

Editorial

Este número da *Psychologica* é especial. Trata-se de um número de homenagem ao Prof. Doutor A. Duarte Gomes. Regista-se, assim, também deste modo e para memória futura, o seu contributo pioneiro na criação e desenvolvimento daquela que é, atualmente, a reconhecida área de especialidade em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Figura incontornável nesta área, nacional e internacionalmente, o Prof. Doutor A. Duarte Gomes marcou definitivamente a sua história. Iniciou o seu percurso académico na Universidade de Coimbra como professor da licenciatura em Psicologia, sendo aí precursor no ensino da Psicologia do Trabalho e na criação do estágio que os estudantes finalistas passaram a poder realizar também nesta área. O seu espírito empreendedor e inovador conduziu-o à criação do ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações que esteve na origem da posterior especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho. A criação do curso de mestrado e do curso de doutoramento constituíram marcos importantes impulsionadores do ensino, da investigação e da intervenção nesta área, proporcionando oportunidades únicas de desenvolvimento e aprendizagem. A internacionalização da área fica inquestionavelmente marcada pelo seu contributo para a criação do mestrado europeu *Erasmus Mundus* em Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos, hoje designado *Erasmus Mundus Joint Master Degree in Work, Organizational and Personnel Psychology*. A atual área de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra é um legado resultante do seu contributo único, singular e valioso que importa preservar, desenvolver e projetar, pois só assim as comunidades científica e profissional serão dele verdadeiramente merecedoras.

Por tudo quanto acaba de ser dito, compreende-se que este número da *Psychologica* integre um conjunto de artigos centrado, precisamente, na Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos. Trata-se de três campos de estudo/ensino e intervenção relativos a diferentes aspetos da atividade humana no trabalho e que podem, portanto, distinguir-se tanto no que diz respeito aos aspetos científicos quanto aos profissionais. De facto, apesar de algumas sobreposições, é possível diferenciá-los, por um lado, em termos do objeto de estudo e dos métodos de investigação, e, por outro, quanto aos métodos de diagnóstico e intervenção. Embora possam identificar-se diferenças nas designações adotadas e na importância que lhes é atribuída em diferentes países europeus

e não europeus, é possível afirmar-se que se caminha para uma maior convergência, pelo menos no contexto europeu, sendo três elementos constituintes das áreas de ensino, investigação e intervenção dos psicólogos do trabalho, das organizações e dos recursos humanos.

A Psicologia do Trabalho transporta-nos para a forma como as pessoas lidam com as diferentes tarefas que, no quotidiano, fazem parte das suas atribuições enquanto colaboradores de uma dada organização. Neste âmbito, as pessoas são percecionadas como trabalhadores que, quer individual, quer coletivamente executam tarefas inseridas em processos de trabalho que viabilizam e sustentam o funcionamento organizacional. Questões relacionadas, por exemplo, com a análise do trabalho, o desempenho e o bem-estar são aqui enquadráveis. A Psicologia das Organizações remete para o comportamento coletivo dos indivíduos, sendo estes percecionados como membros de uma dada organização. É nesta qualidade (de membros), e a partir de questões dela emergentes (por exemplo, liderança, cultura e estrutura) que os indivíduos se configuram como alvo de estudo/ensino e intervenção. A relação de cada pessoa/das pessoas com a organização constitui o cerne das questões referentes à Psicologia dos Recursos Humanos. São aqui particularmente relevantes os momentos em que esta relação se estabelece, aqueles em que esta se desenvolve e aqueles em que, por fim, esta termina. As pessoas são aqui percecionadas como “funcionários” que desenvolvem um percurso laboral com princípio, meio e fim, e no âmbito do qual diferentes aspetos são suscitados pela relação que se vai estabelecendo entre o “funcionário” e a organização. São deste campo ilustrativos, entre outros, os processos de recrutamento, seleção e acolhimento, de gestão do desempenho e da carreira, de formação e desenvolvimento.

Este volume 62 da Revista *Psychologica* integra catorze artigos, reunindo contributos de 39 autores que representam 13 Instituições de Ensino Superior presentes em seis países (Portugal, Espanha, Itália, Alemanha, Países Baixos, Rússia e Brasil). Dez artigos estão redigidos em inglês, três em português e um em espanhol. Considerando a grelha de leitura adotada, os referidos contributos foram organizados em função da maior aproximação do seu conteúdo aos três campos anteriormente descritos. Assim sendo, sete artigos são integrados no âmbito da Psicologia do Trabalho, três na Psicologia das Organizações e um na Psicologia dos Recursos Humanos. Os demais três artigos, pelas suas características, não se enquadram em nenhuma destas categorias, mas constituem para todas elas contributos relevantes. Passamos, de seguida, a apresentar, sucintamente, o conteúdo dos catorze artigos.

No conjunto dos sete artigos cujo conteúdo é enquadrável na Psicologia do Trabalho, quatro centram-se no nível individual de análise, dois no nível grupal e um, centrando-se no nível organizacional, pode, inclusivamente, considerar-se na transição para a Psicologia das Organizações.

No primeiro artigo, os autores procuram identificar os fatores que aumentam ou reduzem os efeitos nefastos da atuação superficial (isto é, de fingir emoções) no bem-

-estar no trabalho, testando o papel moderador das crenças de bem-estar relativas à “contribuição para os outros”. Os dados foram recolhidos junto de 95 gestores de organizações para indivíduos com deficiência intelectual. O segundo artigo deste bloco não surge aos leitores na sequência do anterior, em virtude de estar redigido em espanhol e ter que ser apresentado numa outra secção deste volume (VÁRIA). Os seus autores procuram conhecer as mudanças sofridas pela motivação humana no trabalho, considerando os dias da semana e as horas ao longo de um dia de trabalho. Por recurso à técnica de diários, foram recolhidos seis registos junto de 70 trabalhadores durante 21 dias consecutivos num total de 6499 registos. O terceiro artigo foca os efeitos diferenciais da autonomia, variedade de capacidades, significado do trabalho, *feedback* do trabalho e processamento de informação sobre a satisfação laboral intrínseca e extrínseca, testando o papel moderador do capital psicológico (*PsyCap*) nessas relações. Os dados foram recolhidos numa amostra de 1647 trabalhadores. No quarto artigo são analisados os pontos fortes e fracos dos principais tipos de intervenções para lidar com stressores associados ao voo espacial humano (ergonómico, fisiológico, psicológico e psicossocial). Os autores apresentam ainda o desenho de uma intervenção psicossocial sustentada em intervenções baseadas em evidências desenvolvidas em diversos domínios da investigação psicológica. No quinto artigo, centrado no nível grupal, os autores estudam equipas com algum grau de virtualidade, procurando compreender a relação entre a confiança e a inovação grupal, considerando o papel mediador do comprometimento afetivo com a equipa. Os dados foram recolhidos junto de 57 equipas de trabalho de organizações pertencentes a diversos setores de atividade. Igualmente focado no nível grupal, o sexto artigo centra-se no estudo da influência da diferenciação de LMX (o quanto a qualidade das relações líder-membro dentro de uma unidade de trabalho varia) no comprometimento com a unidade de trabalho, considerando o clima de apoio como variável mediadora. Os dados foram recolhidos numa amostra composta por 30 unidades de saúde. O sétimo e último artigo deste bloco é por nós associado à Psicologia do Trabalho, sendo, no entanto, suscetível de se considerar na transição para os aqui indicados no âmbito da Psicologia das Organizações. Foca as relações entre o estilo de liderança transformacional e a adoção das sugestões dos funcionários, considerando como variáveis moderadoras a iniciativa pessoal e o controlo do trabalho. Os dados foram recolhidos numa amostra de 137 enfermeiros, médicos, colaboradores auxiliares e técnicos de um hospital público.

Apresentam-se de seguida os três artigos que integramos no conjunto daqueles cujo conteúdo se aproxima da Psicologia das Organizações. O primeiro relaciona-se com a aplicação, em Itália, da lei nº 107, denominada *La Buona Scuola*. Esta lei tem por objetivo promover a qualidade dos processos organizacionais nas escolas, sendo um dos mais inovadores a introdução de um procedimento de avaliação de desempenho para os quase sete mil diretores de escolas públicas italianas, do ensino primário ao universitário.

É, concretamente, sobre o referido procedimento de avaliação de desempenho que este artigo se centra, descrevendo e discutindo o programa de formação dos avaliadores, o desenho da investigação e apresentando alguns resultados preliminares. O segundo artigo, de natureza psicométrica, é um estudo de validação do *Learning Transfer System Inventory – LTSI*, com o objetivo de este poder ser utilizado por responsáveis de formação e desenvolvimento no Brasil. A amostra de validação é constituída por 898 membros de sete organizações. Igualmente de natureza psicométrica, o terceiro artigo deste bloco tem por objetivo analisar as propriedades psicométricas da versão Filipina (N = 308) e Alemã (N = 200) da versão reduzida da “Auditoria do Sistema Humano – Liderança Transformacional” (HSA-TFL versão reduzida) e identificar em que extensão os perfis de liderança transformacional são similares ou diferentes em ambos os países.

Um único artigo foi por nós considerado como enquadrando-se no âmbito da Psicologia dos Recursos Humanos. Trata-se de um estudo que analisa a interação entre fatores individuais e grupais no desenvolvimento de *i-deals* (acordos idiossincráticos) relacionados com as práticas de recursos humanos. As autoras consideram, especificamente, o papel do Capital Psicológico (*PsyCap*) e do Clima de Justiça (JC) no seu desenvolvimento. Os dados foram recolhidos junto de 520 funcionários que trabalham em 83 unidades de trabalho.

Por fim, damos conta dos três artigos que, pelas suas características, se distinguem dos demais. Os dois primeiros, um sobre empreendedorismo e outro sobre trabalho digno, relacionam dimensões relevantes para a abordagem da Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos com um contexto social mais amplo. O terceiro, inserido na VÁRIA, possui características muito particulares e fecha de um modo muito singular o conjunto dos catorze artigos que temos vindo a apresentar. Mais concretamente, o primeiro analisa em que medida a presença de empresários numa família influencia o potencial e as motivações empreendedoras dos seus descendentes. Os dados foram recolhidos numa amostra de 966 estudantes do Ensino Superior. O segundo, de natureza conceptual, centra-se no conceito de trabalho digno, procurando analisar e discutir a conjugação entre os valores universais subjacentes ao trabalho digno e a complexidade cultural das sociedades atuais. Considerando esta discussão, o autor apresenta diversas propostas relativas à intervenção para a promoção do trabalho digno. O terceiro e último artigo, de natureza bibliométrica, analisa o conjunto de contribuições de A. Duarte Gomes publicado na revista *Psychologica* entre 1991 e 2016. Centra-se, especificamente, nos seus co-autores, no impacto das suas publicações noutros investigadores e nos tópicos alvo do seu interesse.

Iniciámos este editorial afirmando que este número da *Psychologica* é especial. Porque assim é, terminá-lo-emos, também, de uma forma especial, apresentando, seguidamente, aquela que foi a “Última Lição” do Prof. Doutor A. Duarte Gomes.

Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: o sentido dum percurso para um trabalho com sentido¹

A. Duarte Gomes²

INTRODUÇÃO

Convidado a proferir a minha última lição, considero ser meu dever começar por agradecer. Neste agradecimento quero incluir todos aqueles que me precederam no uso da palavra, quem organizou esta cerimónia, os meus familiares e amigos, a minha equipa, os meus colegas e alunos, todos os presentes, assim como os colegas que do estrangeiro quiseram associar-se a esta sessão enviando-me mensagens que muito aprecio. À Universidade que me acolheu e me proporcionou uma vida académica plena de sentido, como não estar grato e reconhecido? As oportunidades que me deu de conhecer e de conviver com “mestres” e colegas, portugueses e estrangeiros, que foram para mim um estímulo e uma fonte de inspiração, assim como os momentos felizes que me permitiu ter junto de tantos alunos que ao longo dos anos fui encontrando nas minhas aulas, são inesquecíveis e merecem o meu reconhecimento. O mesmo direi do facto de ter podido trabalhar com entusiasmo em algo de que gosto, de ter tido a oportunidade de construir algo de raiz e de, com o apoio e o empenho duma equipa que não esqueço, ter dado vida a um projeto que se traduziu na criação e desenvolvimento da área da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos.

É costume dizer-se que na vida há três momentos marcantes: nascer, crescer e morrer. Julgo que a estes podemos acrescentar mais um: envelhecer. Trata-se de um facto iniludível, já que até hoje não foi inventada uma forma de vida que não implique envelhecer. É aqui que eu estou. E porque é assim, o meu carro engana-se muitas vezes no caminho e faz o que estava habituado a fazer: segue para a Faculdade. E assim constato que não é fácil desligar e, dando-me conta disso, sinto necessidade

1 Última lição. Apresentada na sessão de homenagem de 18 de maio de 2018.

2 Professor Jubilado da Universidade de Coimbra.

de dizer para mim mesmo o que já sei mas preciso de repetir para me convencer: acabou. Sim, é verdade que tenho muito que fazer, mas o caminho é outro.

Também na vida profissional podemos considerar que há três momentos: o início, o meio e o fim. E então surge a pergunta: o que dizer no final? Invertendo o tradicional papel do professor, quero falar do que aprendi e dar um sentido ao que fiz. Recorrendo à minha memória episódica, consigo recordar alguns dos momentos mais marcantes do que foi a minha aprendizagem; consigo identificar com quem aprendi, como e quando aprendi. Hoje, é minha intenção partilhar o que de mais relevante aprendi fazendo e o que aprendi vivendo. Neste contexto, pergunto-me: o que fica depois de tudo ter esquecido? E do que fica, o que pode e vale a pena ser dito em público?

Ocorreu-me destacar algumas das contribuições que considero mais relevantes ou deter-me sobre a importância do conhecimento científico e sobre os processos através dos quais o mesmo é gerado e gerido. Pensei ainda em abordar o que, para além do conhecimento de natureza explicativa, requer ou implica um modelo de intervenção que se pretenda eficaz. Acabei por optar por uma outra via que me parece fazer mais sentido ao finalizar um percurso académico. Assim, mais do que a investigação, a explicação ou a intervenção, irei salientar a compreensão. Quero deste modo dizer que darei maior atenção ao que considero importante para compreender e tornar inteligível a realidade organizacional. Nesse sentido, farei uma breve reflexão pessoal sobre o momento atual (a dita crise) à luz do que investiguei, do que ensinei e do que aprendi. E, ao fazê-lo, aproveitarei para relembrar, nesta última aula, o que todos os anos dizia aos meus estudantes na primeira aula. Hoje não são apenas estudantes aqueles a quem me dirijo; também o público aqui presente não é apenas constituído por investigadores; dirijo-me a uma audiência em que, para além destes, estão presentes outros interessados. Por isso, a linguagem que adotarei não será a que usaria numa publicação dedicada à investigação científica. O conteúdo e a forma procuram adaptar-se ao público mais vasto aqui presente e no meio do qual estão representadas as várias “partes interessadas” (*stakeholders*) na vida desta organização que é a Universidade. Poder dirigir-me a estes vários “interessados” e, sem renunciar aos critérios de rigor e de relevância que devem estar presentes em toda a atividade científica, tê-los em conta no que digo, é motivo de regozijo. É também uma forma de contribuir para reduzir o fosso que separa a “vida académica” da “vida profissional” – necessidade tantas vezes, e por tantos, assinalada (Gomes, 2011).

Quero falar do que aprendi, como disse. Para isso, tenho que começar por aquilo que foi a minha aprendizagem informal. Ou seja, tudo o que desde cedo aprendi, mesmo sem me dar conta, como o valor e o sentido do trabalho. Foi junto dos meus pais e dos meus avós (paternos e maternos) que pude observar e absorver

o que isso significava. E se há princípios e valores, comportamentos e atitudes, que marcam e dão sentido à vida, é facilitador poder dispor de exemplos do que possa ser a coragem, a luta pela vida, o enfrentar adversidades, a integridade, o gosto pelo trabalho e a energia posta a trabalhar. Tudo isto foi há muito tempo e foi aprendizagem informal.

No plano da aprendizagem formal, quero igualmente salientar de forma breve alguns aspetos mais marcantes. Ao longo do meu percurso escolar, foi-me dada a oportunidade de conhecer alguns professores admiráveis. Foram para mim um estímulo e uma fonte de inspiração. Recordá-los a todos e explicar as razões que me levam a sustentar a afirmação que faço implicaria uma descrição demasiado longa para este momento. Direi apenas que a dedicação ao conhecimento e o prazer de ensinar que vi e senti nesses mestres suscitaram o espanto e a admiração do jovem estudante que eu era. E assim aprendi a ter gosto em aprender e descobri o prazer e a alegria que deriva do facto de ser capaz de compreender e de explicar.

Quero ainda realçar o facto de ter podido estudar num ambiente internacional e de aí aprender a lidar com diferentes culturas, nacionais e organizacionais. Conviver com a diversidade e estar aberto ao mundo foi uma vivência que, embora nem sempre tivesse sido fácil, foi importante para a minha formação. Tal contribuiu para que, num momento posterior, em que ocorreu um movimento de convergência a nível europeu, assim como um crescente intercâmbio a nível mundial, eu pudesse encarar essa nova realidade sem temor e me sentisse capaz de enfrentar novos desafios. No mesmo sentido, as oportunidades que a universidade me proporcionou de conviver e de trabalhar com diversos outros colegas que se dedicavam com entusiasmo à investigação científica constituíram momentos de crescimento e de aprendizagem. Primeiro, o trabalho em conjunto com colegas da mesma universidade e de outras universidades portuguesas, depois, os projetos levados a cabo com colegas de outras universidades europeias, o que implicou uma nova aprendizagem. Colaborar com diferentes universidades de diferentes países representa uma experiência exigente mas também estimulante e enriquecedora. Participar em concursos internacionais e inovar, saber competir e também saber cooperar, ousar algo novo e desconhecido (fazer o que nunca fiz e que ninguém me ensinou a fazer), se, por um lado, é um exercício exigente que implica cumprir prazos e atingir objetivos, assim como obriga a ser perspicaz e a aprender rápido, por outro, o facto de haver um trabalho conjunto permite relacionar e comparar, ver como os outros fazem e com isso aprender. E este poderá ser o momento propício para se deixar surpreender, como ocorre quando nos damos conta de que, em certos aspetos, somos mesmo muito bons, de que o que fazemos é melhor do que imaginávamos; e, ao mesmo tempo, poder aprender com os outros no que eles fazem melhor que nós. Em suma, deixar-se surpreender é fazer sentido e aprender, na medida em que só o que choca ou

surpreende, o que causa espanto, é que obriga a parar e reparar, a refletir e tentar entender, a fazer sentido e aprender.

Se tento recordar o que de mais significativo aprendi e dar um sentido ao que fiz, isso leva-me a relembrar a surpresa do meu primeiro encontro com a Universidade de Coimbra. O então Presidente da Comissão Instaladora do Curso Superior de Psicologia acolheu-me calorosamente, apresentou-me o curso e, entre outras coisas, disse-me o seguinte: “rapaz, não percebo nada disso; encarrega-te dessa área”. Eram muitas as surpresas ao mesmo tempo. A linguagem utilizada mostrava-me que a cultura da organização em que eu estava a entrar era diferente daquela a que eu estava habituado. Teria de aprender. E fui aprendendo. Naquele instante, também me dei conta do imenso desafio que estava perante mim. Só o tamanho do meu entusiasmo era equivalente.

O percurso universitário então iniciado levar-me-ia, primeiro, a tomar parte ativa numa cadeira e no estágio da licenciatura em Psicologia, depois, na criação do ramo de Psicologia do Trabalho e das Organizações e sua posterior transformação na área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho. A criação do curso de mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho e do curso de doutoramento na mesma área constituíram uma nova etapa do percurso que foi sendo desenvolvido. De seguida, o mestrado europeu *Erasmus Mundus* WOP-P representou um passo muito significativo na internacionalização e desenvolvimento da área. E, por fim, a área de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos adquiriu o formato que atualmente faz parte do mestrado integrado.

Se me permito relatar tudo isto – e muito fica por dizer – é para me despedir dizendo que considero que está cumprida a missão que me foi atribuída. Foi uma honra ter feito parte desta aventura e, por isso, sinto-me grato e reconhecido.

PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, DO TRABALHO E DOS RECURSOS HUMANOS: QUE CONTRIBUTOS E QUE RELEVÂNCIA PARA O MOMENTO ATUAL?

À luz do que aprendi e ensinei em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, fará sentido uma reflexão sobre o momento atual? Poderá esta área do conhecimento acrescentar valor ao que é mais conhecido e divulgado? Começarei por formular algumas interrogações para, de seguida, esboçar algumas respostas e partilhar a minha reflexão sobre o tema.

Perante a crise que vivemos nos últimos anos, o que dizemos, o que ouvimos dizer? No espaço público o que tem tido mais eco e mais audiência? Mas como começou a dita crise? Com bancos, com organizações. Porque será que no espaço público se privilegiam as explicações a nível individual e a nível societal? Porque se obscurece o nível organizacional? Valerá a pena pensar no comportamento organizacional? Será que acrescenta valor ao que estamos habituados a ouvir?

A referida crise começou com decisões tomadas por organizações bancárias – os ditos produtos tóxicos, cujas consequências se foram estendendo e que atingiram vários países. Quem geria esses bancos não eram os governos. Quem mais sentiu os efeitos dessa crise? Os líderes dessas organizações? Quem suportou os custos da crise?

O discurso que prevaleceu impôs o castigo coletivo e a culpabilização individual. A culpa é das pessoas, genericamente consideradas. Por isso é preciso é cortar. Este discurso basicamente afirma ou subentende que as pessoas, ou seja, as pessoas sem quaisquer outras considerações, são responsáveis pela crise. E sendo culpadas, devem ser punidas. Tudo aconteceu porque as pessoas se endividaram, os estados se endividaram, porque as pessoas não trabalham ou não querem trabalhar, porque querem viver acima das suas possibilidades, etc. Esta lógica foi ao ponto de alguém responsável pelo Eurogrupo se permitir utilizar uma linguagem ofensiva, preconceituosa e sexista, recheada de alusões a “copos e mulheres”, e que foi dirigida aos países do sul. Esta forma de pensar e tratar as pessoas não é nova. As pessoas são assim porque a natureza humana é mesmo assim, as pessoas por natureza não gostam de trabalhar, são indolentes, são preguiçosas, só trabalham se controladas e só trabalharão mais se o que ganham depender do que produzem. Esta forma de pensar o trabalho tem uma longa tradição – já Taylor pensava assim.

A culpa não é dos erros ou falhas das organizações, não é da falta de visão de gestores, não é da estratégia formulada e implementada, não é dos objetivos definidos ou mal definidos, não é dos resultados não atingidos nem dos processos utilizados para os atingir, não é das estruturas que deixaram de ser pensadas ou que não foram redesenhadas, não é da forma como as tarefas foram concebidas e estão organizadas, não é das práticas e valores em vigor, não é do sistema que incentiva certos comportamentos, não é do sentido atribuído ao trabalho e sem o qual uma comunidade não subsiste, também não é das lideranças tóxicas que povoam as organizações ou as despovoam. Não, tudo o que acaba de ser dito não é responsável pela crise. A culpa ou a responsabilidade é das pessoas, coletiva ou individualmente consideradas. E sendo assim, são as pessoas que têm que mudar. Melhor, têm que ser mudadas. Quer queiram quer não, só lhes resta uma opção e por isso vão ter que mudar; não há alternativa.

Do que fica dito torna-se evidente que é mais fácil lembrarmo-nos do que costumam fazer os políticos a nível da sociedade ou do país, assim como do que cada um sofre a nível individual. Importa, no entanto, pensar no que é feito a outros níveis e por outros atores. Sabemos que as leis que são promulgadas ao nível dum país são importantes e que influenciam múltiplos domínios de ação. Porém, as leis que mudam não bastam para que uma dada cultura seja mudada, como o demonstra a polémica recente relativa à violência contra as mulheres e a persistência do assédio sexual. A campanha *MeToo* e as suas repercussões na imprensa internacional evidenciam o que aqui pretendo sublinhar: não basta mudar a lei para que mude o modelo cultural em vigor numa dada sociedade.

E também não basta ficar por uma explicação que enfatiza responsabilidades coletivas e individuais, genericamente consideradas e que ignora diferenças significativas nos graus de responsabilidade. A sua expressão a diferentes níveis merece alguma atenção. Pensar em diferentes níveis de análise e de intervenção poderá ser relevante para entender que não basta mudar a um determinado nível para que o mesmo ocorra a outros níveis. Os mesmos estão relacionados, mas são distintos; obedecem a lógicas distintas, são avaliados por critérios distintos, o seu impacto é facilmente distinguível e o seu significado também.

Para além do nível individual e do societal, vale a pena pensar nas respostas que são dadas a nível organizacional. Menos faladas, não deixam de ser igualmente importantes. Também elas contam – e muito. Pensemos e falemos delas por um momento, já que vivemos numa sociedade de organizações. Com efeito, para a maior parte de nós, é numa organização que nascemos (maternidade), é numa organização que crescemos e aprendemos (escola), é numa organização que trabalhamos e somos empregados (empresa pública ou privada e organizações de outro tipo), será ainda uma organização que irá ocupar-se dos nossos tempos livres e férias (agência de viagens, hotel, ...), e, por fim, será uma organização que, no final da vida, se encarregará de nos conduzir à última morada (agência funerária).

Nestas organizações – diferentemente do que ocorre com a nossa vida a nível individual ou a nível coletivo – as decisões que aí são tomadas não é o governo que as toma. Também não se trata de uma soma de decisões individuais. Dar apenas atenção ao que se passa a nível governamental ou a nível individual é deixar de fora muita coisa – e coisas importantes.

Mas porquê organizações? Perguntavam-me muitas vezes assim os meus alunos na primeira aula. Há organizações porque ninguém consegue fazer tudo sozinho – e menos ainda fazer tudo bem. As leis e as entidades de regulação condicionam ou constroem a ação das organizações, mas não são os governos que gerem as organizações. No seio de um mesmo país e obedecendo às mesmas leis há organizações e organizações. Por isso, podemos observar que umas são eficazes e outras ineficazes;

algumas prosperam e inovam, outras estagnam e dissolvem-se; enquanto algumas são viáveis, outras tornam-se inviáveis; umas são mais amigas do ambiente do que outras e, para o ponto de vista que aqui e agora pretendo salientar, há algumas organizações que são vivíveis, que são habitáveis, que são respiráveis, pois nelas podemos encontrar pessoas, e pessoas que sabem lidar com pessoas.

Por contraste, sabemos que também as há onde tudo parece sugerir que todos seriam mais felizes se aí não tivessem que lidar com pessoas – como se a organização ideal e eficaz fosse aquela que, despovoada de pessoas e de problemas, de conflitos e de incertezas, de símbolos e de regras, fosse um espaço vazio ou um espaço apenas povoado por robôs.

As questões de natureza financeira e tecnológica são importantes e não podem deixar de ser tidas em conta. Contudo, a importância que lhes atribuí o discurso dominante tende a ofuscar todas as demais questões. Daí a necessidade de voltar ao ponto inicial e que pretendo aqui salientar. Segundo o último estudo do Fórum Económico Mundial (WEF), Portugal ocupa uma posição desvantajosa no que toca ao aproveitamento e desenvolvimento do capital humano. Dos 130 países analisados, o nosso país ocupa uma das últimas posições entre os países europeus, ainda que à frente de Espanha e Grécia. O documento mostra que a produtividade por trabalhador deixa muito a desejar. Nesse estudo são enumeradas vários fatores que contribuem para que o resultado seja o observado, como sejam: participação dos trabalhadores, taxa de desemprego, deficiências ou insuficiências do sistema educativo, taxa de emprego qualificado, etc. Qualquer um destes fatores influencia a situação, mas um outro sobressai como particularmente relevante e dele é pouco frequente falar-se em público. Trata-se da falta de investimento das organizações em capital humano.

Do meu ponto de vista, o fator humano não tem recebido a atenção que merece. Em Portugal, se é verdade que hoje se fala mais do que há 20, 30 ou 40 anos da gestão de pessoas ou do papel e da relevância dos recursos humanos nas organizações, continua a ser muito pouco o que se faz, quando nos comparamos com o que sucede noutros países europeus, sobretudo naqueles que nos são mais próximos e dos quais nos queremos aproximar.

Faz parte da maior parte dos diagnósticos que são formulados em público afirmar que as empresas portuguesas são pouco eficazes face a padrões internacionais e que a maior parte das nossas exportações são de baixo valor acrescentado. Também não surpreende se a seguir surgir alguém a afirmar que se espera que o governo altere a situação e que resolva o problema. E, no entanto, mais uma vez, importa fazer notar que o governo não gere as empresas; que é importante e urgente melhorar a gestão das empresas incorporando o conhecimento científico disponível e investindo no capital humano. Alguns acrescentarão que melhorar a

gestão das empresas passa inevitavelmente por mudar a mentalidade. Talvez seja mais adequado falar em mudar a cultura e saber gerir a cultura (Gomes, 2000).

Dar importância ao fator humano, saber lidar com pessoas – e não apenas com números e coisas – também faz parte da mudança a operar e da cultura a criar. Em tempo de crise é decisivo saber envolver os colaboradores, prestar atenção às pessoas. Quando não resta outra opção senão reduzir custos, quando não há dinheiro, quando é preciso poupar, como na situação de crise vivida, há algo que mesmo assim pode ser feito e que pode ser dito. Uma forma simples de o dizer pode traduzir-se nos seguintes termos: se tem que poupar, não poupe nas palavras – estas não custam dinheiro.

O que aqui pretendo sublinhar é a importância de saber reconhecer. O reconhecimento não substitui a remuneração nem evita a insatisfação com a remuneração. Mas em tempos de crise e de desânimo, perante um clima de recriminações e de “culpabilizações”, não tem preço o saber reconhecer, o saber manifestar apreço por quem faz bem – reconhecer e enaltecer o que é digno de apreço.

É nesse sentido que vale a pena afirmar e reafirmar o seguinte, sobretudo porque não é habitual na nossa cultura: não seja poupado nas palavras; não se canse de reconhecer. De facto, há pessoas simples que fazem coisas maravilhosas e que por isso são dignas de apreço. Assim, perante um trabalho bem feito, reconheça a pessoa que o fez; se for o caso e se corresponder ao que pensa e sente, não hesite em dizer algo tão simples como isto: gostei, está bem, está ótimo, está excelente, assim vamos lá, vamos conseguir... Se insisto neste ponto e nestes termos, é por saber que a nossa cultura nos habituou a não fazer isto ou a fazer o contrário. E é por isso que é preciso insistir e repetir. A cultura que é a nossa tende a não incentivar o comportamento positivo (a realçar o que em nós e nos outros é positivo), sabendo nós pela investigação científica que vem sendo realizada que os efeitos de tal comportamento são significativos e benéficos.

Perante algo bem feito e digno de apreço, a reação mais frequente e espontânea será nada dizer; poderá até manifestar-se nestes termos: “pois... e não fizeste mais do que a tua obrigação!” De tal modo está entranhado este hábito na nossa cultura que será preciso tempo e insistência para que tal possa ser alterado. Recompensar o comportamento desejável, distinguir entre quem faz bem e quem não faz ou faz mal, enaltecer o mérito, reconhecer a contribuição individual e de grupo para o desempenho global da organização faz diferença e muita diferença.

Falar do fator humano, de recursos humanos ou da gestão de pessoas e da sua importância implica, entre outras coisas, deixar de conceber as organizações como uma soma de indivíduos ou uma coleção de pessoas. E deixar de pensar apenas no comportamento a título individual. Importa saber pensar como se articulam pessoas e estruturas, processos e resultados para que o termo organização comece

a fazer algum sentido. Uma organização em si mesma não pensa, não sente, não decide; alguém o faz por ela ou em nome dela. Noutros termos, a organização pensa, sente, decide, agradece, reconhece, estimula..., na pessoa de A, B ou C. Isto é, na pessoa de quem dirige e está no topo, mas também na pessoa do técnico, do operador, do colaborador A, B ou C.

Não é a forma como A, B ou C trata dos seus assuntos pessoais ou da sua vida privada que aqui está em causa, mas a forma como também trata dos assuntos da organização, ou seja, do seu trabalho, das suas tarefas, e também do significado que atribui àquilo que está a fazer. O que cada um faz na organização é relevante, mas igualmente o que cada um faz da organização, ou seja, o que faz para que ela permaneça viva e atuante, para que seja viável e sustentável. É mediante a atuação destes atores que a organização deixa de ser uma realidade potencial para passar a ser uma realidade viva e operante, capaz de sobreviver e de assegurar a sua viabilidade. E assim sendo, passa a ser também uma realidade significativa para os seus membros, com impacto nas suas vidas e na vida da sociedade. Esse impacto tem sentido quando o eco-sistema que a organização é se transforma num espaço habitável e saudável, num ambiente interno onde se comunica e onde há reconhecimento, num clima onde dá gosto trabalhar e conviver, numa cultura estimulante onde se partilham saberes e se respira futuro, e onde a liderança se afirma por uma visão estratégica que seja atrativa e capaz de transformar o quotidiano numa experiência positiva e significativa.

Se a organização está presente no comportamento de quem trabalha, é legítima a expectativa de que da parte dessa mesma organização haja inteligência para retribuir através do comportamento que adota para quem nela trabalha e que, ao retribuir, o faça com justiça. Por outras palavras, quem cuida da vida da organização legitimamente espera em troca que a vida na organização tenha sentido e valha a pena. É neste contexto que faz sentido articular comportamento individual e comportamento organizacional e, sabendo distinguir e relacionar, tornar mais facilmente inteligível a razão pela qual hoje em dia certas questões são relevantes, como sejam: qualidade de vida no trabalho, conciliação entre vida profissional e vida pessoal (*work life balance*), trabalho digno, sentido ou significado do trabalho.

Poder sentir-se realizado através daquilo que se faz é uma fonte de motivação, uma fonte de energia. Compatibilizar realização profissional com realização pessoal, assim como ter tempo para si próprio e para a família, também o é. E ter um trabalho que representa um desafio e uma oportunidade de pôr em jogo as suas competências e conhecimentos, poder desenvolver essas competências, dispor de autonomia, são condições que, a par de outras, contribuem para aumentar a motivação, como salientam Hackman e Oldham no modelo que apresentam: *Job Characteristics Model*. A questão aqui abordada corresponde à tentativa de dar uma

resposta à seguinte pergunta: o que é um trabalho que motiva? E esta pergunta é diferente duma outra mais frequente: o que motiva as pessoas? (Gomes, 2011)

A remuneração é básica para manter as pessoas satisfeitas e sem ela surgirá a insatisfação. Porém, estar motivado não é o mesmo que estar satisfeito. Aliás, é possível que alguém possa estar satisfeito e nada motivado para trabalhar; pode até estar satisfeito porque, precisamente, não tem nada que fazer. E isto porque os fatores que estão na origem da satisfação e da motivação são de natureza distinta, como sustenta a teoria *bifactorial* de Herzberg (Gomes, 2011).

Numa linguagem simples que se pretende clarificadora: satisfação ou insatisfação tem que ver com a decisão de ficar ou sair; motivação tem que ver com produzir. Assim, quem está satisfeito permanece; quem está motivado produz; quem está insatisfeito sai ou procura alternativas. O contraste aqui assinalado pode ser ilustrado recorrendo a uma analogia: se alguém “me pisa os calos”, queixo-me, fico insatisfeito e sinto dor, mas não é pelo facto de alguém deixar de me pisar que eu fico satisfeito; posso ficar aliviado, mas não satisfeito ou contente; a ausência de dor não equivale a prazer.

O estado de realização pessoal e profissional, a sensação de bem-estar ou o entusiasmo colocado na realização de uma dada tarefa remetem para outro tipo de fatores. Não me alongarei sobre o tema, mas, do ponto de vista explicativo, considero que assim ganhamos em clareza e que ter esta em conta poderá ser vantajoso em termos de diagnóstico e em termos da eficácia das soluções propostas.

Em jeito de conclusão, diria que limitar-se a culpar as pessoas de forma indiscriminada e fazê-las pagar pela crise em que estamos parece corresponder a um pensamento preguiçoso ou pouco esforçado, a um olhar bastante enviesado que origina um diagnóstico pouco lúcido e que conduz a soluções insatisfatórias.

Para terminar, recorrerei a uma linguagem que se afasta um pouco do que é habitual usarmos numa publicação científica. Faço-o para enfatizar o significado do trabalho. Para facilitar o entendimento do que pretendo aqui salientar, pensemos por momentos no trabalho de construção do edifício desta Faculdade e fixemo-nos sobre o que é o trabalho dum pedreiro ou dum carpinteiro. Para não me alongar, pensemos nos claustros – de que eu gosto – e nos corredores do primeiro andar. Vale a pena reparar no teto desses corredores e no trabalho que está feito em madeira. Eu gosto muito desse trabalho e desse teto. É um trabalho digno de apreço. Há um saber-fazer milenar que foi aplicado pelo carpinteiro para levar a cabo o trabalho que realizou. A estrutura em madeira e as suas junções tiveram que ser pensadas, a disposição das traves e vigas de madeira obedeceu a um projeto e implicou cálculos e medições. A fita métrica, o esquadro, a régua, o nível, e outras ferramentas de que se serviu, permitiram-lhe ir avançando no seu trabalho. Também a serra e o serrote, a plaina, a grossa e o formão lhe foram úteis para trabalhar com ripas e barrotes, assim como com tábuas de diferentes formas e tamanhos.

Depois de assentar a madeira e de montar a estrutura, dedicou-se aos acabamentos e, por um momento, parou para descansar. Sentindo que estava a chegar ao fim, o carpinteiro olhou para o que fez e gostou. Era um trabalho bem feito e era belo o seu efeito. Teve momentos difíceis, nem sempre foi agradável, mas o seu trabalho tinha sentido. Para ele, tinha. Para muitos outros também – pensava ele. E, para a comunidade a que pertencia, ele não tinha dúvidas de que o seu trabalho valia a pena. O seu trabalho tinha sentido; não se resumia a serrar madeira; a pregar, aparafusar ou a colar; era uma parte dum belo edifício. Este edifício, assim como uma casa ou um templo, serve alguém e serve para alguma coisa; e pode ser apreciado pela sua beleza. O velho carpinteiro, ao fazer o que fez, sentia-se como se fosse o herdeiro de alguma coisa, como se ali pudesse prolongar algo que vinha de longe. De facto, naquilo que fez e na forma como foi fazendo, havia um vasto conhecimento que ao longo do tempo foi sendo incorporado na sua profissão. As ferramentas de hoje permitem, por exemplo, serrar ou plainar de forma mais rápida, porque são elétricas; o nível e a régua não empenam, são mais precisos e mais leves, porque são feitos de novos materiais, da mesma forma que as vigas em madeira laminada permitem sustentar outras cargas. Mas, se os materiais e as ferramentas de hoje são outros, os gestos são os mesmos e o saber-fazer é o que vem de longe e permanece. Sentir que o que tinha feito se apoiava e prolongava o que existia não o impedia de tomar consciência de que o seu gesto era “irrepetível”. Ele sabia disso; sabia distinguir o que ali estava e ficava do que antes não existia. A obra feita era isso mesmo. Era um trabalho com sentido, era bonito e valia a pena. Mas o sentido em que agora pensava não estava inscrito no teto; era aquele que, nos passos que ia dando no corredor, ia atribuindo ao que tinha feito no teto. Dando-se conta de que este era um processo contínuo e para sempre inacabado – que outros retomariam para lhe acrescentar novos sentidos e novos passos –, olhou para trás e para cima e, como se quisesse despedir-se do seu trabalho, disse e repetiu para si próprio uma frase que bem conhecia: o que faz sentido não está feito, faz-se (Gomes, Cardoso, & Carvalho, 2000).

REFERÊNCIAS

- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, A. D. (Coord.) (2011). *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gomes, A. D., & Antunes, T. (2011). Rigor e Relevância: que papel num modelo de referência para a Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos? *Psychologica*, 55, 9-24.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discursos de Liderança: o que faz sentido faz-se. *Psychologica*, 23, 7-36.