou mais saliente o quão importante é para os empregadores melhor compreenderem o comportamento humano. Os enviesamentos cognitivos e comportamentais, os diferentes estados emotivos que tanto influenciam o processo de tomada de decisão e as preferências sociais e morais que caracterizam os indivíduos são fundamentos da economia comportamental que devem fazer parte de uma espécie de “manual de práticas eficazes” do gestor de recursos humanos.

Há enviesamentos cognitivos que são particularmente relevantes nesta fase. A aversão a perdas é um deles. Vários estudos na área da psicologia e da economia comportamental mostram que perder e ganhar não são conceitos simétricos. Ou seja, em média, por cada euro perdido sentimos o dobro da dissatisfação do que a satisfação sentida por cada euro ganho. Assim sendo, numa situação em que os trabalhadores veem os seus salários reduzidos, é preci-

so perceber que a dor dessa perda é, em geral, psicologicamente maior do que o valor monetário da mesma. É importante, então, diminuir a sensação negativa com aspetos positivos, por exemplo, salientando a importância da manutenção do posto de trabalho, que, dada a situação de desemprego atual, pode criar uma sensação de privilégio ou, pelo menos, de que o corte salarial foi “do mal o menos”.

Mas, além de se “brincar” com a forma de comunicar, é importante contrapor perdas com ganhos reais, mesmo que estes só sejam materializados no futuro. Por exemplo, uns dias extra de férias ou acesso a algum bem e serviço que a empresa produza ou comercialize. É também importante perceber que, embora uma perda cause mau estar e desutilidade nos trabalhadores, a capacidade de evitar perdas pode funcionar como elemento motivador. No contexto covid-19, a empresa deve mostrar que está a deslocar os recursos financeiros para garantir a segurança e saúde dos seus trabalhadores. O elemento focal deixa assim de ser a perda monetária causada pela redução salarial e passa para o facto de se evitarem perdas causadas por uma eventual doença.

Um segundo enviesamento relevante consiste no foco excessivo no curto prazo e na desvalorização de acontecimentos futuros. Fazendo uso do cha-

mado “desconto hiperbólico”, se a intenção for melhorar a sensação de bem-estar dos trabalhadores, as empresas devem focar-se em benefícios que tenham repercussão imediata. Por exemplo, chamar mais a atenção para as vantagens do trabalho à distância, como a possibilidade de maior apoio à família, em vez de salientar tanto potenciais sucessos futuros da empresa que não dão utilidade momentânea ao trabalhador.

O excesso de otimismo é um terceiro enviesamento que importa ressaltar. Os indivíduos têm em geral excesso de confiança e subestimam (sobrestimam) a probabilidade de enfrentarem um mau (bom) evento. Este enviesamento é especialmente relevante na implementação de normas de segurança, como por exemplo o uso de máscara. Ou seja, como os trabalhadores subestimam a necessidade de proteção individual é mais eficaz evidenciar o risco colocado aos colegas.

Além de considerar enviesamentos cognitivos, a economia comportamental assume também que os indivíduos se preocupam com os outros, são recíprocos e seguem normas sociais e morais. Assim sendo, podem ser motivados por incentivos que não são exclusivamente monetários. Este facto é especialmente relevante numa época onde é financeiramente difícil para as empresas motivarem os

seus trabalhadores através de incentivos monetários. É preciso criar incentivos informais, desde cartas de agradecimento, a outros pequenos gestos que contribuam para fomentar a empatia e a confiança. Numa realidade de trabalho à distância, é importante conseguir manter a coesão enaltecendo fatores como o altruísmo, a reciprocidade e a interajuda. As empresas podem usar a figura de *influencer* — algum trabalhador que tenha especial carisma entre os colegas — para motivar quer para o desempenho de tarefas quer para seguir determinadas normas de saúde pública.

Por último, é importante ressaltar que o nível destes e outros enviesamentos comportamentais, assim como as preferências sociais e morais, são específicas a cada trabalhador. É inexequível conhecer a fundo cada trabalhador, mas há uma dualidade especialmente importante neste momento pandémico. Se por um lado o excesso de otimismo pode levar a que muitos não receiem a covid-19, há muitos outros que são avessos ao risco e que recebem bastante ficar doentes. É preciso gerir esta dualidade criando incentivos adequados às duas partes, evitando hostilidades e discriminações.

Economista, professora do ISEG, Universidade de Lisboa