

**CAPÍTULO 13****ASSERTIVIDADE NO TRABALHO:
DESCREVENDO E CORRIGINDO O
DESEMPENHO DOS OUTROS**

Caio F. Miguel ¹
Giuliano Garbi ²

Em uma clínica médica para idosos, um dos supervisores relatou ter um alto custo com funcionários apesar do grande número de clientes e excelentes serviços prestados. Depois de uma análise minuciosa das tarefas de cada funcionário, identificou-se, entre outras coisas, que um dos funcionários mais bem pagos passava uma grande parte de seu tempo elaborando um parecer sobre resultados de testes cognitivos para ser entregue a um dos médicos. De acordo com o funcionário, tal parecer era essencial e indispensável não somente para o médico, mas também para a família do idoso (cliente). No entanto, quando indagado sobre o parecer, o médico afirmou que raramente o lia, já que seu conhecimento o habilitava a rapidamente observar os resultados dos testes e chegar a uma conclusão quanto às recomendações ao cliente. Da mesma forma, os clientes reportaram ter pouco interesse no parecer, mas somente nas recomendações derivadas deste. Assim, conclui-se que o parecer em si era dispensável e o tempo alocado a sua produção poderia ser despendido em atividades mais relevantes para a clínica. Entretanto, em nenhum momento, o médico tornou público aquilo que pensava a respeito do parecer.

Em outro caso, também em uma clínica geriátrica um funcionário colhia mais informações do que as necessárias para o preenchimento do formulário de triagem, gastando horas no telefone com cada cliente. De acordo com os outros funcionários da clínica, tais informações eram irrelevantes e parciais, não trazendo

¹ Western Michigan University

² Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

nenhum benefício ao processo de triagem. Além disso, o custo/tempo gasto durante o processo era exorbitante. Entretanto, nenhum desses funcionários comunicou claramente suas insatisfações com relação ao desempenho do indivíduo responsável pelo processo de triagem, permitindo que o problema continuasse ocorrendo.

Um terceiro exemplo, em uma empresa de construção civil, um gerente propôs que se desenvolvesse um projeto de pesquisa de mercado de determinada maneira. Um dos funcionários, que possuía extensa experiência na área de marketing, sabia da irrelevância do que havia sido solicitado pelo gerente, entretanto, o funcionário decidiu não expor suas idéias permitindo que o projeto fosse realizado nos moldes daquilo que havia sido sugerido pelo chefe. Ao término do projeto, o gerente insatisfeito com o produto final, solicitou que o trabalho fosse refeito da forma na qual o funcionário havia pensado anteriormente.

O que parece ser comum nos três exemplos citados é que em nenhum momento os funcionários foram capazes de expor aquilo que identificaram como sendo um problema. É possível afirmar que nenhum funcionário foi assertivo o suficiente para confrontar, ou expor suas próprias idéias, aos seus colegas ou supervisor. Esses exemplos ilustram que a comunicação inadequada, ou falta de assertividade, com colegas de trabalho pode impactar o desempenho da empresa, possivelmente gerando conseqüências devastadoras (Jentsch & Smith-Jentsch, 2001). No presente capítulo pretende-se discutir como o comportamento assertivo ocorre no ambiente de trabalho, seus principais determinantes, e se ser assertivo pode ou não contribuir para a melhoria do processo de produção. Por final serão discutidas formas de se treinar tal competência.

Assertividade

Quando uma pessoa expressa suas próprias opiniões e sentimentos de maneira direta, e em um tom moderado, olho no olho, por exemplo, a chamamos de assertiva (Alberti, 1978). Comportamentos assertivos podem ser caracterizados como respostas verbais sobre sentimentos ou opiniões de maneira respeitosa ao ouvinte. Respostas assertivas podem ser diretamente comparadas a respostas agressivas e respostas passivas (Spiegler & Guevremont, 1998). Uma resposta verbal que expressa a opinião do falante de forma vaga e indireta é usualmente chamada de passiva. Passividade pode também ser definida pela

baixa frequência de respostas, ou seja, quando o indivíduo "fala pouco" ou "se cala". Quando um funcionário é solicitado a colaborar numa reunião, por exemplo, mas se exime de expor suas idéias, está exibindo um tipo de comportamento chamado de "passivo". Quando um supervisor expõe uma idéia ou interpretação sobre um assunto que o funcionário conhece profundamente e este reconhece falhas na exposição, mas não as corrige, dizemos que o funcionário "esteve passivo" na reunião. Respostas passivas podem também ocorrer através de questões, como por exemplo "será que não é melhor conduzirmos o projeto de outra maneira?" Respostas passivas podem também consistir de frases que eximem o falante de responsabilidade como, por exemplo "Certas pessoas vão preferir que o projeto seja conduzido de outra maneira".

No extremo oposto, está o comportamento classificado como agressivo. Se na reunião, o funcionário expressa sua opinião de forma hostil, inflexível e em voz alta como, por exemplo "este projeto não serve" dizemos que ele "foi agressivo". No exemplo acima, assertividade seria observada caso o funcionário descrevesse claramente o motivo pelo qual acredita que sua idéia é mais adequada, como por exemplo "acredito que é melhor conduzirmos o projeto de outra maneira porque..." Comportamentos assertivos incluiriam a expressão dos sentimentos do falante de forma direta e clara, sem infringir os direitos dos outros (Jentsch & Smith-Jentsch, 2001).

É comum caracterizarmos alguém como "assertivo", "passivo" ou "agressivo" baseado na forma como esta pessoa se comporta. Chamamos uma pessoa de agressiva, por exemplo, quando observamos um conjunto de comportamentos como alto tom de voz, movimentos bruscos em direção ao ouvinte, palavras ofensivas etc. Quando caracterizarmos uma pessoa como agressiva, por exemplo, através da observação daquilo que ela faz, não é incomum usarmos tal característica (agressividade) como explicação do comportamento de uma forma circular (por exemplo, o sujeito é agressivo porque fala em voz alta/o sujeito fala em voz alta porque é agressivo). Um dos problemas associados a essa prática é que perdemos de vista as variáveis importantes e de fácil acesso que podem estar contribuindo para que a pessoa se comporte de determinada maneira (Skinner, 1988/1953). Estas variáveis encontram-se em nosso ambiente imediato, ao nosso redor.

Comportamento e suas causas

Nossos comportamentos produzem conseqüências que acabam por determinar como agiremos no futuro. Quando essas conseqüências são favoráveis, elas aumentam a probabilidade que determinados comportamentos ou ações ocorram. Chamamos essas conseqüências favoráveis de reforçadoras (Skinner, 1988/1953). Quando nossos comportamentos deixam de produzir conseqüências ou produzem conseqüências desfavoráveis, a probabilidade futura desses comportamentos diminui. Assim, é essencial analisar as conseqüências associadas a determinado comportamento para entender o motivo de sua ocorrência. Para entender o porquê estes comportamentos assertivos estão ou não ocorrendo, e sua freqüência, é preciso analisar se estão/estiveram ou não associados a conseqüências reforçadoras e em quais circunstâncias.

Imagine que em uma reunião o funcionário A comporta-se de uma forma "agressiva" quando expõe suas idéias ao funcionário B. Se o funcionário B concordar com as colocações do funcionário A, é possível que a probabilidade futura do funcionário A em comportar-se agressivamente em reuniões aumente. Isso porque o comportamento agressivo de A produziu conseqüências favoráveis (o funcionário B concordou com suas colocações). É provável que o comportamento do funcionário B de concordar com o funcionário A também tenha produzido conseqüências favoráveis, ou pelo menos evitado conseqüências desfavoráveis. Se o funcionário B é subordinado ao funcionário A, discordar de A pode gerar mais trabalho, perda de privilégios ou mesmo perda do emprego. O funcionário B acaba, portanto, sempre concordando com o funcionário A para evitar essas conseqüências desfavoráveis.

Na relação entre as diferentes hierarquias organizacionais é possível observar, entre outros, comportamentos de (1) submissão e passividade, sem questionamento por parte do falante, quando se trata do funcionário e (2) agressividade ou inflexibilidade quando se trata da chefia, ou superiores hierárquicos. Os comportamentos agressivos da chefia acabam sendo reforçados pelos comportamentos passivos dos subordinados, e estes se comportam passivamente para evitar confronto direto com a chefia e possível perda de privilégios. O subordinado não questiona o chefe e não expõe suas idéias porque ele é avaliado por esse chefe. Ao não questionar, o funcionário pode estar favorecendo os comportamentos agressivos do chefe. O chefe, por sua vez, ao manter um bom relacionamento com o funcionário que não questiona e uma relação não tão boa

com aquele que questiona, acaba expondo um modelo de interação social que prega a "passividade" ou o não questionamento. Assim, comportamentos ditos assertivos podem não ocorrer no ambiente de trabalho devido a esse tipo de interação chefe-subordinado.

Importância de ser assertivo

Uma das atividades mais comuns em organizações de todos os portes é o trabalho em equipe. Durante o trabalho em equipe, funcionários precisam expor idéias, observações e apontar problemas para que tarefas sejam realizadas da melhor maneira possível contribuindo para o bem estar da empresa. Os comportamentos assertivos mais diretamente relacionados à efetividade do trabalho em equipe incluem apontar erros/problemas, verbalizar soluções, e expressar e defender as próprias opiniões (Smith-Jentsch, Salas, & Baker, 1996). Gerentes e supervisores considerados exemplares são descritos como aqueles que conhecem as tarefas a serem desempenhadas por seus colegas e subordinados e estão, constantemente, fazendo comentários detalhados a respeito dessas tarefas junto a eles (Komaki, 1986). Estudos conduzidos com funcionários de uma empresa aérea, por exemplo, demonstraram que quando comissários de bordo passaram a apontar com maior frequência os erros cometidos por pilotos durante vôos simulados, o desempenho desses pilotos foi mais preciso (Smith-Jentsch, Jentsch, Payne, & Salas, 1996). Tal comportamento, ao ocorrer em contexto real, pode aumentar substancialmente a segurança em viagens aéreas.

Feedback é o termo utilizado para definir essa prática de fornecer ao funcionário informações a respeito de seu desempenho (Daniels, 1994). De acordo com a literatura em psicologia organizacional, esse tipo de informação permite que o funcionário altere seu próprio comportamento no futuro, corrigindo seus erros (Braksick, 2000, Daniels, 1994). Sistemas de feedback são uma das formas mais comuns de se maximizar desempenhos individuais no ambiente de trabalho (Miguel, 1997). Muitos dos comportamentos chamados de "assertivos" incluem formas de descrever, especificar, e corrigir o comportamento de outros funcionários. Pesquisas na área de feedback mostram que tal prática é importante, se não essencial na manutenção de comportamentos desejados dentro da empresa (ex., Brown, & Sulzer-Azaroff, 1994; Henry & Redmon, 1990; Wittkopp, Rowan, & Poling, 1990).

Organizações têm dado ênfase na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, procurando manter suas posições em um mercado extremamente competitivo. Para isso, é necessário desenvolver formas de se corrigir falhas antes que essas atinjam diretamente o mercado consumidor (Brethower, 1972, 1982). Identificar e apontar problemas de desempenho (dar feedback) durante o processo de produção, possibilita que os problemas identificados possam ser resolvidos de antemão, garantindo uma certa qualidade no produto ou serviço oferecido pela empresa. Assim, ser assertivo pode ser relevante quando consideramos a importância do uso de feedback em organizações.

Ensinando a ser assertivo

No ambiente de trabalho, os comportamentos de cada funcionário contribuem de alguma maneira para o produto final ou serviço prestado pela empresa. A forma como os funcionários interagem uns com os outros define aquilo que é comumente referido como a "cultura" da organização. Práticas culturais específicas são geralmente adotadas porque produzem conseqüências benéficas para o grupo que as pratica (Glenn, 1988). Quando se propõe uma mudança cultural (mudança em alguns dos comportamentos de funcionários) é preciso ter clara a ligação entre as mudanças propostas e as conseqüências que essas trarão para a empresa. Ao treinar funcionários a serem mais assertivos quando se comunicam uns com os outros, por exemplo, é preciso garantir que os resultados obtidos com esse tipo de treinamento sejam relevantes para a organização, caso contrário tal treinamento acarretará em perda de tempo e dinheiro. Ou seja, o benefício da adoção de tal prática, mesmo que a longo prazo, deve ser maior que o custo de sua execução (Braksick, 2000). Ser assertivo pode, em alguns casos, não ser essencial para a melhoria dos processos de produção de determinada empresa. Somente quando alguns comportamentos (excesso ou déficit) são identificados como impactando a qualidade do trabalho sendo produzido, que intervenções comportamentais devem ser adotadas (Austin, 2000).

Ao se realizar um diagnóstico de problemas organizacionais é importante considerar o suporte ambiental necessário para que o desempenho adequado/esperado possa ocorrer (Milani, 1989). Esse suporte ambiental inclui, por exemplo, informação a respeito dos objetivos a serem cumpridos, instrumentos/equipamentos

a serem utilizados, e incentivos para que o comportamento ocorra (Gilbert, 1996/1978). Isso significa que problemas organizacionais não necessariamente refletem problemas com os trabalhadores (Rummler & Brache, 1995). Se uma análise/diagnóstico organizacional concluir que uma melhoria nas práticas de feedback, por exemplo, contribuiria para os resultados da empresa e, se for identificado que os funcionários não "sabem" fornecer informações uns aos outros de uma forma adequada, programas de treinamento em assertividade, por exemplo, podem ser implementados.

Muitos dos programas de treinamento em assertividade em organizações incluem o ensino de estilos de comunicação de "passivo" para "assertivo". Em alguns casos, também é importante refinar formas de comunicação percebidas como "agressivas" (Jentsch & Smith-Jentsch, 2001). Quando um funcionário aponta os erros de um outro de forma agressiva, é provável que tal comentário gere uma reação emocional negativa naquele que recebe a informação. Tal reação emocional pode diminuir a probabilidade da informação sobre o desempenho (feedback) alterar o comportamento de quem a recebeu. Assim, a forma como os funcionários interagem uns com os outros é extremamente importante já que afeta diretamente como informações são recebidas e possivelmente interpretadas (Solomon, Brehony, Rothblum, & Kelly, 1983).

Programas de treinamento em assertividade geralmente incluem, entre outros, procedimentos de modelação, tarefas progressivas, e exercícios situacionais (Spigler & Guevremont, 1998). Procedimentos de modelação incluem exercícios em que o treinador demonstra como os indivíduos devem se comportar e em quais situações, na expectativa de que estes possam aprender a partir de observação e imitação. Tarefas progressivas envolvem interações simples, em situação real (ex., pedir informação) e que, aos poucos, vão aumentando em complexidade até que o indivíduo se sinta confortável em situações mais desafiadoras (ex., discordar com o chefe). Em muitos casos, o treino em assertividade ocorre em situações hipotéticas que simulam aquelas encontradas no dia-a-dia da empresa. É importante ressaltar, entretanto, que um bom desempenho durante os exercícios situacionais não garante que o indivíduo comporte-se da mesma maneira no ambiente natural (ex., Frisch & Higgins, 1986). Assim, recomenda-se que, quando possível, o treinamento ocorra no próprio ambiente de trabalho (Brethower & Smalley, 1998).

Motivando os funcionários

Em alguns casos, treinar ou ensinar diretamente os funcionários a comportarem-se da maneira desejada não é o procedimento mais indicado, isso porque os funcionários podem já ser hábeis a comportarem-se como esperado (Mager & Pipe, 2001; Gilbert, 1996/1978). Entretanto, saber o que fazer não garante que o comportamento vá ocorrer (Lorr & More, 1980). Nesse caso, é preciso garantir que os funcionários estejam devidamente motivados (Miguel, 2000).

Como mencionado anteriormente, se o comportamento raramente produz/produziu conseqüências favoráveis, ele tenderá a ocorrer com menor freqüência. Portanto, a motivação não está dentro do sujeito, mas depende diretamente da influência de seu ambiente de trabalho (ex., outros funcionários). Se toda a vez que determinado funcionário, por exemplo, expressa suas opiniões sobre algum assunto da empresa seus colegas não as levam em consideração, é possível que, com o passar do tempo, o funcionário deixe de expressar aquilo que pensa. É possível também encontrar funcionários cuja história de vida não permitiu que formas de comportamentos que nos referimos como assertivas tenham sido desenvolvidas. Mesmo assim, essa habilidade pode ser treinada e, mais tarde, estimulada ou "consequenciada" pelos outros funcionários no dia-a-dia da empresa.

Diferentes métodos podem ser usados para motivar funcionários a comportarem-se de uma maneira que seja benéfica para a organização como um todo (Reid & Parsons, 1995). A maioria desses métodos baseia-se no uso de conseqüências favoráveis ou incentivos como reconhecimento, elogio, prêmios, ou bônus financeiro (Daniels, 1994). Empresas que desenvolvem uma cultura em que funcionários agem de maneira positiva uns com os outros, elogiando realizações e resultados criam um ambiente prazeroso, em que a realização de tarefas torna-se algo positivo ou "reforçador" (Daniels, 2000).

Em suma, supervisores devem empenhar-se em garantir que conseqüências positivas ou favoráveis sejam fornecidas para o comportamento desejado. Apesar dessa sugestão parecer óbvia, na maioria dos casos, supervisores acabam fornecendo conseqüências desfavoráveis para os comportamentos desejados. Esse tipo de erro pode ser exemplificado por supervisores que atribuem tarefas difíceis e tediosas àqueles trabalhadores cujo desempenho é exemplar (Reid & Parsons, 1995). Se, por exemplo, o funcionário que freqüentemente oferece sugestões acaba sempre sendo aquele que deve colocá-las em prática, é provável

que ele deixe de dar sugestões na tentativa de evitar mais trabalho. Assim, antes de reclamar a respeito da falta de motivação de seus funcionários, supervisores devem avaliar que tipos de conseqüências estão utilizando e para quais comportamentos. Se funcionários não oferecem sugestões, ou não apontam problemas de uma forma assertiva, é provável que falte conseqüências favoráveis para que esses comportamentos ocorram.

Conclusão

No ambiente de trabalho são comuns as situações nas quais indivíduos precisam dar suas opiniões, fazer pedidos, e expressar seus pontos de vista. Parte do sucesso da empresa depende da forma na qual funcionários se comunicam. A capacidade de informar funcionários a respeito de seus desempenhos na tentativa de que esses funcionários corrijam seus erros, por exemplo, é característica essencial de uma equipe de sucesso (Jentsch & Smith-Jentsch, 2001; Reid & Parsons, 1995). É importante também que, caso identificados, erros no processo de produção sejam apontados (Brethower, 1982). Dessa forma, comportamentos caracterizados como "assertivos" como a fala firme, clara e não antagonica passam a ser componentes importantes para que sistemas de feedback, por exemplo, sejam potencializados. Se funcionários têm dificuldade em identificar a forma e as situações nas quais precisam expor suas idéias, preocupações etc, é possível ensiná-los essas habilidades através de um programa de treinamento em habilidades interpessoais ou assertividade.

Mesmo assim, vale a pena lembrar que, em muitos casos, o problema da "falta de assertividade" não está no funcionário, mas sim na empresa que não valoriza esse tipo de comportamento. Infelizmente, muitas vezes a responsabilidade pela falta de desempenho ou habilidade é atribuída diretamente ao funcionário. Nesses casos, a empresa acaba por deixar de analisar suas próprias práticas, ou seja, sua cultura que possivelmente é a responsável pelo déficit comportamental exibido pelo funcionário. Ao invés de analisar e modificar suas próprias práticas internas, empresas optam rapidamente por substituir aqueles funcionários que não se comportam como esperado. Entretanto, é o ambiente organizacional que deve dar ao indivíduo a informação para que ele saiba o que fazer no trabalho, além dos recursos e incentivos necessários para que tais comportamentos ocorram (Santos, Franco, & Miguel, no prelo). Mesmo quando funcionários considerados

excelentes e hábeis são contratados, seus comportamentos acabam sendo moldados de acordo com as práticas culturais da empresa. Se o funcionário entra na organização capaz de fazer comentários freqüentes e detalhados a respeito do desempenho de outros funcionários de uma forma "não punitiva", tal habilidade tenderá a desaparecer se não for recebida de maneira favorável pelos outros funcionários da empresa.

É importante ter claro que assertividade é uma habilidade aprendida. A probabilidade de comportar-se de uma forma assertiva depende diretamente da reação dos outros. Assim, se tais comportamentos são identificados como importantes para o sucesso da empresa é preciso, antes de tudo, desenvolver uma cultura que os valorize.

Referências

- Alberti, R. E. (1978). *Comportamento Assertivo: Um guia de auto-expressão*. Belo Horizonte, MG: Interlivros.
- Austin, J. (2000). Performance analysis and performance diagnosis. Em: J. Austin & J. E. Carr (Orgs.). *Handbook of applied behavior analysis* (pp. 321-349). Reno, NV: Context Press.
- Braksick, L. (2000). *Unlock behavior, unleash profits*. New York :McGraw-Hill.
- Brethower, D. M. (1972). *Behavioral analysis in business and industry: A total performance system*. Kalamazoo, MI: Behaviordelia.
- Brethower, D. M. (1982). The total performance system. Em: R. M. O'Brien, A. M. Dickinson, & M. P. Rosow (Orgs.). *Industrial behavior modification: A management handbook* (pp. 350-369). New York: Pergamon Press.
- Brethower, D. M. & Smalley, K. (1998). *Performance-based instruction: Linking training to business results*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Brown, C. S., & Sulzer-Azaroff, B. (1994). An assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 14, 55-75.

Daniels, A. C. (1994). *Performance management*. Tucker, GA: Performance Management Publications.

Daniels, A. C. (2000). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. New York: McGraw-Hill.

Frisch, M. B. & Higgins, R. L. (1986). Instructional demand effects and the correspondence among role-play, self-report, and naturalistic measures of social skill. *Behavioral Assessment*, 8, 221-236.

Gilbert, T. F. (1996). *Human competence: Engineering worthy performance*. Silver Spring, Maryland: International Society for Performance Improvement. Trabalho original publicado em 1978.

Glenn, S. S. (1988). Contingencies and metacontingencies: Toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, 11, 161-179.

Henry, G. O., & Redmon, W. K. (1990). The effects of performance feedback on the implementation of a statistic process control (SPC) program. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 23-46.

Jentsch, F., & Smith-Jentsch, K. A. (2001). Assertiveness and team performance: More than "just say no". Em: E. Salas, C.A. Bowers, & E. Edens (Orgs.). *Improving teamwork in organizations: Applications of resource management training* (pp.73-94). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 270-279.

Lorr, M. & More, W. (1980). Four dimensions of assertiveness. *Multivariate Behavioral Research*, 14, 127-138.

Miguel, C. F. (1997). Uma introdução ao gerenciamento comportamental de organizações. Em: M. Delitti (Org.). *Sobre comportamento e cognição* Vol. 2. (pp. 277-287) St. André, SP: Ed. Arbytes.

Miguel, C. F. (2000). O conceito de operação estabelecadora na análise do comportamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16, 259-267.

Mager, R. F., & Pipe, P. (2001). *Analizando problemas de performance*. São Paulo, SP: Market Books.

- Milani, I. (1989). Análise do comportamento aplicada à organização: Modelo de engenharia comportamental - BEM. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 4, 149-155.
- Reid, D. H., & Parsons, M. B. (1995). *Motivating human service staff: Supervisory strategies for maximizing work effort & work enjoyment*. Morganton, NC: Habilitative Management Consultants, Inc.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: How to manage the white space on the organizational chart*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Santos, J. G. W., Franco, R. N. A., & Miguel, C. F. (no prelo). Seleção de Pessoal: Considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2)
- Skinner, B. F. (1988). *Ciência e comportamento humano*. (J. C. Todorov e R. Azzi, Trad.). São Paulo: Ed. Martins Fontes. Trabalho original publicado em 1953.
- Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Baker, D. P. (1996). Training team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology*, 49, 909-936.
- Smith-Jentsch, K. A., Jentsch, F. G., Payne, S. C., & Salas, E. (1996). Can pretraining experiences explain individual differences in learning? *Journal of Applied Psychology*, 81, 110-116.
- Solomon, L. J., Brehony, K. A., Rothblum, E. D., & Kelly, J. A. (1983). Corporate managers' reactions to assertive social skills exhibited by males and females. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4, 49-63.
- Spiegler, M. D., & Guevremont, D. C. (1998). *Contemporary behavior therapy*. New York: Brooks/Cole.
- Wittkopp, C. J., Rowan, J. E., & Poling, A. (1990). Use of a feedback package to reduce machine set-up time in a manufacturing setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11, 7-22.

Nota

Os autores agradecem Ciro L.Miguel pelos comentários e sugestões