

# PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,  
DO TRABALHO E DOS  
RECURSOS HUMANOS

---

C O O R D E N A Ç Ã O D E D U A R T E G O M E S

---

*CoimbraCompanions*

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

(Página deixada propositadamente em branco)

*Coimbra Companions*

(Página deixada propositadamente em branco)

# PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES,  
DO TRABALHO E DOS  
RECURSOS HUMANOS

---

COORDENAÇÃO DE DUARTE GOMES

---

*CoimbraCompanions*

IMPRESA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
COIMBRA UNIVERSITY PRESS

**EDIÇÃO**

Imprensa da Universidade de Coimbra

Email: [imprensauc@ci.uc.pt](mailto:imprensauc@ci.uc.pt)

URL: [http://www.uc.pt/imprensa\\_uc](http://www.uc.pt/imprensa_uc)

Vendas online <http://www.livrariadaimprensa.com>

**CONCEPÇÃO GRÁFICA**

António Barros

**INFOGRAFIA**

Carlos Costa

**EXECUÇÃO GRÁFICA**

Norprint

**ISBN**

978-989-26-0084-0 (edição brochada)

978-989-26-0107-6 (edição cartonada)

**ISBN Digital**

978-989-26-0238-7

**DOI**

<http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7>

**DEPÓSITO LEGAL**

332837/11

**OBRA PUBLICADA COM O APOIO DE**



PEst-OE/PSI/UI0192/2011 - Projecto Estratégico - Instituto de Psicologia Cognitiva,  
Desenvolvimento Vocacional e Social (FPCE/UC) - 2011-2012

**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR Portugal

©SETEMBRO 2011, IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## SUMÁRIO

Prefácio .....	7
<i>Duarte Gomes</i>	
Capítulo I - Emergência e sentido da abordagem dos <i>stakeholders</i> : Importância da sua identificação e saliência .....	17
<i>Carla Carvalho e Duarte Gomes</i>	
Capítulo II - Aprendizagem organizacional e organizações aprendentes.....	93
<i>Teresa Rebelo e Duarte Gomes</i>	
Capítulo III - O Grupo revisitado: considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais .....	133
<i>Paulo Renato Lourenço e Isabel Dórdio Dimas</i>	
Capítulo IV - Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal .....	201
<i>Isabel Dórdio Dimas e Paulo Renato Lourenço</i>	
Capítulo V - Motivação no Trabalho.....	241
<i>Duarte Gomes e Diogo Borba</i>	
Capítulo VI - Justiça social: pressupostos e temas organizacionais.....	321
<i>Joaquim Pires Valentim e Klaus Helkama</i>	

Capítulo VII - Organizações, comprometimento e identificação: semelhanças e diferenças entre modelos e uma perspectiva de integração .....	353
<i>Leonor Cardoso, Cristina Souza de Castro e Duarte Gomes</i>	
Capítulo VIII - O factor tempo nas condições de trabalho:	
O caso do trabalho por turnos.....	377
<i>Isabel Soares da Silva</i>	
Capítulo IX - Recrutamento e Selecção de Pessoas:	
Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos.....	441
<i>Nuno Rodrigues e Teresa Rebelo</i>	
Capítulo X - Da Exactidão das Medidas à Eficácia do Processo de Selecção...	481
<i>Nuno Rodrigues e Teresa Rebelo</i>	
Capítulo XI - Formação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, o conhecimento e sua gestão nas organizações: concepções, relações e implicações .....	527
<i>Samuel Monteiro e Leonor Cardoso</i>	
Capítulo XII - O Desempenho e a sua Avaliação:	
dicotomias na prática, desafios para a investigação .....	577
<i>Nuno Rebelo dos Santos</i>	
Capítulo XIII - Tecnologias da informação: Diversidades nas e para as organizações.....	615
<i>José Joaquim Marques da Costa</i>	
Índex de Autores .....	665
Índex de Temas.....	671



# *Prefácio*

CONTRIBUTOS DE UM PERCURSO  
PARA UM TRABALHO COM SENTIDO

(Página deixada propositadamente em branco)

Este livro corresponde a um projecto. E um projecto não é um momento nem uma obra acabada; necessita de tempo para se desenvolver. Por isso, este foi sendo amadurecido ao longo do tempo e pretende prolongar-se no tempo; há um percurso prévio e uma intenção de futuro que o acompanha; há fases e esta é uma delas. Ou seja, há a consciência de que é necessário dar continuidade ao trabalho aqui iniciado.

O título escolhido – Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: contributos para a investigação e intervenção – denuncia a sua origem no tempo: o mestrado europeu Erasmus Mundus com a mesma designação<sup>1</sup>. Quase em simultâneo e decorrendo da reforma do ensino superior europeu, que ficou conhecida como processo de Bolonha, surgiram na Universidade de Coimbra o mestrado integrado e o doutoramento com o mesmo nome. Este foi o primeiro estímulo para escrever. Fazia falta e havia uma equipa disposta a avançar com o projecto. Para trás, havia um percurso comum e, para a frente, havia um objectivo difícil mas atingível. Fazia sentido. Sabíamos que ninguém consegue fazer tudo sozinho – menos ainda fazer tudo bem. É por isso que há organizações. E nestas, a simultaneidade de esforços pode significar, entre outras coisas, que com pouco se faz muito. Noutros termos, pode ajudar a tornar visível que pessoas normais podem conseguir resultados excepcionais.

Várias mãos a escreverem – quando daí se espera que resulte um livro – é tarefa que pode ser cansativa, mas também é estimulante; não é simples

---

<sup>1</sup> Work, *Organizational and Personnel Psychology* (WOP-P), na designação em inglês usada por todos os parceiros europeus.

e repetitiva, desafia e motiva. Pusemos mãos à obra e traçamos metas. O tempo, como de costume, deixou as suas marcas e encarregou-se de nos mostrar que não há coincidência entre planeado e observado.

Os destinatários da obra a construir em conjunto teriam que ser os que desde o início sempre estiveram presentes: os estudantes. Destes, os mais recentes, provinham de vários países europeus, assim como de países do continente americano. Como sempre, aqui estavam incluídos os estudantes portugueses. Neste contexto, permanecia uma dúvida: fará sentido escrever um livro sobre Psicologia das Organizações e fazê-lo em português? Sucessivas gerações de estudantes diziam-me que sim. E eu também pensava que sim. Há muito que pensava que sim. Para mim, como para os actuais e ainda mais para os meus “velhos” alunos, não havia dúvidas quanto a isto. A razão estava na resposta a esta pergunta simples: há livros escritos em português e por portugueses sobre Psicologia das Organizações e do Trabalho?

Uma parte da génese deste livro está explicada. Também o seu sentido. Falta acrescentar que este é um projecto que quer ser continuado. Trata-se do primeiro passo, a que outros se seguirão. Fazer tudo ao mesmo tempo não está ao alcance de seres humanos. Porém, faz sentido persistir e continuar, sabendo onde se quer chegar. E dá gosto fazer um trabalho bem feito, aprender com o que se faz, melhorar, desenvolver e completar uma tarefa com sentido. Sem a pretensão de chegar à obra perfeita ou exaustiva, mas com a consciência de que vale a pena partilhar o que foi sendo aprendido ao longo do percurso, numa experiência enriquecedora como a que resulta de uma parceria internacional.

Como fica expresso, ainda que de forma alusiva, este livro reúne os contributos da equipa de Psicologia das Organizações da Universidade de Coimbra, assim como o de vários colegas de outras universidades portuguesas que activamente têm participado no mestrado europeu Erasmus Mundus, com ele se identificam e ao mesmo dedicam o melhor do seu esforço. Esta equipa, que tira partido dum percurso feito em conjunto e duma experiência reflectida, que permanece aberta ao confronto e à comparação que a interacção com colegas europeus implica – porque inserida num “consórcio” que se assume como uma comunidade de prática, com valores e com um objectivo conhecido e aceite –, é capaz de gerar conhecimento e de partilhar aprendizagens. Em suma, aprende mais, aprende melhor,

aprende mais depressa. Daí que seja obrigatório mencionar e reconhecer o contributo dos colegas das universidades de Barcelona, Bolonha, Paris Descartes e Valência, parceiros valiosos neste percurso de aprendizagem.

Uma estrutura curricular comum a todos os parceiros, assentando num modelo que a todos serve de referência, constitui uma das inovações do “consórcio” universitário europeu, ao mesmo tempo que lhe confere uma identidade e capacidade distintiva. O modelo de referência aqui mencionado foi proposto pela ENOP (European Network of Work and Organizational Psychology) e consagra a distinção entre trabalho, organizações e recursos humanos, assim como distingue modelos explicativos de modelos de intervenção. Os dois planos obedecem a lógicas distintas, não podendo ser avaliados através dos mesmos critérios. O referido modelo defende ainda a necessidade de esta área de especialização articular teoria e prática, investigação e intervenção, não devendo descurar o que, na formação, é relevante para o exercício da actividade profissional. Porém, importa reconhecer que nem sempre é fácil o “diálogo” entre “académicos” e “profissionais” ou “teóricos” e “práticos”. É conhecido o risco de um progressivo afastamento entre literatura científica e prática profissional. As preocupações de “consultores” e de “investigadores” são distintas e regem-se por critérios específicos. Por isso, existe o perigo de aprofundar o “divórcio” entre prática e investigação (aquela que surge em publicações científicas). Neste contexto, rigor e relevância surgem como dois critérios adequados para caracterizar o que deve ser a tarefa a levar a cabo na área da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Com efeito, o que é rigoroso, de um ponto de vista teórico, e também vantajoso no meio académico – porque permite aumentar a produtividade científica, medida em termos de publicações – apresenta-se, muitas vezes, sem qualquer relevância para a intervenção e para o exercício da profissão.

O quadro aqui traçado e a grelha de leitura apresentada comportam vantagens e desvantagens, à semelhança do que ocorre com outras opções possíveis. Uma das vantagens é que a mesma consubstancia um olhar partilhado, uma visão colectivamente construída, constituindo-se como um princípio orientador do pensamento e da acção que tem caracterizado a parte mais recente dum percurso. Faz já parte de uma herança que tem sentido preservar. E, porque permite agir e alargar horizontes, é valorizada. Tem também a vantagem de proporcionar um quadro de referência suficientemente

abrangente para permitir que diferentes tradições e terminologias europeias, usadas para fins de investigação e de intervenção, possam ser acolhidas. Noutros termos, porque resulta de um consenso alargado e constitui uma referência aceite num contexto em que a diversidade e a pluralidade marcam presença, como é o caso do europeu, permite comunicar, comparar, dialogar, negociar e agir em conjunto. E porque esta é a “casa comum” onde diferentes tradições científicas e profissionais podem abrigar-se e coabitar sem necessitarem de anular diferenças e especificidades – constituindo, antes, um espaço que viabiliza a sua expressão e reconhecimento –, importa igualmente preservar esta “comunidade de trabalho” e esta linguagem, enriquecê-las e contribuir para que de uma maior diversidade resulte a afirmação crescente desta área do conhecimento.

Para além da categorização dos conteúdos em Organizações, Trabalho e Recursos Humanos, uma outra forma de os apresentar vale a pena ser acrescentada, tendo em vista facilitar a sua leitura e compreensão. Esta outra forma de organizar o livro poderá traduzir-se na especificação dos níveis de análise adoptados. Neste sentido, poderemos falar de organizações, de grupos e de indivíduos, distinguindo três níveis: organizacional, grupal e individual. Distinguir não é separar; é, antes, enfatizar a capacidade de articular e de relacionar os níveis de análise que são objecto de distinção; a finalidade é proporcionar uma outra grelha de leitura que tem a vantagem de tornar a literatura inteligível e, na minha opinião, tem um efeito clarificador sobre a mesma. Esta é também a forma de, mais uma vez, realçar a importância atribuída aos ditos níveis de análise, já que, ao longo dos anos, sempre considerei ser este um ponto fundamental para a formação dos psicólogos interessados nas questões de trabalho, recursos humanos e organização. Porque tem sido usada, porque foi e é útil, esta forma de conceber a explicação e a intervenção nas organizações vale a pena ser integrada neste prefácio e desenvolvida em futuros trabalhos.

Quando está em causa a explicação do comportamento individual, a Psicologia, de uma forma geral, considera o indivíduo e a situação ou o indivíduo e o contexto. Por outras palavras, estuda o comportamento dos indivíduos em diferentes contextos. Esta linguagem dos contextos (para a acção dos indivíduos) é conhecida e bastante comum. Assim, o indivíduo age perante um contexto ou no quadro dum determinado contexto.

Do mesmo modo, um grupo pode ser estudado no contexto duma organização, etc. Esta linguagem dos contextos comporta algumas limitações que vale a pena assinalar. O contexto é algo de indefinido e fugidio, algo que vai mudando à medida que o nível de análise também muda. Trata-se de uma realidade “deslizante” que, dependendo do olhar do observador e dos objectivos que prossegue na sua observação, assim também irá mudando. Ou seja, depende da sua focalização. Assim, o que é central no estudo do comportamento dos indivíduos é periférico quando o foco e o interesse recai sobre o que faz e o que acontece a um grupo ou a uma organização, qual o seu desempenho, qual o seu desenvolvimento, qual o seu destino; que produtos, que processos, que resultados, que qualidade de vida no trabalho, etc. A este propósito, importa fazer a pergunta óbvia: as organizações são um contexto? Podem-no ser quando as organizações ou quando o comportamento organizacional são um objecto de estudo?

Continuando neste raciocínio, o contexto das organizações, quando elas são foco de atenção e centro de interesse, poderá ser algo difuso, mais próximo ou mais distante, como por exemplo, a envolvente de negócios, o mercado de produtos, o mercado de trabalho, a comunidade ou a sociedade. Poderá também ser algo mais próximo, como as congéneres e as concorrentes. E o estudo poderá ainda incidir sobre as relações entre organizações. Se esta lógica fizer sentido e for clarificadora, então, terá ficado evidente que, quando mudamos de nível de análise, há semelhanças e diferenças que mudam. Uma são acentuadas e outras esbatidas. O contexto é algo que se move e se encontra em terreno movediço e, ao mover-se, vai adquirindo sentidos diversos. Considerar as organizações como um contexto a que se aplica algo previamente elaborado, pensado como podendo ser útil ou adequado a quaisquer contextos, talvez seja uma das razões que está na origem de explicações pouco convincentes e de intervenções menos conseguidas ou falhadas. Assim, a intervenção centrada nas “pessoas” (isto é, no comportamento individual) tem como consequência uma outra a que se dará o nome de intervenção centrada no contexto. A intervenção sobre uma realidade deslizante como esta conduz a resultados e a avaliações que merecem reflexão. Se falharmos o alvo ou passamos ao lado, correremos o risco de sermos vistos como irrelevantes e ineficazes. Por isso, anteriormente sublinhámos a necessidade de rigor e relevância. Agora, só nos resta acrescentar: o nosso contexto tem nome. As organizações constituem uma área

de especialização da Psicologia. O estudo das mesmas envolve, entre outras coisas, prestar atenção a pessoas, estruturas, processos e resultados. Ficar pelo conhecimento relativo ao comportamento individual será insuficiente, neste “contexto”. Para o comportamento organizacional confluem vários saberes disciplinares. Importa que as contribuições da Psicologia para o mesmo sejam evidenciadas. Também com esse sentido foi escrito este livro.

Após esta breve nota introdutória, os capítulos e os conteúdos que estão incluídos nesta obra poderão ser objecto duma nova leitura. Se, por exemplo, a selecção e o recrutamento ou a avaliação de desempenho são tópicos que se situam a um ou outro nível de análise é uma questão que fica propositadamente em aberto. Do mesmo modo, convido o leitor a tentar obter uma resposta satisfatória para uma questão como esta: a motivação no trabalho deve estar incluída em recursos humanos, em organizações ou em trabalho? E não resisto a formular uma última questão: a aprendizagem organizacional diz respeito à aprendizagem dos indivíduos ou da organização? Qual o nível de análise em que a mesma deverá ser analisada? Será a aprendizagem organizacional redutível a uma aplicação ao contexto das organizações do conhecimento acumulado pela psicologia relativamente à aprendizagem dos indivíduos?

Este livro é, como já foi referido, o resultado do trabalho de vários colegas que aceitaram colaborar na sua elaboração. O mesmo está organizado de acordo com uma lógica que é a mesma que presidiu à escolha do seu título: organizações, trabalho e recursos humanos. Assim, agrupará temas passíveis de serem incluídos em cada uma destas categorias. Importa acrescentar que esta forma de organizar o livro é uma opção consciente dos seus limites. Estabelecer delimitações poderá ser útil para fins didácticos, mas, para outros fins, poderá revelar-se uma tarefa árdua, desnecessária ou irrelevante. A distinção operada visa assegurar que haja diversidade de conteúdos, evitando a concentração em determinados temas. A importância da criação de um modelo de referência europeu para a Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos é inegável. A sua simples existência merece ser assinalada porque repousa sobre um longo processo de harmonização envolvendo numerosos representantes desta área do conhecimento e é fruto duma reflexão europeia sobre a realidade científica e profissional. Também representa uma contribuição porque vem



permitir comparações e facilitar a mobilidade e o intercâmbio. E facilita ainda o diálogo entre diferentes países que, por tradição, adoptam diferentes designações para a mesma área científica, permitindo que os mesmos possam rever-se na designação aqui proposta.

Tendo em conta este quadro, os capítulos incluídos neste livro estão agrupados de acordo com a seguinte sequência: organizações, trabalho e recursos humanos. Assim, os primeiros capítulos abordam questões de investigação e de intervenção que remetem para as organizações. Mais especificamente, trata-se de capítulos dedicados a *stakeholders*, aprendizagem organizacional, equipas de trabalho e gestão de conflitos. A relação entre partes interessadas, sua saliência e seu impacto em processos e resultados organizacionais é objecto de análise desenvolvida, assim como o é a relação entre cooperação ou conflito no seio das equipas de trabalho. Da mesma forma, a aprendizagem organizacional, os factores que lhe estão associados e os seus efeitos, assim como as suas relações com estrutura e cultura, são apresentados de forma a facilitar a sua compreensão e o desenvolvimento de futuras investigações. Seguidamente, são apresentados quatro capítulos que mais directamente têm que ver com questões relativas ao trabalho. Estudos relativos a motivação, justiça e equidade, comprometimento, assim como condições de trabalho e organização do trabalho por turnos, estão aqui incluídos. Os comportamentos mais directamente relacionados com a realização de tarefas ou o desempenho de funções e o seu impacto no desempenho individual são aqui abordados, da mesma forma que as questões relativas à fadiga e ao *stress*, ao ambiente de trabalho, aos acidentes e à carga de trabalho, ocupam aqui um lugar de relevo. O esforço no trabalho, a motivação, nos seus conteúdos e processos, são analisados em detalhe. E em conexão com a motivação são apresentadas e discutidas as implicações da justiça ou injustiça vivenciada nas relações de trabalho, o mesmo acontecendo com os factores associados ao comprometimento organizacional e seus efeitos. Em terceiro lugar, surgem quatro capítulos que abordam questões de investigação e de intervenção relacionadas com recursos humanos. Temas como a selecção e os seus métodos, a formação e desenvolvimento, as novas práticas neste domínio e a sua relação com a gestão do conhecimento, estão aqui incluídos. E o mesmo acontece com a avaliação de desempenho e certas práticas de “coaching”, a que muitas vezes aparece associada. A avaliação de pessoas, os serviços de apoio às

mesmas, a sua orientação e aconselhamento, tendo em vista o seu desenvolvimento e a gestão da sua carreira, são tópicos que merecem a atenção de investigadores e consultores que se interessam por esta área. O estudo das relações entre as pessoas e as organizações, o tipo de contrato que entre si estabelecem, a negociação da entrada e da saída no sistema, a progressão no interior desse mesmo sistema, assim como tudo o que isso implica em termos de avaliação de conhecimentos e de competências, está na origem de contributos que aqui são salientados. Exemplo disso é o processo de recrutamento e selecção – um tema clássico em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos –, sendo aqui apresentada uma análise sobre o rigor dos métodos utilizados nesse processo para avaliar e prever. Por fim, é apresentado um capítulo sobre novas tecnologias e suas implicações na organização do trabalho. Por não ser fácil tomar uma decisão quanto à sua inclusão numa das categorias utilizadas para estruturar os conteúdos deste livro, dado que estabelece relações com qualquer uma delas, a opção foi tratar esse tema separadamente, o que evidencia um dos limites com que se confronta o modelo adoptado nesta apresentação. Tal não anula a vantagem previamente assinalada neste texto, bem como o propósito que nele é expresso de apontar um caminho e de facilitar a sua leitura e compreensão.

Resta-me agradecer a todos os colegas que são autores dos capítulos incluídos neste livro e acrescentar o seguinte: espero que possam comigo dar continuidade ao projecto que está na origem deste primeiro livro, porque gosto de pensar que este foi o ponto de partida para o desafio de fazer o que vem a seguir.

*Coimbra, 2 de Maio de 2010*

*Duarte Gomes*

# I

---

## EMERGÊNCIA E SENTIDO DA ABORDAGEM DOS STAKEHOLDERS: IMPORTÂNCIA DA SUA IDENTIFICAÇÃO E SALIÊNCIA

Carla Carvalho e Duarte Gomes

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

O presente capítulo, subdividido em três secções, trata da abordagem dos *stakeholders* (das partes interessadas numa organização ou dos seus múltiplos constituintes) e visa explicitar o contributo desta nova perspectiva para a explicação e a interpretação de alguns fenómenos organizacionais. Estas partes interessadas, por vezes chamadas constituintes, também detentores de interesses ou, de forma mais simples e abreviada, os interessados – e que, em inglês, correspondem ao que se designa por *stakeholders* – ocuparão um lugar central no presente capítulo. Trata-se de entender qual o papel que é desempenhado pelos diversos actores envolvidos nos processos e resultados organizacionais, em que medida estes são afectados ou influenciados por aqueles, que decisões são tomadas a cada nível considerado, e que contas são prestadas (e a quem) pelos diversos decisores – que também são partes interessadas.

A avaliar pela quantidade de publicações e comunicações dedicadas à gestão de *stakeholders*, somos levados a admitir que esta constitui hoje uma área de manifesto interesse, tanto no meio académico, quanto no empresarial (Carvalho, 2007). Assim, será objectivo deste capítulo analisar a importância da abordagem dos *stakeholders*, suas potencialidades e limites, para uma compreensão adequada das relações que as organizações estabelecem com as diversas partes que as constituem e nelas estão interessadas (os que directa ou indirectamente são afectados pela

actividade que as mesmas desenvolvem). Tendo em vista este objectivo, começaremos por efectuar uma revisão da literatura em torno da emergência e desenvolvimento do conceito de *stakeholder* e, seguidamente, iremos analisar as várias contribuições para a abordagem dos *stakeholders*, procurando confrontar perspectivas e modelos e realçar a centralidade do conceito de saliência para a análise de processos organizacionais. Terminaremos o capítulo com a apresentação de um modelo de identificação e saliência de *stakeholders* e uma síntese das principais ideias abordadas.

As questões relativas ao poder e influência, liderança e hierarquia, participação e controlo, desde há muito que costumam fazer parte de um capítulo de qualquer manual de Comportamento Organizacional ou de Psicologia das Organizações (e.g., Cabral-Cardoso, 1996; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Hardy & Clegg, 1996). Nas últimas décadas, sobretudo em manuais de origem anglo-saxónica, estas questões frequentemente são tratadas e surgem agrupadas sob a designação de “abordagem política” das organizações, mas, a maior parte das vezes, o dito “comportamento político” nas organizações aparece associado a algo de negativamente conotado, como seja, o que é impróprio, ilícito ou censurável. Por outras palavras, trata-se do “lado negro” das organizações (e.g., Cunha et al., 2006). Nos anos mais recentes, porém, um outro “lado” da política (aqui considerada enquanto metáfora) tem vindo a dar origem a um outro olhar sobre as organizações e sobre a sua gestão. Sobretudo após a exposição pública de alguns escândalos financeiros (de que o caso *Enron* é apenas uma ilustração) e da análise das suas repercussões, as questões da “governança”<sup>1</sup> ou da governação das organizações adquiriram novo sentido e actualidade (Cai & Wheale, 2004; Ramezani, Soenen & Jung, 2002; Stanwick & Stanwick, 2005). E, neste contexto, os “modelos de governação” (a política outra vez a servir de metáfora, mas agora de forma positiva) e a prestação de contas (*accountability*) perante as

---

<sup>1</sup> Governança, palavra portuguesa caída em desuso, parece-nos ser a mais adequada para expressar o sentido actual do termo inglês *governance*.

diferentes partes envolvidas e interessadas – *stakeholders* – ganham outra visibilidade e importância (Black, 1998; Branch, 2002). Colocar noutros termos questões ligadas à responsabilidade das organizações, à tomada de decisão, questionar quem decide, clarificar perante quem e em nome de que interesses decide, compatibilizar diferentes interesses legítimos e, ao mesmo tempo, assegurar a eficiência, a eficácia e a sustentabilidade das organizações, eis alguns dos desafios que actualmente se colocam às organizações e que em muito contribuíram para o despertar do interesse pela teoria dos *stakeholders* (Branch, 2002; Crawford, 2005; Key, 1999; Wei-Skillern, 2004).

Também, no plano da intervenção, quando estão em causa projectos de mudança e desenvolvimento organizacional, começa a ser reconhecido e aceite que o não envolvimento dos *stakeholders* relevantes terá como consequência a resistência à mudança ou o fracasso dos projectos (Adler & Chaston, 2002; Karlsen, 2002). Por isso, podemos hoje encontrar orientações europeias e documentos oficiais do governo português (por exemplo, Common Assessment Framework - CAF) que, no quadro na reforma da Administração Pública, recorrem à terminologia dos *stakeholders*, incentivando o seu envolvimento e advogando a necessidade de os ter em conta em questões de planeamento e gestão estratégica de organizações públicas. A necessidade de repensar as formas de organização, de envolver, de incluir ou de levar a participar os diversos intervenientes e interessados no processo de mudança que o actual contexto exige, faz com que a governança se tenha tornado uma palavra de uso frequente e que o sentido que lhe é atribuído tenha vindo a evoluir de forma significativa. Desde que o ser humano se começou a organizar socialmente através do trabalho, tem prevalecido o estilo autoritário de liderança ou de governança. Por isso, propor ou sustentar um novo discurso, em que diferentes *stakeholders* de uma organização exercem o seu poder, direitos e responsabilidades, poderá surgir, por contraste com esse estilo, como uma alternativa mais adequada, mais participativa e mais eficaz (Buono, 2005; Poutsma, 2001).

Cabe a quem assume a gestão e a liderança de uma organização atender aos destinatários da sua acção, escolhendo o modo que considera mais apropriado aos objectivos que pretende alcançar (Tsui, Ashford, Clair &

Xin, 1995; Gomes, Cardoso & Carvalho, 2000; Reynolds, Schultz & Hekman, 2006). A acção de organizar pressupõe trabalho conjunto ou acção concertada, o que implica uma necessidade de gerar acordos e de gerir expectativas, de criar linguagens comuns e de encontrar soluções aceitáveis para problemas que os actores organizacionais enfrentam em conjunto (Carvalho, 2007).

Neste sentido, na missão dos gestores está incluída a promoção de uma acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais. Contudo, a definição e alcance de objectivos é uma actividade política ou estratégica (Cabral-Cardoso, 1996), no sentido em que implica escolhas, preferências e prioridades, e tem em conta valores e interesses, assim como se apoia em alianças e ligações (Gomes et al., 2000). Agir, neste contexto, e fazê-lo de forma eficaz, implica atender a diferentes interesses em jogo, a expectativas que têm origem em *stakeholders* relevantes, a objectivos em possível confronto ou competição (Gomes & Kesti, 2000; Reynolds et al., 2006). Deste modo, as organizações podem ser perspectivadas como constelações de interessados ou grupos de *stakeholders*, sendo expectável que a sua gestão se centre na satisfação das necessidades e prioridades dos seus *stakeholders* mais relevantes (Carvalho, 2001, 2007; Reynolds et al., 2006). Com efeito, a gestão dos *stakeholders* implica que os decisores organizacionais tomem em atenção não apenas os interesses de um dos grupos tradicionalmente considerados (os proprietários/sócios-accionistas, os próprios decisores/gestores e os clientes), mas também, os interesses dos vários indivíduos e grupos que se relacionam com as organizações, sem perder de vista os interesses desta última. De facto, as organizações relacionam-se com vários *stakeholders*, os quais podem influenciá-las e serem influenciados por elas (Carvalho, 2007; Neville & Menguc, 2006). Para optimizarem os seus resultados, importa que as organizações tenham em consideração e atenção os interesses dos vários *stakeholders* com os quais se relacionam, directa ou indirectamente. De entre os diversos relacionamentos estabelecidos entre as referidas partes, aos gestores e decisores organizacionais compete procurar preservar a organização por meio do equilíbrio da gestão dos interesses de alguns (ou todos) os *stakeholders*, os quais competem entre si pelos recursos



organizacionais que são limitados (Brandes, Dharwadkar & Lemesis, 2003; Buono, 2005; Lorca & Garcia-Diez, 2004; Preston & Sapienza, 1990; Reynolds et al., 2006). Mas nem todos os *stakeholders* têm o mesmo poder para imporem a sua vontade à organização, nem a mesma legitimidade, nem a mesma capacidade de pressionar e de solicitar urgência no tratamento das suas exigências (Ackermann & Eden, 2003; Carvalho, 2007; Driscoll & Starik, 2004; Kochan & Rubinstein, 2000; Mitchell et al., 1997; Phillips, 2003; Reynolds et al., 2006). Tendo em vista o desenvolvimento sustentado e a competitividade organizacional, é importante que as organizações consigam analisar o papel e o impacto dos vários *stakeholders* na sua performance (Adler & Chaston, 2002; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997; Carvalho, 2007; Driscoll & Starik, 2004; Goodijk, 2003, 2003a; Kelada, 1999; Kochan & Rubinstein, 2000; Olden, 2003). Recorrendo à análise da importância dos diferentes tipos de relações da organização com os seus constituintes, é possível prever o comportamento da organização e dos seus gestores perante esses *stakeholders*, uma vez que, segundo a abordagem dos *stakeholders*, as partes interessadas mais salientes tenderão a obter maior atenção por parte dos gestores (mais benefícios, tempo e recursos dessa organização) (Carvalho, 2007; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006).

Apesar de a abordagem dos *stakeholders* ser relativamente recente e de ainda possuir uma componente normativa muito acentuada, ela já foi capaz de demonstrar que as tradicionais teorias económicas da organização não são suficientes para uma compreensão adequada das relações que ela estabelece com os múltiplos *stakeholders*. Com efeito, vários são os exemplos encontrados na literatura da especialidade evidenciando que a abordagem dos *stakeholders* enriquece a interpretação e explicação de processos e resultados organizacionais. Contudo, a complexidade de que se reveste, bem como a diversidade de perspectivas que são propostas, acarretam, por um lado, uma falta de estabilização conceptual e, por outro, uma compreensível escassez de estudos empíricos, o que se verifica no que tem vindo a ser publicado, tanto em Portugal como noutros países. No seio da diversidade de conceptualizações relativas aos *stakeholders* emerge, como

uma tarefa a empreender, a sua definição e a operacionalização dos seus atributos ou características (Carvalho, 2007).

A revisão de literatura da especialidade sugere que a saliência dos *stakeholders*, apesar da sua reconhecida relevância para a compreensão do comportamento organizacional, tem sido estudada de forma isolada ou apenas tem sido objecto de investigação na perspectiva das suas consequências para o desempenho organizacional (na maior parte das vezes, considerada somente sob uma perspectiva uni-dimensional), não tendo em conta outras variáveis igualmente pertinentes, como por exemplo, as suas implicações na tomada de decisão individual em Gestão (Reynolds et al., 2006). Mais recentemente, as investigações em torno dos *stakeholders*, ao invés de se centrarem somente no próprio conceito, tendem a focalizar-se, cada vez mais, na avaliação da sua relevância para a compreensão do comportamento organizacional ou de aspectos particulares que o mesmo comporta, como a avaliação da eficácia e/ou performance organizacional (e.g., Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999; Carvalho, 2007; Castro, 2003; Didd, Simkin, Pride & Ferrel, 2001; Donaldson & Preston, 1995; Goodijk, 2003a, 2003b; Harrison & Freeman, 1999; Johnson & Greening, 1999; Jones, 1995; Kaarlsen, 2002; Kaler, 2003; Malvey, Fottler & Slovensky, 2002; Ogden & Watson, 1999; Oliveira, 2003; Preston & O'Bannon, 1997; Preston & Donaldson, 1999) ou a avaliação das estratégias de gestão dos *stakeholders*, nomeadamente durante os processos de mudança organizacional (e.g., Frooman, 1999; Harrison & St. John, 1996; Knox & Gruar, 2006; Savage, Nix, Whitehead & Blair, 1991). De igual modo, a investigação tem focalizado os seus esforços na construção de tipologias de *stakeholders*, assim como tem dedicado particular atenção à definição dos seus atributos (e.g., Bryson, 2004; Clarkson, 1995, 1999; Greenley & Foxall, 1997; Donaldson & Preston, 1995; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Savage et al., 1991; Whysall, 2000), realçando o papel que esses atributos desempenham na saliência dos *stakeholders* ou o impacto que essa saliência pode ter no comportamento dos gestores e na performance organizacional (e.g., Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Mitchell et al., 1997; Neville, Bell & Whitwell, 2004; Reynolds et al., 2006). Têm vindo, igualmente, a ser investigadas as relações entre atributos, saliência dos *stakeholders*, performance organizacional e valores dos gestores

(e.g., Agle et al., 1999; Bryson, 2004; Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2004), bem como a identificação e a análise dos principais *stakeholders*, tendo em vista a hierarquização e gestão dos seus interesses (Argandoña, 1998; Boatright, 2003; Déniz-Déniz & Zárraga-Oberty, 2004; Donaldson & Preston, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001; Reynolds et al., 2006). Atendendo à importância dos clientes na vida organizacional, sobretudo ao nível das questões da qualidade (e.g., a satisfação com a qualidade dos produtos/serviços da empresa, a qualidade do serviço prestado), noutros estudos têm sido enfatizadas as relações entre a atenção dada a esse *stakeholder* e o seu grau de satisfação (Bridges & Harrison, 2003; Robbins, 1993), bem como o seu impacto no desempenho organizacional (Berry, Hungate & Temple, 2003). Outros estudos centraram-se na investigação da relação entre as alterações da saliência dos *stakeholders*, ao longo do ciclo de vida organizacional, e as estratégias utilizadas para a sua gestão (Almeida, 2003; Jawahar & McLaughlin, 2001; Neville et al., 2004). Tem-se procurado, igualmente, estudar a relação entre a gestão dos relacionamentos organização-*stakeholders* e o seu impacto nalguns resultados organizacionais (Boatright, 2003; Carvalho, 2007; Leisinger & Schmitt, 2001; Neville & Menguc, 2006). A este propósito, salientamos, entre outros, o trabalho de Friedman e Miles (2002), no âmbito do qual é desenvolvido um modelo de gestão de *stakeholders* que realça o conjunto das relações entre organizações e *stakeholders*, bem como a dinâmica destas relações ao longo do tempo. Outros estudos procuram relacionar a cooperação e o compromisso dos *stakeholders* com a organização e seu impacto nos resultados da organização (Harrison & St. John, 1996; Lampe, 2001; Savage et al., 1991). Mais recentemente, podemos também constatar que os estudos sobre metodologia de planeamento e avaliação da performance organizacional têm vindo a incluir indicadores de avaliação relativos às expectativas dos *stakeholders*-chave (Daake & Anthony, 2000; Kumar & Subramanian, 1998).

Em todos os estudos analisados e mencionados, a saliência dos *stakeholders* (e a gestão dos seus interesses) emerge como uma temática central, sendo encarada, como pudemos constatar, como uma variável com impacto na vida das organizações e, em particular, na sua performance, devendo, por isso mesmo, ser tida em consideração. Não obstante a diversidade de

modelos e perspectivas que podem ser encontrados no seio da literatura dedicada à gestão de *stakeholders*, a revisão crítica da mesma indica, como adiante evidenciaremos, haver convergência relativamente à relação estabelecida entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho organizacional, numa óptica de criação de vantagens competitivas sustentáveis. Com efeito, no actual contexto de globalização económica, a gestão dos *stakeholders* adquire um valor acrescido no âmbito da performance e competitividade organizacionais, no sentido que contribui para uma governação empresarial (*corporate governance*) mais eficaz. Assim sendo, os autores que abordam esta temática defendem que a capacidade de identificar, categorizar e gerir os diversos *stakeholders* organizacionais, tendo em conta a sua relevância (saliência), constitui uma importante fonte de vantagem competitiva das organizações na actualidade (e.g., Agle et al., 1999; Almeida, 2003; Berry, Hungate & Temple, 2003; Boatright, 2003; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Harrison & St. John, 1996; Harrison & Freeman, 1999; Johnson & Greening, 1999; Lampe, 2001; Leisinger & Schmitt, 2001; Ogden & Watson, 1999; Preble, 2005; Preston & O'Bannon, 1997; Reynolds et al., 2006; Savage et al., 1991). Estreitamente relacionados com a crescente importância da gestão dos *stakeholders*, encontram-se os discursos dos gestores, na medida em que diferentes perspectivas a propósito de finalidades organizacionais, prioridades de gestão, valores e práticas na governação empresarial, acabam por ter reflexos na avaliação da saliência dos *stakeholders* e nos resultados da organização (e.g., Acquier & Gond, 2005; Carvalho et al., 2005; Carvalho, 2007; Dawkins, 2004; Gomes et al., 2000; Gomes & Kesti, 2000; Gomes & Mira, 2006; Kim & van Dam, 2003; Moura & Duarte, 2003; Munnilla & Miles, 2005; Neves, 2002; Orlitzky, 2000; Phillips, 2004; Reed & Reed, 2004; Sousa et al., 2005; Tsoutsoura, 2004; Ussman & Sequeira, 2003).

## 1. A ABORDAGEM DOS *STAKEHOLDERS*: EMERGÊNCIA E SIGNIFICADO

Um breve olhar pela literatura no âmbito das organizações atesta o lugar de destaque que as questões ligadas à gestão dos *stakeholders* ocupam. São várias as disciplinas que se têm interessado pela caracterização do

ambiente em que os gestores operam, por aquilo que influencia o seu comportamento, pelo que fazem ou devem fazer (Buono, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Driscoll & Starik, 2004; Jones, 1995; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006), contribuindo para o repensar de conceitos (e.g., eficácia/performance organizacional, vantagem competitiva, sobrevivência organizacional), bem como de práticas e de discursos sobre as organizações. Uma organização pode ser entendida como uma constelação de múltiplos interessados ou constituintes organizacionais (*stakeholders*), aos quais a mesma deve prestar contas, ir ao encontro dos seus interesses, bem como procurar satisfazer as suas necessidades e expectativas. Estes *stakeholders*, que directa ou indirectamente se relacionam com a organização, possuem interesses legítimos, poder e capacidade de influência e tendem a exercer pressão sobre a organização para alcançarem os seus objectivos e satisfazerem os seus interesses (Carvalho, 2001, 2007; Carvalho & Gomes, 2000; Carvalho & Gomes, 2002; Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005; Knox & Gruar, 2006; Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006).

Uma organização (através dos seus gestores) que consiga atender, de forma equilibrada, às necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, isto é, que seja capaz de satisfazer os interesses desses constituintes, conseguirá mais facilmente obter bons resultados a vários níveis (económico, social e ambiental) (Hillman & Keim, 2001; Reynolds et al., 2006; Trieschemann, Dennis, Northcraft & Niemi-Jr, 2000). Assim, uma adequada identificação dos *stakeholders-chave*, uma análise aos seus interesses e saliência, poderão ter uma influência positiva na geração de resultados organizacionais (Bryson, 2004; Reynolds et al., 2006). Por outras palavras, os bons resultados, a sustentabilidade e o crescimento equitativo das organizações são viabilizados através de processos negociados e cooperativos entre as organizações e os seus constituintes, o que é facilitado com a identificação, negociação e envolvimento dos seus *stakeholders* (Bryson, Cunningham & Lokkesmoe, 2002; Crawford, 2005; Hall & Vredenburg, 2003; Reynolds et al., 2006). O sucesso das organizações passa, em grande medida, pela capacidade de estas gerirem os

relacionamentos, a influência e o poder que os *stakeholders* exercem sobre elas e a sua capacidade de gerirem recursos vitais ao seu funcionamento eficaz (Coff, 1999; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006). Com efeito, a gestão de *stakeholders* prende-se com a identificação dos actores envolvidos (partes interessadas), dos seus interesses e do modo como esses interesses irão afectar os riscos e a viabilidade de programas ou projectos organizacionais (Reynolds et al., 2006).

Apesar de a teoria dos múltiplos interessados – *stakeholder theory*, para os anglo-saxónicos – ser um modelo relativamente recente, já que apenas no início da década de 80 foi introduzido na literatura por Freeman (1984), ela tem raízes bem profundas na Psicologia das Organizações (Schilling, 2000) e nos modelos e práticas organizacionais (Kippenberger, 1999). Basicamente, esta teoria põe em causa o papel tradicionalmente atribuído às organizações (apenas e só económico), como sustenta Key (1999) e, em particular a predominância de um grupo específico (os proprietários/sócios/accionistas) na definição do comportamento organizacional (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Segundo Schilling (2000), há mais de 60 anos que Follett se interessou por este tema, tendo sido uma das primeiras autoras a analisar as organizações debruçando-se sobre tópicos que hoje caracterizam a abordagem dos *stakeholders*, sendo de destacar a sua concepção de organização como uma entidade constituída por pessoas, grupos de pessoas, que está inserida numa comunidade. Também é um facto que, já nos anos sessenta, em países como os EUA e o Reino Unido, antes do surgimento da abordagem dos *stakeholders*, como é concebida actualmente, alguns autores já defendiam certos princípios que hoje estão subjacentes à referida abordagem (Buono, 2005; Freeman & Reed, 1983; Preble, 2005; Slinger, 1999; Stoney & Winstanley, 2001). No entanto, foi apenas em meados da década de oitenta, após a publicação do livro de Freeman, em 1984, que se tornou uma obra marcante nos EUA, que o conceito se popularizou e conquistou grande aceitação. Segundo Preble (2005) e Buono (2005), a partir dessa data, muitas investigações neste domínio, quer de natureza teórica, quer empírica, foram desenvolvidas, um pouco por todo o mundo, embora poucos esforços pareçam ter sido feitos para integrar de forma consistente os conhecimentos sob a forma de teoria ou modelo,

tornando difícil implementar, na prática, um processo de análise e gestão de *stakeholders*<sup>2</sup> nas organizações.

A palavra *stakeholder*, que, em português, poderá ser traduzida por “parte interessada”, “agente” ou “interveniente”, refere-se a todos os envolvidos (e.g., accionistas, investidores, gestores de topo, colaboradores diversos, fornecedores, credores, clientes, governo e outras instituições, sindicatos, comunidade e sociedade em geral) num processo, de carácter temporário (como um projecto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização sem fins lucrativos). São todos aqueles que influenciam de forma decisiva (ou são importantes para) o sucesso da organização ou de um projecto. Assim, o termo “stakeholder” designa todas as pessoas, grupos ou instituições, que, de alguma maneira, são influenciadas pelas acções de uma dada organização (Carvalho, 2007).

O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação das partes nele interessadas, ou seja, dos intervenientes. Por isso, é necessário assegurar que as suas expectativas e necessidades sejam tidas em conta e consideradas pelos decisores organizacionais. De modo geral., essas expectativas envolvem a satisfação de necessidades, mediante uma compensação financeira e um comportamento ético. Cada interveniente ou grupo de intervenientes apresenta e representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite encontrar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução do mesmo. Uma organização que pretenda ter uma existência estável e duradoura deverá procurar satisfazer, simultaneamente, as necessidades de todas as partes nela interessadas. Para fazer isso, ela precisa de criar valor, isto é, garantir que a aplicação dos recursos usados deve ser capaz

---

<sup>2</sup> A análise de *stakeholders* consiste na identificação dos principais actores envolvidos (partes interessadas), dos seus interesses e do modo como esses interesses irão afectar a viabilidade ou aumentar os riscos de programas ou projectos organizacionais (Bryson, 2004). Neste sentido, está muito próxima da chamada análise *SWOT* (Tvorik & McGivern, 1997).

de gerar um benefício maior do que o seu custo total (Branch, 2002; Cai & Wheale, 2004; Dunn, 1996; Wheeler & Silanpää, 1997).

Se atendermos à etimologia inglesa das palavras que usamos, na origem, o termo *stake something* significa “dizer que alguém tem um direito de ter alguma coisa” (Wehmeier, 1993: p. 608), sem especificar a delimitação temporal deste direito e podendo referi-se ao presente ou ao futuro, sendo que, neste último caso, estamos a referir a potenciais benefícios ou custos. Daqui se conclui que um *holder*, cuja tradução é “uma pessoa que tem ou possui algo e o mantém em mãos” (Wehmeier, 1993: p. 306), de um *stake* é a pessoa física ou jurídica que tem direito a ter qualquer coisa ou que tem direito a pronunciar-se sobre determinada coisa ou assunto. Transpondo este significado para *stakeholder* de uma organização, poderemos afirmar que uma dada pessoa tem o direito de ter alguma coisa da organização e esse direito não será entendido como sendo voluntário, mas como ocorrendo independentemente da vontade do interessado. Desta forma, todas as pessoas jurídicas e físicas que são influenciadas pela organização são os seus *stakeholders*.

A investigação em torno das questões ligadas aos interesses, objectivos e expectativas dos *stakeholders*, desde a década de sessenta que tem vindo a atrair a atenção de vários investigadores (Mitchell, et al., 1997). Com efeito, em 1963, foi pela primeira vez mencionado o conceito de *stakeholder* num Memorando do Stanford Research Institute (Slinger, 1999; Stonley & Winstanley, 2001). Contudo, foi já na década de 80, quando Freeman publicou uma obra considerada hoje por muitos como marcante – *Strategic Management: A stakeholders approach* – que a gestão dos *stakeholders* se foi tornando, progressivamente, uma área de reconhecido interesse para todos aqueles que, independentemente da sua área de intervenção ou de investigação, fazem das organizações o seu objecto de estudo e de intervenção (Donaldson & Preston, 1995).

No final da década de noventa, Mitchell, Agle e Wood (1997) efectuaram uma extensa revisão da literatura sobre o conceito de *stakeholder*, tendo concluído ser possível agrupar a investigação neste domínio em cinco períodos, que reflectem as várias posições dos autores considerados em cada época. Assim, num primeiro período, compreendido entre 1963 e



1987, e designado pelos autores por *dependência entre as partes*, a literatura emergente centrava-se na questão das relações entre a organização e as partes interessadas, enfatizando que essas relações eram essenciais para os dois lados e que aos dois afectavam. O período seguinte (segundo), compreendido entre 1987 e 1989, e designado por *relação contratual entre as partes*, englobava as definições de *stakeholder* nas quais as relações de dependência continuavam a ser tidas em consideração e incluíam, ainda, a noção de contrato entre as partes. O terceiro, compreendido entre 1989 e 1991, e designado por *direitos de propriedade*, corresponde ao período no qual os direitos de propriedade são mencionados e é estabelecida uma clara ligação ao campo jurídico. Um quarto período, compreendido entre 1991 e 1994, e designado por *legitimidade*, corresponde a uma fase na qual o conceito de legitimidade é usado para fundamentar a existência de contratos implícitos ou explícitos e o exercício dos direitos de propriedade. Por fim, o quinto, desde 1994 até aos dias de hoje, e designado de *criação de valor*, corresponde a um período no qual as definições procuram enfatizar o valor em risco para as partes envolvidas, tendo subjacente, essencialmente, um enfoque de natureza económica (op. cit., p. 858).

Para além desta forma de categorizar a literatura, entendemos dever ser aqui considerada uma outra corrente, com início no final da década de noventa até aos nossos dias, na qual a noção de *stakeholder* se liga estreitamente à noção de responsabilidade social. Neste contexto, uma organização socialmente responsável é aquela que integra voluntariamente as preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas (*stakeholders*) (Lantos, 2001; Wheeler & Silanpää, 1997; Wei-Skillern, 2004).

Apresentamos seguidamente os cinco períodos considerados por Mitchell et al. (1997) atrás referidos no quadro seguinte:

Quadro 1: Who is a stakeholder? A chronology

Fonte	Noção de stakeholder
Stanford memo (1963)	“Aqueles grupos sem o apoio dos quais a organização poderá deixar de existir” (cit. por Freeman & Reed, 1983 e Freeman, 1984).
Rhenman (1964)	“Aqueles dependentes da empresa, relativamente ao alcance dos seus objectivos pessoais, e dos quais a existência da empresa depende” (cit. por Näsi, 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen (1971)	“Guiados pelos seus próprios interesses e objectivos são considerados participantes na empresa e esta também deles depende” (cit. por Näsi, 1995).
Freeman & Reed (1983, p. 91)	Atribuem dois sentidos: 1) Lato – “podem afectar o alcance dos objectivos organizacionais ou quem é afectado pelo alcance dos objectivos organizacionais”. 2) Restrito – “de quem a organização está dependente para a continuidade da sua sobrevivência”.
Freeman (1984, p. 46)	“Aqueles que podem afectar ou são afectados pelo alcance dos objectivos organizacionais”
Freeman & Gilbert (1987, p. 397)	“Aqueles que podem afectar ou são afectados por um negócio”.
Cornell & Shapiro (1987, p. 5)	“Refere-se às entidades que reclamam e que possuem “contratos” com as organizações.
Evan & Freeman (1988, pp. 75-76)	“São aqueles que têm interesses ou exigências sobre uma empresa”.
Evan & Freeman, 1988: 79	“São aqueles que podem ser beneficiados ou prejudicados por, e cujos direitos foram violados ou respeitados pelas acções de uma organização”.
Bowie (1987, p. 112)	“Aqueles sem o apoio dos quais a empresa deixaria de existir”.
Alkhafaji (1989, p. 36)	“Grupos pelos quais a organização é responsável”.
Carroll (1989, p. 57)	“Direitos que um ou mais deste tipo de entidades têm – e que podem variar entre interesses relativos a direitos (legais ou morais) e posse ou título legal relativamente às receitas de uma empresa ou da sua propriedade”
Freeman & Evan (1990)	“Partes contratantes”
Thompson et al. (1991, p. 209)	“Alguém que está/entra em relação com uma organização”
Savage et al. (1991, p. 61)	“Aqueles que possuem um interesse nas acções de uma organização e...a capacidade para a influenciar”
Hill & Jones (1992, p. 133)	“Constituintes que apresentam exigências legítimas sobre a empresa...estabelecidas através da existência de uma relação de troca”; “aqueles que fornecem algo (recursos críticos) à empresa e, em troca, cada um espera que os seus interesses sejam satisfeitos”.

Brenner (1993, p. 205)	“Aqueles que desenvolvem/têm relações legítimas, não-triviais, com a organização [tais como] transacções, impactos de acção e responsabilidades morais”.
Carroll (1993, p. 60)	“Alguém que pode ser afectado ou afectar as receitas/lucros, de um ou mais tipo de direitos, de um negócio”.
Freeman (1994, p. 415)	“Diz-se dos participantes nos “processos humanos da criação de valor acrescentado”.
Wicks et al. (1994, p. 483)	“Aqueles que “interagem com, atribuem significado e definição à organização”.
Langtry (1994, p. 433)	“Aqueles pelos quais “a empresa é relativamente responsável pelo seu bem-estar e que detém algum tipo de exigência legal ou moral sobre ela”.
Starik & Rands (1995, p. 90)	Aqueles que “podem e estão a tornar os seus interesses conhecidos” – “ são ou podem ser influenciados por, ou são ou, potencialmente, podem ser influenciadores de alguma organização”.
Clarkson (1994, p. 5)	Aqueles que “sustentam alguma forma de risco como resultado de terem investido algum tipo de capital humano, financeiro ou de valor na empresa” ou “correm algum risco decorrente das actividades da empresa”.
Clarkson (1995, p. 106)	“Aqueles que têm/reclamam propriedade, direitos ou interesses nas actividades de uma organização”.
Nãsi (1995, p. 19)	“Aqueles que interagem com a empresa e, portanto, tornam as suas operações possíveis”.
Brenner (1995, p. 76)	“Aqueles que têm/poderão ter impacto ou podem sofrer algum tipo de impacto por parte da organização”.
Donaldson & Preston, (1995, p. 85)	“Pessoas ou grupos com interesses legítimos nos processos e/ou aspectos substantivos da actividade organizacional”.

(Adaptado de Mitchell, Agle & Wood, 1997, p. 858)

Em suma, a abordagem dos *stakeholders*, que tem subjacente uma perspectiva pluralista de organização, emergiu de forma mais notória no decurso da década de 1990, reflectindo, essencialmente, os interesses de um grupo particular – o dos proprietários/sócios/investidores/accionistas. Esta perspectiva, ancorada no conceito de *stakeholder*<sup>3</sup>, popularizado por Freeman

<sup>3</sup> Podemos situar a origem do termo *stakeholder* no ano de 1962, quando o *Stanford Research Institute* usou pela primeira vez a expressão “stakeholder perspective”. Este conceito derivou das teorias de Darwin e Smith e das mudanças ambientais nos anos de 1960, a partir do reconhecimento de que, para além dos accionistas, existiam outras pessoas, grupos e organizações que eram afectadas pelas actividades de uma organização. As partes interessadas ou *stakeholders* também podiam ser referidas como constituintes, agentes, reclamantes, influentes ou público. Cada um destes termos tinha os seus méritos, mas o termo “partes interessadas” era preferível quando se pretendia identificar, genericamente, os grupos atingidos

(1984), procurava abarcar o conjunto das relações que a empresa mantinha com a envolvente, sendo sublinhado o facto de a actividade da organização não ser apenas uma série de transacções comerciais, mas também, um esforço de cooperação e competição, envolvendo um elevado número de pessoas, organizadas de diferentes modos, que procuravam atingir os seus objectivos (Baudry, 2003; Boatright, 2003; Bryson, 2004; Ferrary & Pesqueux, 2004; Mercier, 1999).

Os *stakeholders* passaram a ser vistos como uma comunidade de referência possível, com base num critério de identificação, do tipo económico, político, moral, ou outro. Este critério permitia operar a delimitação dos contornos de um grupo, ao qual os actores sociais poderiam pertencer, sem que tivessem de se excluir de qualquer outro grupo. Esta abrangência constituía a riqueza e, simultaneamente, a ambiguidade da abordagem dos *stakeholders*, uma vez que um indivíduo podia ser, ao mesmo tempo, cidadão, accionista, empregado e cliente, inserindo-o, assim, numa sociedade em rede (Ferrary & Pesqueux, 2004).

A literatura anglo-saxónica opunha muitas vezes os accionistas (*shareholders/stockholders*) a outras partes interessadas (*stakeholders*) (Donaldson & Dunfee, 2004). Estas eram concebidas por Mercier (1999) como aqueles que “detinham algo”, ou seja, o conjunto de agentes para os quais o desenvolvimento e a boa saúde da organização constituíam um importante desafio. Assim, *stakeholders* eram todos aqueles que participavam no desenvolvimento da organização. Para Freeman (1984), *stakeholder* designava qualquer grupo ou indivíduo que pudesse afectar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma organização. Ou seja, eram todos aqueles – as partes interessadas – que tinham ou podiam vir a ter um envolvimento ou um interesse nas actividades desenvolvidas por uma organização, não havendo implicações ou necessidade de reciprocidade de impactos (Mitchell et al., 1997). Assim entendida, esta perspectiva não pressupunha qualquer contrato – não era contratualista (Ferrary & Pesqueux, 2004).

---

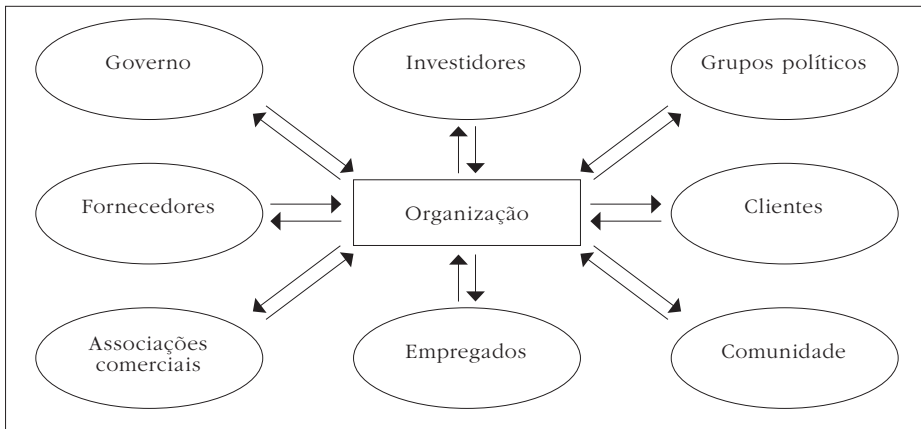
pelas actividades de uma organização, para com os quais esta última tinha a obrigação de prestar contas ou responder perante alguém (Andriof et al., 2002).

A ambiguidade e abrangência da definição de Freeman (1984) permitia incluir uma infinidade de partes interessadas, como por exemplo terroristas, activistas, meios de comunicação de massas, concorrentes (Baron, 1995; Phillips, 1999; Stoney & Winstanley, 2001), ou até mesmo factores climáticos (Mitchell et al., 1997), já que todos eles afectavam a organização, mas aos quais não devia ser reconhecida legitimidade (Phillips, 1999, 2003). Por isso, o conceito era considerado relativamente vago (Jones & Wicks, 1999) ou muito vago (Pesqueux & Biefnot, 2002). A sua aplicação gerava confusão sobre a sua natureza e significado (Donaldson & Preston, 1995). Logo, era incapaz de fornecer os meios necessários para os gestores reconhecerem e actuarem no sentido de avaliarem os interesses de todas as partes interessadas (Key, 1999). Para Phillips (1999), a definição de Freeman (1984) estava rodeada de imprecisão, uma vez que confundia duas classes diferentes de partes interessadas: aquela que podia afectar a organização e aquela que era afectada pela organização; as quais exigiam, a seu ver, uma gestão diferenciada. Contudo, as partes não interessadas (*nonstakeholders*) também deviam ser consideradas nas decisões de gestão, não porque elas tivessem legitimidade, mas pelo impacto que podiam exercer sobre a performance da organização, ou pelos interesses legítimos que podiam representar (Mitchell et al., 1997; Lawton et al., 2000; Phillips, 1999, 2003). Em geral, as categorias típicas de “partes interessadas” incluíam cinco grupos básicos: os accionistas, os clientes, os fornecedores, os empregados e a comunidade, mas podiam incluir outras categorias, como por exemplo, idosos, crianças, vizinhos ou “inimigos”, e a sua identificação era influenciada pela cultura e história, e era, segundo Winn (2001), condicionada por variáveis situacionais.

Donaldson e Preston (1995) foram os primeiros autores a dar coerência ao conceito de “partes interessadas”, ao defini-las com base nos interesses legítimos que estas detinham na organização, o que implicava que os detentores de direitos fossem grupos e pessoas que tinham interesses legítimos, logo, eram conhecidos e identificáveis; e que, os interesses de todos os *stakeholders* tinham valor intrínseco. Esta definição abrangente sublinhava a responsabilidade da organização como entidade colectiva, produtora de bens e serviços, mas também de externalidades, quer positivas (e.g., criação de emprego) quer negativas (e.g., poluição), mas carecia de critérios para

identificar quem eram as partes interessadas, para se determinarem ou especificarem os direitos que correspondiam a cada uma dessas partes (Argandoña, 1998; Baudry, 2003; Wheeler & Silanpää, 1997).

O modelo apresentado por Donaldson e Preston (1995) realçava o impacto recíproco das relações entre as partes interessadas e a organização, não existindo prioridades pré-estabelecidas em relação aos interesses de qualquer das partes interessadas envolvidas<sup>4</sup>. Quer as pessoas consideradas individualmente, quer a Sociedade, eram afectadas de vários modos pelas actividades de uma organização – quanto maior fosse a organização tanto mais os seus efeitos se fariam sentir (Leisinger & Schmitt, 2001; Pérez, 2003).



(Adaptado de Donaldson & Preston, 1995)

**Figura 1: Modelo pluralista de governabilidade empresarial**

Para alguns autores (e.g., Donaldson, 1992, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Jones & Wicks, 1999), a abordagem dos *stakeholders* tinha como premissas que: *a)* A organização se relacionava com vários grupos ou indivíduos que afectavam ou eram afectados pelas suas decisões;

<sup>4</sup> A gestão com base na perspectiva dos *stakeholders* envolvia a afectação dos recursos organizacionais e a avaliação dos impactos dessa afectação na performance organizacional, em vários grupos de interesses, dentro e fora das fronteiras da organização. A ideia base era a de que o resultado final da actividade empresarial devia ter em consideração os resultados (*outcomes*) que optimizavam os interesses de todas as partes interessadas, e não apenas os resultados dos accionistas (Clarkson, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001; Jones & Wicks, 1999).

b) Estava relacionada com a natureza dessas relações, em termos de processos e de resultados, quer da organização quer das partes interessadas; c) Os interesses das partes interessadas tinham valor intrínseco e era suposto que nenhum deles se sobrepunha aos outros; d) Se interessava pela tomada de decisões.

Segundo Pesqueux e Biefnot (2002), nesta abordagem, ressaltavam como principais características, a rejeição da predominância de qualquer parte interessada e o carácter intrínseco do valor dos interesses.

### 1.1. ELEMENTOS E PRINCÍPIOS GENÉRICOS

O modelo económico das organizações empresariais, cujo paradigma se centra nos resultados económico-financeiros e na primazia dos interesses dos accionistas (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Deakin, 2005; Halal, 2000), revelou-se inadequado ou limitado para explicar o comportamento das organizações. Tal constatação deu origem ao aparecimento de modelos que visavam permitir descrever de forma mais ajustada e adequada o comportamento das organizações, nomeadamente das organizações empresariais contemporâneas (Key, 1999), assim como ao surgimento de novos modelos organizacionais onde os diversos grupos de interesse (*stakeholders*) entram em processos de negociação e cooperação complexos e vantajosos (Ackermann & Eden, 2003; Blair, Savage & Whitehead, 1988; Halal, 2000).

É a partir da crise petrolífera de 1973 que o princípio desenvolvido por Freeman de *quem* ou o *que* realmente conta, em termos de estratégia organizacional, se tornou numa temática objecto de interesse, sobretudo nas sociedades democráticas mais desenvolvidas (Mellahi & Wood, 2003). Parece existir uma relação íntima entre o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais de compatibilização entre os diversos interesses presentes nas organizações, o estágio de desenvolvimento económico das nações e o seu respectivo regime político (Caldeira, 2006). Mas, segundo alguns autores (e.g., Mellahi & Wood, 2003; Hall & Vredenburg, 2003), se o desenvolvimento organizacional e económico nalguns contextos se pode realizar sem que sejam tomados em atenção os interesses detidos por indivíduos,

grupos ou mesmo comunidades, a sustentabilidade e o crescimento equitativo só se tornam possíveis através de processos negociados e cooperativos entre eles. Para Chomsky (1996), se bem que as más ideias possam trazer bons resultados, sobretudo se se der prioridade aos interesses dos sócios/accionistas e/ou gestores de topo, algumas políticas e práticas organizacionais diferenciadas, ao longo dos últimos 20 anos, têm-se revelado bons exemplos da forma como se podem compatibilizar os interesses mais diversos e ter-se sucesso nos negócios. Desta forma, poderemos entender *stakeholders* (interessados ou constituintes organizacionais), em sentido lato, como indivíduos ou grupos de indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados, directa ou indirectamente, pelo comportamento de uma organização e que, assim, possuem algum interesse nas actividades desenvolvidas pela mesma (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Carvalho, 2007; Carvalho et al., 2005; Freeman, 1984; Preble, 2005; Trieschmann et al., 2000). Segundo Gotterbarn (2001), os *stakeholders* organizacionais não se circunscrevem apenas aos indivíduos ou grupos que possuem a capacidade política e/ou económica de influenciar o comportamento da organização. Como explicitam Donaldson e Preston (1995), os *stakeholders* podem ser indivíduos, grupos de indivíduos ou comunidades sociais e incluem todos aqueles que possuem a expectativa de obter ganhos com as operações bem sucedidas da organização. Cada *stakeholder*, consoante a posição ou o estatuto que detém num dado momento face a uma dada organização e de acordo com os objectivos ou interesses que tem nela, tende a atribuir um peso relativo ao que dela espera. Podem ocorrer muitas vezes conflitos de prioridades entre os diferentes grupos de *stakeholders*. Por exemplo, em geral quem vende um produto ou serviço tende a valorizar o elevado preço desse bem e quem compra/consome tende a valorizar um preço baixo. Quem concebe ou desenha um produto valoriza a estética e quem o utiliza valoriza a facilidade de utilização (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Os compromissos entre interesses em jogo e as prioridades dos vários *stakeholders*, como por exemplo entre segurança e custo, podem constituir uma importante questão jurídica e legal (Caldeira, 2002) ou ética (Bereza-Jarocinski, 2001; Bronn & Bronn, 2003; Ots & Strudler, 2002; Thomas, Schermerhorn-Jr & Dienhart, 2004). Estas questões colocam muitas vezes desafios e dilemas aos gestores



nas organizações (Kujala, 2001; Weiss & Anderson, 2004). Daí que seja tão importante o chamado mapeamento da importância dos *stakeholders* (Freeman, 2000). É que, de acordo com a importância dos relacionamentos da organização com as suas partes interessadas, é possível prever que os mais importantes (salientes) obterão maior atenção por parte da gestão, nomeadamente ao nível da distribuição dos recursos e benefícios e esforços organizacionais (Reynolds et al., 2006). Esta importância relativa pode ser explicada pela teoria da identificação e análise de *stakeholders* proposta por Mitchell et al. (1997) e que adiante explicitaremos.

Segundo alguns autores (e.g., Jones e Wicks, 1999; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006), podemos considerar alguns princípios genéricos na abordagem dos *stakeholders*:

1. A organização desenvolve relações com vários *stakeholders*, os quais influenciam as suas decisões e são por elas influenciados. Segundo a referida abordagem, numa organização podem coexistir *stakeholders* com interesses divergentes, os quais podem ser relativamente incompatíveis. A decisão de privilegiar os interesses de certos *stakeholders* pode suscitar conflitos de interesses (Jones & Wicks, 1999; Reynolds et al., 2006);
2. A natureza das relações desenvolvidas entre a organização e os diferentes *stakeholders* é um factor importante para a compreensão e gestão do comportamento organizacional (Jones & Wicks, 1999; Neville & Menguc, 2006);
3. Os interesses de todos os *stakeholders* possuem valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses deve dominar os restantes (Jones & Wicks, 1999);
4. A abordagem centra-se na tomada de decisão por parte de um dos *stakeholders* – os gestores (Jones & Wicks, 1999; Reynolds et al., 2006).

Alguns autores (e.g., Agle et al., 1999; Mitchell et al., 1997) reconhecem que a abordagem dos *stakeholders* ainda não conseguiu alcançar um estádio

de desenvolvimento que permita a sua caracterização plena como teoria. Embora a abordagem contribua para auxiliar as organizações a gerir a rede de relações entre as várias partes, ainda não conquistou o estatuto de teoria e algumas melhorias deverão ser incrementadas (Bryson, 2004).

## 1.2. *PERSPECTIVAS SOBRE STAKEHOLDERS*

Donaldson e Preston (1995) categorizaram as várias perspectivas que tratam dos *stakeholders* e distinguiram três: normativa, instrumental e descritiva. A forma como as distinguem e categorizam tem a vantagem de explicitar certas relações que anteriormente permaneciam implícitas. Basicamente, a perspectiva *normativa* prescreve como o mundo deveria ser; a perspectiva *instrumental* indica como se deveria fazer (liga os meios com os fins); a perspectiva *descritiva/empírica* é usada para descrever, e por vezes explicar, características e comportamentos das organizações (Atkinson et al., 1997; Brammer & Millington, 2003; Donaldson & Preston, 1995; Driscoll & Starik, 2004; Freeman, 1999, 2000; Friedman & Miles, 2004; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003; Pesqueux & Biefnot, 2002; Van Buren III, 2001; Vinten, 2001).

Segundo a perspectiva *normativa*, as organizações e os seus gestores deveriam agir de determinado modo (segundo certas normas ou padrões). Deste modo, procura-se especificar como os gestores *devem* lidar com os *stakeholders*. Neste contexto, emergem conceitos como direitos e contratos e a especificação dos meios para alcançar determinados fins ou objectivos. Para esta perspectiva, os *stakeholders* possuem interesses legítimos e um valor intrínseco para a organização (Driscoll & Starik, 2004; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003).

De acordo com a perspectiva *instrumental*, a obtenção de certos resultados (*outcomes*) seria mais provável se as organizações e os gestores agissem de determinado modo. Mais concretamente, e segundo esta perspectiva, se certas práticas fossem levadas a cabo, então, certos resultados observar-se-iam (Reynolds et al., 2006). É considerado que uma gestão eficaz das relações com os *stakeholders* terá um impacto positivo na performance da organização,

nomeadamente ao nível dos resultados económicos, sociais e ambientais (Atkinson et al., 1997; Brammer & Millington, 2003; Carvalho, 2007; Friedman & Miles, 2004; Goodijk, 2003, 2003a; Hosmer & Kiewitz, 2005; Kaler, 2003; Neville & Menguc, 2006).

Por fim, a abordagem dos *stakeholders* pode ser usada numa perspectiva *descritiva*, *fazendo incidir a atenção sobre* características organizacionais e comportamentos dos seus actores, nomeadamente dos gestores e decisores organizacionais. Segundo esta perspectiva, a organização pode ser vista como uma constelação de interesses opostos que possuem um valor intrínseco, sendo importante investigar como os gestores se relacionam, na realidade, com os *stakeholders*, e em que medida os conceitos que fazem parte do quadro teórico subjacente possuem correspondência com a realidade observada (Hosmer & Kiewitz, 2005).

No âmbito da abordagem dos *stakeholders*, e segundo Jones e Wicks (1999) e Friedman e Miles (2004), as várias perspectivas podem ser agrupadas em duas correntes de investigação, tomando como referência o conceito de *responsabilidade*. Uma corrente considera que as partes interessadas são responsáveis pelos resultados alcançados pelas organizações, na medida em que *podem afectar* os objectivos organizacionais (perspectiva instrumental e descritiva), ou seja, certos *stakeholders* têm importância estratégica (Knox & Gruar, 2006). A segunda corrente aborda os *stakeholders* sob o ponto de vista de *quem é afectado* pelas organizações (perspectiva normativa), ou seja, por quem a organização é responsável. Esta corrente preconiza que as organizações têm compromissos morais para com as suas partes interessadas.

Para Jones e Wicks (1999), as duas correntes podem ser vistas como complementares, o que os levou a proporem uma teoria híbrida, à qual chamaram de “teoria convergente”. Esta tinha por objectivo a união das duas abordagens e postulava que a organização actuava num mercado competitivo, no qual as decisões eram tomadas por gestores profissionais e os comportamentos eram contingentes. A mesma admitia que o comportamento humano era variado e variável, dependendo das circunstâncias e do contexto (Gioia, 1999). As relações entre os gestores e as diferentes

partes interessadas eram baseadas em razões morais, sendo vista como uma perspectiva simultaneamente normativa e instrumental (com base num processo de ligação entre meios e fins). Freeman (1999) criticou a abordagem convergente de Jones e Wicks (1999) por estes se terem baseado na tipologia de Donaldson e Preston (1995), a qual, segundo ele, merece ser contestada. Também Donaldson (1999) não aceita os postulados em que assenta aquela, por os considerar pouco sólidos.

### 1.2.1. A PERSPECTIVA INSTRUMENTAL E DESCRITIVA DOS STAKEHOLDERS

Importa clarificar em que pode traduzir-se uma perspectiva instrumental e descritiva dos *stakeholders*. A este propósito, diremos que uma teoria instrumental postula que os resultados previsíveis são contingentes a um determinado tipo de comportamento (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Reynolds et al., 2006). Por exemplo, as estratégias organizacionais que colocam os colaboradores em primeiro lugar originam maior produtividade, maior flexibilidade e melhor apoio ao cliente (Pfeffer, 1998). Uma vez que esta perspectiva faz a ligação entre os “meios” e os “fins” e que o grande objectivo organizacional é o sucesso nos negócios (Mellahi & Wood, 2003), Jones (1995) desenvolveu uma abordagem instrumental dos *stakeholders*, segundo a qual, as empresas que estabelecem contratos com os seus *stakeholders* (através dos seus gestores) e que actuam com base na confiança e na cooperação (Slinger, 1999), terão uma vantagem competitiva (Déniz-Déniz & Zárraga-Oberty, 2004; Wicks & Berman, 2004) sobre as empresas que não estabelecem esse tipo de contrato. Para além disso, a concretização de processos de negociação e cooperação pode ir além daquilo que está contratualizado, o que acarretará evidentes vantagens, no que respeita ao aumento da confiança entre os diversos agentes envolvidos no processo.

A perspectiva descritiva focaliza-se na caracterização das interacções que as organizações estabelecem com os diferentes grupos de interesse (Mellahi & Wood, 2003; Neville & Menguc, 2006). A teoria dos *stakeholders* sustenta que o conhecimento acerca da natureza dos *stakeholders* organizacionais

constitui informação relevante para a previsão do comportamento organizacional (Brenner, Steven & Cochran, 1991, cit. por Mellahi & Wood, 2003; Déniz-Déniz & Zárraga-Oberty, 2004), ou, como Jones e Wicks (1999) propõem, os gestores agem de acordo com a noção de que os *stakeholders* são importantes pela justiça intrínseca das suas reivindicações, solicitações ou exigências sobre a organização.

Num estudo do tipo descritivo, Bridges e Harrison (2003) analisaram, por um lado, a percepção dos colaboradores sobre a importância que a organização atribui aos clientes, aos accionistas e aos colaboradores e, por outro, ao empenhamento desses mesmos colaboradores. Os resultados obtidos permitiram verificar que, em termos globais, os colaboradores consideram que a organização dá muito mais importância aos clientes e aos accionistas que aos colaboradores, e que, quanto maior é a ênfase dada aos clientes e/ou aos accionistas, menor é o empenhamento dos colaboradores. Este facto é susceptível de ter consequências ao nível dos resultados organizacionais obtidos, uma vez que, e de acordo com Pfeffer (1998), quanto menor o empenhamento dos colaboradores, menor a produtividade, menor a flexibilidade e pior o apoio ao cliente.

Subjacente a esta perspectiva na abordagem dos *stakeholders* está a noção de responsabilidade social, na medida em que, tomando em consideração os interesses da organização, esta irá repartir os seus esforços para com as partes interessadas, segundo a importância destas (Carvalho, 2007; Jones, 2005; Kemp, 2001; Kim & van Dam, 2003; Munilla & Miles, 2005; Reynolds et al., 2006; Wheeler & Silanpää, 1997). O recurso “informação” é, por conseguinte, um elemento importante que permite gerir as relações entre ambas as partes, com a finalidade de evitar a oposição dos *stakeholders*, ou mesmo, de ganhar a sua adesão (Ferrary & Pesqueux, 2004). Segundo alguns autores (e.g., Jones & Wicks, 1999; Reynolds et al., 2006), a natureza das partes interessadas, os seus valores ou a sua influência relativa nas decisões de gestão e a natureza da situação, constituem informação pertinente para prever o comportamento organizacional.

A perspectiva instrumental, desenvolvida por Jones (1995), assentava num subconjunto de princípios de confiança, honestidade e cooperação,

que podiam resultar numa vantagem competitiva<sup>5</sup> para a organização. Em suma, o pressuposto de base era que se as organizações se relacionassem com as suas partes interessadas numa base de confiança e cooperação mútuas, obteriam uma vantagem competitiva, em relação às organizações que não utilizavam aquele critério. Por conseguinte, os resultados esperados estavam dependentes (perspectiva contingencial) de um certo tipo de comportamento dos *stakeholders* (Ferrary & Pesqueux, 2004; Jones & Wicks, 1999).

Em síntese, as perspectivas descritiva e instrumental na abordagem dos *stakeholders* sugerem a necessidade e importância de se tomarem em atenção mais partes interessadas do que apenas aquelas que são determinadas pelas teorias e/ou práticas tradicionais (accionistas, gestores, clientes), pois outros grupos de *stakeholders* podem efectivamente exercer um impacto considerável sobre os resultados organizacionais e sobre o seu desempenho e competitividade (Bryson, 2004; Carvalho, 2007; Hart & Sharma, 2004; Sharma & Starik, 2004). Deste modo, um dos pilares da abordagem dos *stakeholders* é o de que as organizações devem ter em consideração os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os dos accionistas ou dos gestores de topo, devendo o desempenho da organização ser avaliado em relação a outros indicadores, que não apenas os de natureza financeira. Contudo, este é um objectivo nem sempre possível de concretizar, uma vez que as organizações tendem a favorecer os interesses financeiros em detrimento do tratamento equilibrado de interesses proposto pela abordagem dos *stakeholders*. Segundo Halal (2000), a própria lógica dominante no mundo dos negócios não fornece grande incentivo a que seja de outra forma, pois o elemento mais valorizado pelos accionistas e pela gestão é o lucro.

### 1.2.2. A PERSPECTIVA NORMATIVA SOBRE OS STAKEHOLDERS

A abordagem dos *stakeholders*, numa perspectiva normativa, concebe as relações entre a organização e as partes interessadas como um contrato

---

<sup>5</sup> A vantagem competitiva de uma empresa resulta da formulação e implementação de uma estratégia que cria valor (Hitt et al., 2001), num horizonte temporal de longo prazo (Mateus et al., 1995); logo, geradora de rendas ricardianas (Rodrigues, 2005).

psicológico, pelo que importa especificar as responsabilidades sobre as quais estão ancorados os interesses das referidas partes interessadas – ou seja, como se deve actuar. As partes interessadas detêm um valor intrínseco, devendo ser consideradas como um fim em si mesmo, e não como meios para atingir outros interesses (Donaldson & Preston, 1995).

Trata-se de uma abordagem normativa que acentua a responsabilidade e com base na qual deve ser possível desenvolver acções razoáveis (Jones & Wicks, 1999), não sendo, portanto, uma perspectiva contratualista (Ferrary & Pesqueux, 2004). De acordo com esta perspectiva, importa conduzir as actividades da organização nas melhores direcções. A linguagem, os esquemas conceptuais, as metáforas e imagens que os indivíduos têm dos negócios diferem segundo os seus modos de pensar e de agir, e essas representações influenciam as concepções individuais, através das quais se concebem as acções estratégicas razoáveis (Jones & Wicks, 1999), existindo a crença de que as organizações que têm em consideração os interesses dos seus *stakeholders* ou que têm comportamentos socialmente responsáveis perante as várias partes interessadas, obtêm melhores resultados, em geral, do que as organizações que procuram apenas alcançar resultados de natureza económica (Pesqueux & Biefnot, 2002).

A legitimação dos interesses das partes estava baseada nos direitos de propriedade, na aceção moderna e plural que as teorias do direito conferem à expressão “partes interessadas”. Estas teorias baseavam-se nos princípios da justiça distributiva (a cada um de acordo com a sua participação), cujas características fundamentais estavam presentes entre as partes interessadas de uma organização (Donaldson & Preston, 1995). Neste contexto, as “partes interessadas” e os seus direitos não se referem apenas a direitos de propriedade. Segundo Halal (2000), os gestores e os investigadores, geralmente, pensam sobre os *stakeholders* em termos de responsabilidade social, e não em termos de valor económico e de vantagem competitiva. E, para Clarkson (1995), seria natural que os proponentes desta perspectiva concebessem diferentes formas de conceptualizar a relação entre a organização e os diversos interesses envolvidos, nomeadamente naquilo que diz respeito à importância relativa das responsabilidades para com os accionistas e em relação aos restantes interesses presentes. Para os autores que partilham

este tipo de conceptualização sobre a organização, os *stakeholders* devem ser considerados como “fins” ou os seus interesses devem possuir valor intrínseco (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Para estes autores, uma das consequências mais importantes desta perspectiva prende-se com a forma como se desenvolve o comportamento considerado adequado ou ajustado e como se estabelecem as responsabilidades e as obrigações morais. Segundo Caldeira (2006), esta linha procura encontrar alternativas às actividades e aos comportamentos organizacionais, e tem em vista encontrar os caminhos mais construtivos. Para quem adopta esta linha, a linguagem, os esquemas conceptuais, as metáforas e as imagens que os indivíduos possuem dos processos e dos resultados organizacionais vão influenciar a forma como pensam a organização e as actividades organizacionais e como se comportam nas organizações (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Estas representações influenciam as conceptualizações individuais, pelo que devem ser especialmente consideradas quando se quer desenvolver um ambiente organizacional em que essas responsabilidades sejam tomadas em consideração pelos gestores (Stanwick & Stanwick, 2005). Segundo os mesmos autores e utilizando a terminologia de Weick (1979a), quem propõe esta linha de acção/investigação procura especificar os meios pelos quais os indivíduos criam (*enact*) ambientes diferentes, trabalhando no limite da perspectiva interpretativista, na medida em que consideram que os indivíduos e as suas realidades organizacionais são social e simbolicamente construídos e sustentam as realidades em que vivem.

Segundo Caldeira e Faia-Correia (2002), uma outra linha pode ainda ser identificada em que o aspecto mais salientado é a responsabilidade social dos gestores e das organizações. A implicação mais relevante desta linha traduz-se na responsabilidade de proteger os diversos interesses presentes daqueles (*stakeholders*) que têm de fazer com que a organização funcione.

As perspectivas acabadas de enunciar possuem dois auxiliares preciosos para o desenvolvimento de ambientes organizacionais que tenham em consideração os diversos interesses presentes nas actividades e processos organizacionais: por um lado, a legislação e, por outro lado, os grupos de pressão e os meios de comunicação social. A aplicação da legislação fornece um guia claro sobre qual o comportamento que as organizações e os



decisores organizacionais devem obrigatoriamente seguir nas relações que estabelecem com todos os indivíduos e grupos afectados pela sua actividade (por exemplo, os seus accionistas, os seus trabalhadores, os seus fornecedores e os seus clientes), podendo assim contribuir para que, no contexto das actividades e dos processos organizacionais, venham a ser adoptadas práticas socialmente responsáveis e aí possam vir a emergir novos padrões de comportamento dirigidos aos diversos *stakeholders*.

### 1.3. CONTRIBUTOS DA ABORDAGEM DOS STAKEHOLDERS

No âmbito da abordagem dos *stakeholders*, algumas questões podem ser colocadas: porque podem e devem os gestores adoptar uma perspectiva dos *stakeholders*? O que ganham com isso os gestores e as organizações? Qual o seu contributo? Qual o seu valor? (Carvalho, 2007; Karlsen, 2002; Phillips, 2004).

Genericamente, a análise dos *stakeholders* pode ser utilizada para: *i*) identificar pessoas ou grupos de pessoas interessados na melhoria do desempenho das suas organizações e obter o seu apoio para introduzir mudanças; *ii*) identificar conflitos de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, desta forma, diminuir os riscos que estão envolvidos no desenvolvimento de projectos/programas; *iii*) obter melhores informações sobre um determinado programa/projecto; *iv*) desenvolver estratégias que permitam implementar efectivamente a desejada melhoria da performance (Carvalho, 2007). Segundo Preble (2005), três pontos de vista podem ser defendidos para responder a estas questões: o ponto de vista do *valor instrumental*, o ponto de vista da *irresponsabilidade social* (quando os *stakeholders* são ignorados) e o ponto de vista *moral*. Adoptar uma abordagem dos *stakeholders* que privilegia o ponto de vista do *valor instrumental* poderá significar defender que a performance financeira da organização poderá ser melhorada. Por outras palavras, gerir estrategicamente os *stakeholders*, vendo-os como *meios* para aumentar a probabilidade de alcançar os *fins* da organização, nomeadamente, o sucesso no mercado e a performance (Atkinson et al., 1997; Cai & Wheale, 2004; Donaldson & Preston, 1995; Mellahi & Wood, 2003; Preston, 1996; Vinten, 2001; Wood & Jones, 1995).

Segundo alguns autores (e.g., Caulkin & Black, 1994; Kotter & Heskett, 1992), as empresas que explicitamente se preocupam somente com os seus *shareholders* e os colocam em primeiro lugar tendem a apresentar um desempenho inferior àquelas que procuram equilibrar os interesses de todos os seus *stakeholders*. Donaldson e Preston (1995), na revisão que efectuaram de numerosos estudos sobre Responsabilidade Social, conduzidos numa perspectiva instrumental (e todos eles fazendo referência aos *stakeholders* e recorrendo a técnicas estatísticas convencionais), concluíram que todos esses estudos comportavam “implicações” e conduziam a sugestões que apontavam para uma adesão aos princípios e às práticas associadas à gestão dos *stakeholders*. Salientaram ainda que as empresas analisadas tendiam a alcançar os convencionais objectivos de performance empresarial (e.g., lucratividade, estabilidade, crescimento) tão bem como, ou melhor do que, aquelas que haviam adoptado uma abordagem concorrente.

Mais recentemente, Preston e O’Bannon (1997) conduziram um estudo longitudinal (1982-1992) junto de 67 grandes empresas americanas, tendo analisado as relações entre indicadores de desempenho empresarial, social e financeiro. Os resultados encontrados sugerem que existe uma associação positiva entre performance social e performance financeira. Trata-se de um resultado que é consistente com a abordagem dos *stakeholders* (Preble, 2005). Tal como já anteriormente havia sustentado Freeman (1984), ao argumentar a favor de uma abordagem dos *stakeholders*, um desempenho social favorável é um requisito para a legitimidade dos negócios. Do mesmo modo, Harrison e Freeman (1999) evidenciam como a performance social e financeira tendem a estar positivamente associadas (correlacionadas) ao longo do tempo.

Em 1999, Berman, Wicks, Kotha e Jones, baseando-se nos trabalhos até então realizados no âmbito da abordagem dos *stakeholders*, construíram um “modelo de gestão estratégica de *stakeholders*” que assentava na premissa de que as organizações se interessam pelas questões dos *stakeholders* quando elas acreditam que ao fazê-lo estão a contribuir para melhorar o seu desempenho financeiro, isto é, tendo por base uma relação de causa-efeito e a adopção de uma *perspectiva instrumental*. Estes autores verificaram que ao alimentar as relações com os *stakeholders*-chave a organização garantia

a aquisição e distribuição dos recursos necessários e que isso era uma condição essencial para ela alcançar os lucros desejados. Estes e diversos outros estudos parecem dar força, apoio e valor a um modelo de gestão baseado na abordagem instrumental dos *stakeholders* (Preble, 2005).

O segundo ponto de vista acima mencionado relaciona-se com o que acontece se os *stakeholders* forem ignorados, não forem tidos em conta, forem mal geridos, ou se a organização agir de forma irresponsável ou de um modo não ético perante os seus *stakeholders* (Carvalho, 2007). A este propósito, Downing (1997) verificou que os *stakeholders* activos podiam interferir a vários níveis com o funcionamento organizacional, nomeadamente, perturbar as reuniões dos *shareholders*, organizar boicotes junto dos consumidores, manchar o nome e a reputação de certas marcas na *Web*, pressionar o Governo para que crie legislação mais proteccionista, participar em protestos, organizar manifestações, etc. De facto, estas acções podem ter consequências negativas para as organizações, como por exemplo, levando à perda de quotas de mercado e à diminuição do retorno do investimento, a um abaixamento dos preços, à obrigação de alargamento de horários legais, bem como a perdas e custos associados a tempos de não-produção. Segundo Whysall (2000), a inadequada gestão de *stakeholders* pode tornar-se bastante generalizada, uma vez que tende a ser muito publicitada, duradoura e difícil de conter. Frooman (1997) procurou investigar o que sucedia quando uma empresa agia de um modo *socialmente irresponsável* e ilegal. Recorrendo a uma meta-análise de 27 estudos de acontecimentos retirados da literatura de âmbito financeiro para analisar as reacções do mercado a este tipo de comportamentos, concluiu que os actos das empresas considerados socialmente irresponsáveis e ilegais resultavam num decréscimo substancial da riqueza dos accionistas (*shareholders*).

O estudo acima referido também fornece apoio para o terceiro ponto de vista: o ponto de vista *moral*. Segundo o mencionado autor, é possível encontrar evidências empíricas para a ligação entre interesses empresariais e interesses da sociedade em geral. A teoria normativa dos *stakeholders* envolve a especificação do que as organizações devem ou não devem fazer, de um ponto de vista ético e moral, relativamente ao tratamento dos

interesses das várias partes envolvidas (dos *shareholders* e dos *stakeholders*) (Kujala, 2001). Para Donaldson e Preston (1995, p. 67), os *stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspectos procedimentais e/ou substantivos da actividade empresarial, sendo identificados pelos seus interesses na organização, ao passo que esta possui um interesse funcional correspondente *neles*. Mais, cada grupo de *stakeholders* merece consideração pelo seu próprio bem e não meramente devido à sua capacidade de ir para além dos interesses de algum outro grupo, tais como os *shareholders* (Donaldson & Dunfee, 2004).

No exercício das suas funções, os gestores vêm-se perante conflitos de interesses, aos quais a abordagem dos *stakeholders* em muito pode ajudar (Reynolds et al., 2006). Com efeito, se, por um lado, os gestores, no âmbito de uma economia mundial, têm que delinear estratégias que tornem as suas organizações mais competitivas e lucrativas, gerando lucros para os seus *shareholders*, por outro lado, algumas dessas estratégias podem conduzir, inevitavelmente, a que alguns dos seus *stakeholders* as considerem prejudiciais e que tal se repercuta, a vários níveis, no próprio desempenho da organização (resultados) e na sua imagem, enquanto entidade socialmente responsável (Brichard, 1995; Deakin, 2005; Greenley & Foxall, 1997; Knox & Gruar, 2006; McWilliams & Siegel, 2001; Scott & Lane, 2000). Neste sentido, alguns autores (e.g., Freeman, 1984; Freeman & Gilbert, 1987; Harrison & St. John, 1996) defendem que uma gestão eficaz dos *stakeholders* pode ajudar os gestores a resolver este tipo de conflitos. Nesta perspectiva, gerir os interesses divergentes dos vários *stakeholders* é uma função primária da gestão (Ansoff, 1968, 1984; Reynolds et al., 2006). Segundo alguns autores (e.g., Donaldson & Preston, 1995; Jones, 1995; Reynolds et al., 2006; Wood & Jones, 1995), a abordagem dos *stakeholders* tem potencial para proporcionar um outro olhar sobre as organizações, facilitar a compatibilização de interesses (*balancing stakeholders interests*), possibilitar a sua integração e ajudar a superar alguns dos referidos conflitos, para bem das organizações e da sociedade em geral.

Harrison e Freeman, em 1999, efectuaram um estudo, debruçando-se sobre mais de 50 investigações que, no conjunto, procuravam demonstrar

a importância da relação entre a gestão de *stakeholders*, a responsabilidade social e a performance organizacional. Nesse estudo, salientam, apoiando-se em evidências empíricas, que, nas organizações em que é praticada uma gestão de *stakeholders* que respeite, simultaneamente, os princípios da responsabilidade social e dos interesses dos vários *stakeholders*, é possível alcançar melhores resultados (melhorar a performance). Apoiando-se em seis investigações, que consideram uma referência neste domínio, apresentam resultados, argumentam a favor de propostas e formulam uma síntese que, tendo em vista os objetivos aqui prosseguidos, merecem ser realçados. Assim, por exemplo, num estudo levado a cabo por Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999), procedeu-se a uma análise de dois modelos de gestão de *stakeholders* concorrentes: o modelo baseado numa perspectiva estratégica dos *stakeholders*, reflectindo uma visão instrumental desses mesmos *stakeholders*, e o modelo baseado num compromisso intrínseco da organização para com os seus *stakeholders* (abordagem normativa). Os resultados desta investigação apontam para a existência de uma relação entre performance e gestão de *stakeholders*, embora tivesse sido o modelo baseado na perspectiva instrumental que mais se correlacionasse com a performance financeira das organizações, contrariamente às expectativas dos autores do estudo que esperavam que fosse a perspectiva do compromisso intrínseco (Carvalho, 2007).

Ogden e Watson (1999) investigaram em que medida uma gestão equilibrada das várias exigências dos *stakeholders* e dos *shareholders* se reflectia na performance da organização, nomeadamente, em que medida satisfazer as necessidades e exigências dos clientes se reflectia ou não nos lucros para os accionistas. Concluíram que, no curto prazo, uma melhoria dos serviços prestados ao cliente, se reflectia num acréscimo de custos para a organização, mas, no longo prazo, a organização acabaria sempre por ganhar a vários níveis.

Weaver, Trevino e Cochran (1999) procuraram investigar em que medida as pressões externas e o *commitment* dos gestores de topo influenciavam a natureza dos programas de responsabilidade social adoptados pelas grandes empresas, tendo concluído que as pressões externas e a adesão dos gestores às preocupações de responsabilidade social contribuía para que

as organizações investissem em programas de responsabilidade social e os incluíssem nas suas políticas e práticas de gestão.

Luoma e Googstein (1999) investigaram os factores que influenciam a proporção de lugares de quadro ocupados por *stakeholders*. Nas organizações estudadas, apenas 14% dos referidos lugares eram ocupados por *stakeholders*. Contudo, esta percentagem tendia a crescer ao longo do estudo, sendo sobretudo nas grandes empresas, nas quais existia um maior controlo hierárquico, que essa tendência mais se verificava.

Num estudo levado a cabo por Johnson e Greening (1999), ficou comprovada a relação existente entre algumas dimensões da performance social e da performance financeira.

Segundo Harrison e Freeman (1999), muito pouca investigação tem sido desenvolvida para ajudar a identificar quais os *stakeholders* que realmente contam para os gestores e para as organizações. Queremos, no entanto, aqui salientar que os contributos de Mitchell, Agle e Wood (1997) foram notórios neste domínio, ao desenvolverem um modelo teórico que defende que os *stakeholders* se tornam salientes para as organizações na medida em que os gestores os percebem como possuindo três atributos fundamentais: poder, legitimidade e urgência. Agle, Mitchell e Sonnenfel (1999) testaram o modelo proposto pelos colegas junto de uma amostra de CEO's de várias grandes empresas e concluíram que: os três atributos estão relacionados com a saliência dos *stakeholders*; e que, quanto mais atributos forem percebidos como estando presentes num dado *stakeholder*, mais saliente esse *stakeholder* é aos olhos do gestor; a saliência dos *stakeholders* está relacionada com a performance financeira e social da organização. Estas conclusões levaram os mesmos autores a elaborar uma tipologia dos *stakeholders*, com base na presença ou ausência dos mencionados atributos, tendo ainda apontado certas implicações, ao nível comportamental e de gestão, de cada tipo de *stakeholder*.

Os estudos nesta área sugerem que, cada vez mais organizações e gestores adoptam os princípios e as práticas que se relacionam com a gestão dos *stakeholders*, sendo sobretudo a perspectiva instrumental, a qual sugere que a gestão dos *stakeholders* contribui para uma melhoria da performance

financeira das organizações, a mais difundida e aceite (Carvalho, 2007). Em sentido contrário, subsistem práticas que claramente mostram que os *stakeholders* são ignorados ou não são tidos em conta. A este propósito, Preble (2005) defende que, quando as organizações ignoram ou tendem a adoptar comportamentos conducentes a uma má gestão dos *stakeholders*, ou ainda, quando agem de um modo irresponsável, acabam por sofrer as consequências, sobretudo a dois níveis: ao nível da sua reputação e imagem, e ao nível da redução significativa da riqueza dos *shareholders*. Segundo Donaldson e Preston (1995, p. 70), a abordagem dos *stakeholders*, comparativamente a outras abordagens, possui inúmeras potencialidades. Entre outras, salientam que, sendo mais flexível, ajuda a compreender e a orientar a estrutura e as operações de uma organização já estabelecida (numerosos e diversos participantes que têm múltiplos propósitos e objectivos nem sempre convergentes). Também porque permite ultrapassar a mera observação descritiva, do tipo “a organização tem *stakeholders*”, para proporcionar uma visão dinâmica da realidade e facilitar o reconhecimento da pluralidade e da conflitualidade, que são inerentes à vida organizacional (Donaldson & Preston, 1995; Reynolds et al., 2006).

#### 1.4. STAKEHOLDERS, PARTES INTERESSADAS E CONSTITUINTE ORGANIZACIONAIS: SUA CATEGORIZAÇÃO E HIERARQUIZAÇÃO

Na literatura sobre *stakeholders*, encontramos inúmeras definições do termo, umas mais abrangentes, outras mais restritivas (Carvalho, 2007; Jacobson, 1994; Mitchell et al., 1997). Freeman, em 1984, considerou que “A *stakeholder* in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (op. cit., p.46). Esta definição abrangente é particularmente importante para realçar a relação bilateral entre uma organização e as várias partes nela interessadas. Assim, considerando que os *stakeholders* exercem algum tipo de impacto na organização e, desta forma, directa ou indirectamente, influenciam a qualidade dos resultados gerados pela mesma, os *stakeholders* poderão ser vistos como entidades detentoras de um interesse

e desempenhando um papel instrumental, o que terá como implicação que a organização procure gerir os seus *stakeholders* de forma a maximizar os resultados alcançados e a sua performance (Goodijk, 2003). Mas, por outro lado, atendendo a que os objectivos e as decisões tomadas pela organização e pelos seus decisores são susceptíveis de afectar o bem-estar dos *stakeholders*, bem como os seus próprios objectivos e interesses, as organizações, através dos seus gestores, deverão procurar responder às solicitações das partes interessadas, de forma responsável – o que significa que a organização tem o dever de prestar contas aos vários *stakeholders*, relativamente às actividades e decisões com implicações para os primeiros (Berman et al., 1999). A definição de *stakeholders* proposta por Freeman (1984), não obstante reunir um considerável consenso entre os autores que se interessam por esta questão – e que, em grande parte, decorre da simplicidade que a caracteriza e da sua utilidade prática –, é alvo de duras críticas, em virtude da abrangência que a caracteriza. Com efeito, sendo uma definição abrangente, não contribui adequadamente para uma caracterização precisa do vasto campo referente aos *stakeholders* de uma organização (Carvalho, 2007). Consequentemente, o seu contributo para a identificação e a caracterização adequadas de quem deve ou não ser considerado um *stakeholder* de uma dada organização torna-se limitado e insuficiente (Stoney & Winstanley, 2001).

Associado ao termo “stakeholder”, emerge na literatura o de “partes interessadas” ou de “constituintes”. Estes últimos são usados, frequentemente, por numerosos autores, como sinónimos ou equivalentes daquele termo. Por exemplo, Leisinger e Schmitt (2001) referem que, enquanto *partes interessadas* podem ser entendidas como uma designação genérica para o meio envolvente em que uma organização se insere, a palavra *constituintes*<sup>6</sup> pode ser usada no contexto de grupos de interesses con-

---

<sup>6</sup> A literatura anglo-saxónica utilizava a palavra *constituencies* em vez de *constituents*. Segundo o *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 6th ed., Oxford University Press (2003), a primeira referia-se às pessoas que viviam e votavam num círculo eleitoral, em particular (eleitores); a segunda, referia-se a uma das partes, ou a alguma coisa, que se reunia para formar um conjunto. Prevaleceu a influência do processo político democrático aplicado ao governo das sociedades (Gomez, 2001).



cretos<sup>7</sup>. Atendendo à especificidade desses interesses concretos e à necessidade de melhor caracterizar os *stakeholders*, emergiram outras propostas mais restritivas para a sua definição, apontando para a necessidade de incluir outros critérios relacionados com os *stakeholders*, por exemplo: a escassez de recursos, como o tempo indispensável para tomar decisões e a atenção que é requerida para lidar com constrangimentos externos (Mitchell et al., 1997; Reynolds et al., 2006; Stoney & Winstanley, 2001). Raramente estes grupos de partes interessadas constituíam uma unidade, estando quase sempre comprometidos com diferentes interesses subordinados. Por isso, a análise das partes interessadas centrava o seu enfoque nos subgrupos e nas suas esferas específicas de interesses variados, como políticos, económicos, sociais, ecológicos e tecnológicos.

De modo análogo, os diferentes grupos de accionistas (indivíduos, fundos de pensões, fundos de investimento éticos, fundações, entre outros) possuíam expectativas diferentes em relação às organizações (Leisinger & Schmitt, 2001), se bem que todas as partes interessadas possuíssem interesses legítimos (Donaldson & Preston, 1995). Embora esses interesses legítimos estivessem estruturados de modo diverso, em relação à actividade da organização, a verdade é que todos os *constituíntes* tinham direito a que os seus interesses fossem tidos em consideração. É neste contexto que acabam por emergir outras propostas de definição do termo mais restritivas do que a de Freeman (1984), como a de Clarkson (1995), propondo que *constituíntes organizacionais* podiam ser considerados aqueles (pessoas ou grupos de pessoas) que tinham ou reivindicavam (exigiam) direitos de propriedade ou detinham interesses em relação às actividades de uma dada organização, relativamente ao seu passado, presente ou futuro (Carvalho, 2007).

A perspectiva dos *stakeholders*, em sentido normativo, identifica os *stakeholders* pelo seu interesse na organização, tendo em conta em que medida esta possui qualquer interesse funcional correspondente neles.

---

<sup>7</sup> Com a propriedade das sociedades anónimas pulverizada pelo público, em geral, a fronteira entre a responsabilidade de um indivíduo, enquanto cidadão e enquanto accionista, tornava-se porosa. Assim, era cada vez mais difícil protestar contra as práticas de uma empresa (e.g., poluição, corrupção, trabalho de menores, etc.) e, ao mesmo tempo, obter dela dividendos enquanto accionista (Gomez, 2001).

Os interesses de todos os *stakeholders* têm um valor intrínseco e cada grupo merece ser tido em conta pelas organizações (Donaldson & Preston, 1995). Nesta perspectiva, até mesmo os interesses e expectativas dos *stakeholders* ambientais (os quais englobam toda a humanidade e são extensíveis às gerações futuras, bem como a todos os animais e plantas) devem ser considerados pelas organizações (Accorsi, Apostolakis & Zio, 1999; Buchholz, 2004; Christmann, 2004; Cordano, 1996; Driscoll & Starik, 2004; Peterson, 2004; Starik & Rands, 1995; Starik & Marcus, 2000). Partilhando desta visão, muitas organizações reconhecem as obrigações perante todos os *stakeholders*, enquanto parte do seu desenvolvimento sustentável (Bronn & Broon, 2003; Preble, 2005).

No que respeita à categorização dos *stakeholders*, Clarkson (1995), Wheller e Sillanpää (1997), distinguiram os constituintes organizacionais em primários e em secundários. Os primários, como accionistas/investidores/proprietários, clientes, empregados, e todos aqueles com poder de regulação ou outras formas de poder, com os quais havia uma forte interdependência, eram essenciais à sobrevivência e sucesso da organização. Os secundários eram aqueles com os quais a organização interagia, mas que não eram essenciais à sua sobrevivência. Nesta perspectiva, a sobrevivência organizacional depende da continuidade da participação dos seus *stakeholders primários*, bem como dos seus *stakeholders públicos* (e.g., governos e comunidades) para fornecer infra-estruturas e estruturas legais com as quais operar e trabalhar. Os *stakeholders secundários* são aqueles que têm a capacidade de influenciar ou afectar, ou são influenciados ou afectados pela organização, mas que não estão envolvidos nas transacções directas com a organização e não são essenciais para a sua sobrevivência, como por exemplo, os *media* e os grupos com interesses especiais. Contudo, apesar de estes grupos não serem essenciais para o funcionamento da organização, eles podem, segundo o referido autor, influenciar fortemente em que medida ela é percebida pelo público em geral e pelas várias entidades governamentais e, por conseguinte, acabarão por ter um impacto maior do que o esperado, em virtude das relações e da *interacção* existente entre os vários *stakeholders*.

Outra forma de classificar os *stakeholders* foi proposta por Atkinson et al. (1997), a qual considera ser possível distinguir dois grupos: os internos

e os externos. Os *stakeholders* internos (clientes, accionistas, empregados, fornecedores) eram aqueles que poderiam comprometer a sobrevivência organizacional. E os *stakeholders* externos (comunidade, governo, outras organizações) aqueles que, não obstante terem alguma importância para a organização, não comprometiam, contudo, a sua existência. Clarkson (1999) acrescenta ser possível distinguir *stakeholders* que eram afectados – favorável ou desfavoravelmente – pelas actividades de uma organização. Nesta visão, os *stakeholders* que tinham “interesses” na organização, que incorriam em algum risco ou tinham alguma coisa a ganhar ou a perder, podiam ser afectados de modo positivo ou negativo pelas actividades da organização. Alguns deles (e.g., investidores, empregados) estavam ligados à organização através de contratos explícitos, ao passo que, para vários outros (os clientes, por exemplo), as relações contratuais eram, na sua maioria, implícitas, e sujeitas a interpretações específicas, em caso de litígio. O referido autor considera ainda a existência de “terceiros” como *stakeholders*, os quais se encontram fora da rede destes contratos explícitos e implícitos (não contratuais), sendo, muitas vezes, involuntários e podendo ser ignorados nas suas relações com a organização. Apesar disso, estas terceiras partes – por vezes referidas como “externalidades”, por ocorrerem fora do espaço de relações, quer no seio da própria organização, quer desta com o mercado –, podem ter impacto no desempenho organizacional (Carvalho, 2007).

Tendo por referência a noção de relação contratual, Carroll e Buchholtz (2000) e Carroll (2004) classificaram os *stakeholders* em primários (ou contratuais) e secundários (ou difusos), considerando os primeiros como aqueles que desenvolviam uma relação directa e definida contratualmente com a organização, e os segundos como os *stakeholders* da envolvente da organização, cujas relações podiam ter algum impacto recíproco, mas com os quais não existia qualquer ligação de natureza contratual.

### 1.5. IDENTIFICAÇÃO E SALIÊNCIA DE STAKEHOLDERS

As organizações possuem obrigações, não apenas para com os seus accionistas, mas também para com os outros grupos de *stakeholders* que

com ela interagem. O papel que cada um desses *stakeholders* desempenha e o impacto que os interesses que representa tem sobre a organização são susceptíveis de mudança à medida que a envolvente da organização tende a alterar-se (Stoner & Freeman, 1985). Assim, por exemplo, à medida que o conceito de accionista/investidor evolui, ao longo dos tempos, a própria noção de *stakeholders* tem vindo a alterar-se (Leisinger & Schmidt, 2001). Atendendo à alteração da saliência dos vários *stakeholders* em função das mudanças ocorridas no seio das organizações, na sua envolvente e na sociedade, será admissível que venham a surgir novas preocupações com a identificação e a caracterização dos *stakeholders* relevantes, o que ocorrerá à medida que as referidas mudanças vão sendo detectadas (Donaldson & Preston, 1995). Para uma dada organização, o processo referido passa por identificar e conhecer quem são os seus *stakeholders*, qual a sua natureza, que poder exercem sobre ela, em que medida os seus interesses são legítimos, para que ela possa definir adequadamente a quais dar prioridade. Neste sentido, a identificação e caracterização da sua saliência podem ser vistas como condições prévias e necessárias para que as organizações possam gerir adequadamente os seus recursos e alcançarem os resultados desejados (Carvalho, 2007; Knox & Gruar, 2006; Mitchel et al., 1997; Neville & Menguc, 2006; Reynolds et al., 2006). Concretizando, na perspectiva de vários autores (e.g., Agle et al., 1999; Argandoña, 1998; Carroll & Buchholtz, 2000; Knox & Gruar, 2006; Mitchel et al., 1997; Preble, 2005), este processo encerra um conjunto de questões às quais a organização deve procurar responder: *i)* Quem são os *stakeholders* e quais os seus interesses?; *ii)* Quais as potenciais oportunidades e ameaças que cada um deles coloca à organização?; *iii)* Que responsabilidades (económicas, sociais, ambientais, entre outras) derivam das relações com eles estabelecidas?; *iv)* Qual a estratégia que a organização deve definir para gerir as relações com os seus *stakeholders*, por forma a concretizar os seus objectivos e satisfazer ambas as partes?

Segundo Zimmerman e Zeitz (2002), as respostas a estas questões devem ter em conta, não só a perspectiva da organização, como também, a dos próprios *stakeholders* implicados. A inadequada identificação dos diversos tipos de *stakeholders* e da saliência dos seus interesses pode conduzir a

conflitos que tenderão a comprometer o desempenho da organização (Reynolds et al., 2006). Neste contexto, importa não só identificar os *stakeholders* mas também caracterizá-los e agrupá-los em função da sua importância considerada e do impacto que é previsível terem, num dado momento, sobre os resultados organizacionais. Esta identificação e caracterização permitirão uma análise fundamentada dos impactos que estes *stakeholders* poderão ter ao nível do comportamento e dos resultados alcançados pela organização (Carvalho, 2007).

Tal como referido em momentos anteriores, na literatura consultada encontramos várias classificações e tipologias de *stakeholders*, como por exemplo, a que considera a noção de voluntariado da relação entre os *stakeholders* e a organização, classificando os agentes como passivos e activos, voluntários e involuntários, associando também a noção de direitos adquiridos, riscos assumidos e relações financeiras (Almeida, 2003). Assim, a caracterização das várias partes interessadas torna-se imprescindível para a tomada de decisões organizacionais (Reynolds et al., 2006). Contudo, se aceitarmos que qualquer entidade pode ser afectada e afectar as actividades da organização e, conseqüentemente, os resultados por ela alcançados, então, o processo de identificação dos *stakeholders* reveste-se de alguma subjectividade, uma vez que, no limite, qualquer pessoa ou grupo poder ser considerado um *stakeholder*. Para contornar este problema, a organização pode optar por dar prioridade aos *stakeholders* que revelam maior capacidade de influenciar os seus resultados. Neste sentido, a organização pode adoptar alguns princípios orientadores ou linhas de actuação, que a ajudarão a identificar os *stakeholders* mais relevantes, em particular, aqueles que tendem a obter mais atenção por parte dos gestores e a revelar capacidade para obtenção dos benefícios gerados pela organização (Carvalho, 2007).

Na literatura da especialidade encontramos várias formas de categorizar os *stakeholders* de uma organização, regra geral, todas elas com um carácter normativo, o que não permite uma análise da importância relativa (saliência) de cada um. Segundo Mitchell et al. (1997), para que a comparação relativa às influências exercidas pelos vários *stakeholders* sobre as actividades da organização ocorra, é necessária uma base conceptual, ancorada na análise

de alguns atributos susceptíveis de diferenciar os vários *stakeholders*, e que permita estabelecer graus de importância dos mesmos. Importa, ainda, ter em atenção que o grau de importância ou saliência de cada *stakeholder* pode variar ao longo do tempo e ser afectado pelas mudanças ocorridas no seio da organização e fora dela (Carvalho, 2007).

Para definir grupos básicos de *stakeholders*, emergiram na literatura algumas propostas (normativas) que tem facilitado as investigações e que reúnem considerável consenso. Salientaremos três delas, em virtude de reunirem um consenso considerável. Em primeiro lugar, a de Kaplan e Norton (1997), a qual considera que existem basicamente dois grupos de entidades (*stakeholders*) com poder para influenciar as actividades de uma organização. São eles o ambiente externo, definido pelo ambiente em que a organização opera e inclui os proprietários, os clientes e a comunidade; e o ambiente interno, caracterizado por aqueles que têm a responsabilidade de gerir os processos e alcançar resultados, incluindo os empregados e os fornecedores. Subjacente a esta classificação está um procedimento normativo de identificação dos *stakeholders*, segundo o qual as partes interessadas localizadas no ambiente interno apenas respondem aos estímulos criados pelo ambiente externo, o que não traduz integralmente a realidade organizacional. Especificando, incluídos no *stakeholder* “comunidade” podem estar vários agentes isolados que existem por diversos motivos, desde os relativos ao meio ambiente, a disputas ou relações com vizinhos, até ao Governo, aos *media* e aos concorrentes. Tal classificação parece ser interessante do ponto de vista prático para a identificação dos *stakeholders*, entendendo-se como um primeiro passo para a avaliação da influência das partes interessadas na organização. Os *stakeholders* do ambiente externo não têm uma intervenção directa na gestão das actividades da organização, o que não ocorre com os *stakeholders* do ambiente interno. Segundo esta classificação, podemos restringir a cinco grupos os principais *stakeholders*: os proprietários (sócios/accionistas/investidores), os clientes, a comunidade, os empregados e os fornecedores, tornando-a de simples aplicação (Carvalho, 2007).

Outra proposta de categorização dos *stakeholders* é a apresentada por Atkinson et al. (1997). À semelhança dos autores anteriores, propõem uma forma (igualmente normativa) de classificação e identificação dos constituintes

organizacionais, defendendo a existência de dois grupos básicos: os *stakeholders* internos, considerados como aqueles que afectam a sobrevivência da organização (clientes, proprietários/accionistas/investidores, empregados e fornecedores), e os *stakeholders* externos, considerados como aqueles que, tendo alguma importância para a organização, não comprometem, contudo, a sua existência (comunidade, Governo e outras organizações).

Outra tipologia de *stakeholders* muito referenciada na literatura da especialidade é a de Mitchell, Agle e Wood (1997), conhecida pela tipologia dos três atributos ou modelo de identificação e saliência dos *stakeholders*. Segundo estes autores, após a clarificação ou identificação de *quem* uma organização considera ser um agente, constituinte ou parte interessada, o passo seguinte consiste na caracterização desses intervenientes, o que pressupõe conhecer a magnitude das relações estabelecidas, já que estas são susceptíveis de interferir com a distribuição dos recursos organizacionais, a optimização dos processos conducentes à eficácia da organização e, em última instância, da sua performance. Neste sentido, esta caracterização pressupõe analisar a saliência dos vários *stakeholders*, o grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* são mais importantes e, por conseguinte, requerem mais atenção e prioridade, por parte dos gestores e decisores organizacionais, ou seja, a magnitude da influência de tais *stakeholders* sobre a organização. Este processo encerra duas dificuldades. Por um lado, a existência de alguma subjectividade, dado que o avaliador/gestor terá que efectuar um juízo relativamente à importância dos *stakeholders*. Por outro lado, decorrente da natureza dinâmica inerente ao próprio conceito de *stakeholder* – o qual, como vimos anteriormente, pode mudar ao longo do tempo e das circunstâncias envolventes –, é susceptível de fazer alterar o posicionamento relativo de cada *stakeholder* (Carvalho, 2007).

Segundo Mitchell et al. (1997), as influências dos *stakeholders* sobre uma organização podem ser descritas ou mapeadas com base na posse de certos atributos que interferem com as relações que os *stakeholders* estabelecem com essa organização. Os referidos atributos dos *stakeholders* são três, a saber: o *poder* do *stakeholder* em influenciar a organização e os seus resultados; a *legitimidade* da relação do *stakeholder* com a organização, e a *urgência* das exigências do *stakeholder* para com a organização.

Os referidos autores, partindo da noção de *stakeholder* de Freeman (1984), propuseram um modelo de identificação e saliência desses *stakeholders*, no qual procuraram dar resposta às seguintes questões fundamentais: *who is a stakeholder and what is a stake?* e *what does stakeholder theory offer that is not found in other theories of the firm?*. Tiveram ainda em conta o que Freeman havia chamado *The Principle of Who or What Really Counts*.

Para Mitchell et al. (1997), as percepções dos gestores acerca dos principais atributos dos *stakeholders* – *poder, legitimidade e urgência* – afectam a sua *saliência*. Com base na identificação de um, dois ou três dos referidos atributos aos *stakeholders*, é possível chegar a uma *tipologia de stakeholders*. Esta linha de investigação foi retomada em 1999 por Agle, Mitchell e Sonnenfeld, seguindo a lógica – *princípios, processos e performance* –, a qual é vista como um meio para analisar os efeitos das percepções dos gestores, acerca dos atributos dos *stakeholders*, na saliência destes últimos, e qual o efeito que tal processo tem na performance organizacional.

Neste modelo, os autores estabelecem certas premissas de base:

- 1) Os gestores que pretendem alcançar certas metas dedicam particular atenção a algumas classes de *stakeholders*: dado que os recursos financeiros e de outra ordem que a organização detém são escassos e limitados, a actuação é, por excepção, prioritariamente dedicada àqueles que controlam mais recursos e que exercem uma influência mais forte sobre a organização, o que equivale a dizer que os gestores evidenciam um tratamento diferenciado para com os *stakeholders*;
- 2) O juízo subjectivo dos gestores repercute-se na importância atribuída aos *stakeholders*: a avaliação é fortemente qualitativa e as impressões pessoais são fundamentais para definir quais são os constituintes prioritários na relação com a organização. São as percepções dos gestores que determinam a *saliência* dos *stakeholders*;
- 3) A importância dos vários grupos de *stakeholders* pode ser identificada pela posse de um, dois ou três atributos básicos (*poder, legitimidade, urgência*): estas três dimensões formam a base para a avaliação



relativamente ao grau de influência que cada *stakeholder* exerce sobre a gestão da organização.

Adicionalmente, estes autores consideram que a relevância de determinados *stakeholders* está positivamente correlacionada com o número cumulativo destes atributos dos *stakeholders*, percebidos pelos gestores. Pelo que propõem a seguinte proposição adicional: “Stakeholder salience will be positively related to the cumulative number of stakeholder attributes – power, legitimacy, and urgency – perceived by managers to be present (p. 873)”.

Esta ideia de graduar os diversos *stakeholders* numa escala que permite à organização hierarquizar e escalonar as suas prioridades, conduz-nos ao conceito de *saliência* – o grau em que os gestores dão prioridade às solicitações, em conflito, dos vários *stakeholders* (Mitchell et al., 1997). Estes três atributos podem ser utilizados para determinar quem são os *stakeholders* com os quais a organização deve despender recursos humanos e materiais para satisfazer as suas necessidades e controlar se os esforços estão a ser dirigidos aos constituintes mais importantes (salientes). A classificação e a identificação dos *stakeholders* são mutáveis ao longo do tempo, pelo que o gestor e as organizações devem ter isso em consideração nos seus planos de gestão (nas suas estratégias e táticas) (Carvalho, 2007).

Como refere Windsor (1992), os autores que se interessam por esta questão diferem, sobretudo, no que respeita à visão que possuem do universo dos *stakeholders*. Assim, uns adoptam uma visão mais restritiva e, outros, uma visão mais abrangente do conceito e do conjunto dos *stakeholders* organizacionais. E, ao nível da gestão dos *stakeholders*, parecem dominar duas visões: a dos gestores preocupados com os resultados económicos da organização (e.g., sobrevivência, bem-estar económico, maximização dos lucros) e a dos gestores preocupados com as pessoas e o sistema social (e.g., responsabilidade social, qualidade de vida no trabalho, satisfação dos principais *stakeholders*). Segundo o referido autor, aqueles que defendem uma definição mais restritiva tendem a enfatizar as questões da *legitimidade*, das exigências e dos interesses dos *stakeholders* mais importantes. Ao invés, os autores que defendem uma definição

mais abrangente tendem a centrar-se no *poder* dos *stakeholders* para influenciar as organizações (Carvalho, 2007). Para Mitchell et al. (1997), *poder* e *legitimidade* são atributos centrais para um modelo de identificação dos *stakeholders*. E, quando estes atributos são avaliados, considerando a *urgência* das exigências dos *stakeholders*, o resultado é um modelo dinâmico e global, que considera diferentes tipos de *stakeholders*, associados a diferentes modelos de comportamentos esperados relativamente às organizações.

Em resumo, os autores mencionados definem os três atributos considerados da seguinte forma: *i*) o *poder* enquanto capacidade dos *stakeholders* para influenciarem o funcionamento e os resultados de uma organização, ou seja, vista como uma relação entre actores sociais, na qual o actor A pode obter do actor B algo que este último não faria sem a influência do primeiro<sup>8</sup>; *ii*) a *legitimidade* definida como o grau em que um indivíduo ou grupo tem direito formal ou efectivo sobre a organização. Corresponde a uma percepção generalizada ou a um pressuposto de que as acções de uma dada entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas para um dado sistema socialmente construído e assente em determinadas normas, valores, crenças e definições<sup>9</sup>; *iii*) e a *urgência* considerada como o grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* requerem uma atenção imediata<sup>10</sup>.

Por outras palavras, as organizações podem identificar os seus *stakeholders*, a partir das respostas a questões sobre três dimensões (ou atributos): poder, legitimidade e urgência:

---

<sup>8</sup> Muitas das definições correntes deste atributo derivam, pelo menos em parte, da ideia inicial de Weber de que o poder é “the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance” (Weber, 1947). Os referidos autores basearam-se, igualmente, nas contribuições de Weber (1947), Dahl (1957), Etzioni (1964), French e Raven (1960), Salancik e Pfeffer (1974), Pfeffer (1981).

<sup>9</sup> Mitchell e colegas (1997) apoiaram-se nas sugestões de vários autores, nomeadamente, de Weber (1947) e de Suchman (1995). Este último considera a legitimidade como “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definition” (p. 574).

<sup>10</sup> Os referidos autores consideram como bases do atributo *urgência* a sensibilidade temporal e a sua natureza crítica (cf., Mitchell et al., 1997).

- a) O *poder* para influenciarem a organização. Definido como sendo o grau em que os indivíduos ou grupos são capazes de persuadir, incitar, ou exercer pressão coerciva sobre outros indivíduos ou grupos, para que estes empreendam determinadas acções (Boatright, 2003). É a capacidade de pôr alguém a fazer algo, com base no controlo dos recursos, de competências técnicas, conhecimentos específicos, ou poder legal. Um *stakeholder* tem *poder* na relação com a organização quando ele impõe uma acção que é executada pela organização ou quando influencia a organização, mesmo com resistência desta. Significa que os interesses do *stakeholder* se sobrepõem aos da organização. Segundo Almeida (2003), os tipos de recursos utilizados para garantir o *poder* na relação com a organização podem ter três origens: coerciva (baseada em recursos físicos de força, violência ou controlo de acontecimentos que são usados para fazer prevalecer a vontade do *stakeholder*), utilitária (baseada em recursos materiais ou financeiros que são utilizados ou podem vir a ser utilizados como base de troca para algo que interesse ao *stakeholder* ou que ameace a organização), normativa (baseada em recursos simbólicos, sejam normativos ou sociais, que façam com que a vontade seja imposta através do reconhecimento pela organização, pela sua interpretação de como o *stakeholder* é identificado através do símbolo). O poder é transitório, podendo ser adquirido ou perdido. Serão os constituintes organizacionais capazes de impor a sua vontade? Terão capacidade para influenciar o comportamento da organização (quer os *stakeholders* possuam uma exigência legítima, quer não)?
- b) A *legitimidade* nas relações dos *stakeholders* com a organização (aceitação pela Sociedade) pode ser definida como uma exigência sobre a organização, com base numa obrigação contratual ou legal, num direito moral, num estatuto sob risco. Um *stakeholder* com *legitimidade* é aquele que possui um interesse moral nos benefícios e prejuízos gerados pelas acções da organização. Pode estar presente ou ausente, e pode variar conforme a percepção do seu detentor. A organização assume que as actuações dos constituintes organizacionais são desejáveis, adequadas ou apropriadas, face às normas, valores, crenças

e conceitos de constituinte, organização e Sociedade? Aparentemente, o atributo de *legitimidade* é o mais fácil de ser identificado, se for entendido de uma maneira restrita, isto é, como sendo de *stakeholders* com direitos de propriedade ou direitos morais comprometidos, por serem amplamente divulgados e até formalizados. Mas a *legitimidade* não se refere apenas a contratos explícitos, observáveis, mas também a contratos implícitos que são dependentes da avaliação, da cognição e das construções sociais sobre o que seriam atitudes desejáveis, correctas e apropriadas da organização e dos seus *stakeholders*, o que faz com que as bases para a *legitimidade* sejam questionáveis e raramente consolidadas. Assim sendo, segundo Almeida (2003) e Phillips (2003), a *legitimidade* é o atributo que dá ao *stakeholder* o direito ou o dever de praticar actos, sendo tais actos aprovados e garantidos pelo sistema social no qual a organização opera, seja ele relativo ao indivíduo, à organização ou à sociedade. Na perspectiva de Wood (1991), os tipos de recursos utilizados para garantir a *legitimidade* na relação entre os *stakeholders* e uma organização podem ter três origens: individual, organizacional e institucional. Por sua vez, as diferenças culturais entre vários países, impõem legitimidades diferentes para cada grupo de *stakeholders*, bem como a política, a lei, os incentivos organizacionais e as escolhas históricas exercem um efeito sobre este atributo da *legitimidade*.

- c) A *urgência* (premência) na reivindicação, é um fenómeno cuja percepção é socialmente construída, podendo ser percebida “correctamente” ou não. É um atributo multi-dimensional, que introduz dinamismo na escolha dos constituintes, e é de difícil mensuração. Indica o grau em que os *stakeholders* apelam à atenção imediata dos gestores/organização. A *urgência* pode ser definida como a qualidade caracterizada pelo que é preciso fazer com rapidez; a necessidade manifestada de imediata acção. Uma vez que as organizações têm recursos limitados, a *urgência* é um critério adicional para identificar e hierarquizar os *stakeholders*.

Segundo Almeida (2003), existe uma diferença entre *urgência* e oportunidade para agir, pois esta última não requer que seja feita de imediato,

mas a sua confusão pode dar origem a situações de oportunismo deliberado por parte do *stakeholder*, as quais desequilibram a relação. A insatisfação do *stakeholder* quando a sua exigência não é atendida de imediato pelo gestor/organização (quando não é percebida como *urgente*), ao atingir níveis insuportáveis, pode desencadear pressões sobre a organização, que podem ou não ser atendidas. A organização pode ser mais ou menos sensível à *urgência* das exigências dos seus *stakeholders*, devido a: *i*) sensibilidade ao tempo (o efeito dos actos da organização para com os *stakeholders* são sensíveis ao tempo de demora na resposta às exigências); *ii*) grau de importância da relação (importância que o *stakeholder* atribui à relação que mantém com a organização, em virtude de colocar em risco a propriedade dos seus activos ou o seu conforto em sentimentos pessoais ou até os seus planos para o futuro).

No contexto da teoria da dependência dos recursos, Pfeffer e Salancik (1978) haviam defendido que se as organizações quiserem sobreviver terão que responder às exigências feitas por outras organizações ou grupos situados na sua envolvente que controlam recursos críticos. Desta forma, é natural que as organizações, através dos seus decisores, prestem mais atenção a alguns grupos de *stakeholders* e menos a outros. Por outras palavras, as organizações tendem a prestar mais atenção aos *stakeholders* que controlam os recursos críticos para a sua sobrevivência (Mellahi & Wood, 2003; Reynolds et al., 2006).

No âmbito da abordagem dos *stakeholders*, os *gestores* constituem um grupo de actores organizacionais de destaque, já que a esse grupo lhe compete a responsabilidade de conciliar interesses divergentes, tomar decisões estratégicas e gerir a distribuição eficaz dos recursos organizacionais, de forma a responderem às exigências dos grupos de *stakeholders* mais importantes (Carvalho, 2007; Reynolds et al., 2006). Como referem Hill e Jones (1992: p. 134): “Managers are the group of *stakeholders* who enter into a contractual relationship with all other *stakeholders*, are also the only group of *stakeholders* with direct control over the decision-making apparatus of the firm”.

Embora os outros *stakeholders* possam pressionar o *stakeholder* “gestores” (em função do poder e legitimidade que detém) ou exigir urgência na

satisfação das suas exigências, são os gestores *quem* determina *quais* os *stakeholders* que são salientes e que, por conseguinte, receberão maior atenção por parte dos gestores. Assim, os *stakeholders*, num dado momento, podem ter mais ou menos saliência, ganhá-la ou perdê-la (Carvalho, 2007; Reynolds et al., 2006). Como afirmam Mitchell e colegas (1997: p. 882), “Power and urgency must be attended to if managers are to serve the legal and moral interests of legitimate *stakeholders*”.

Tal como já anteriormente foi referido, a abordagem dos *stakeholders* desafia a perspectiva tradicional, que parte do pressuposto de que as organizações devem maximizar o retorno do investimento aos accionistas (Caldeira & Faia-Correia, 2002; Key, 1999; Mellahi & Wood, 2003). Esta abordagem, numa perspectiva abrangente, considera que a organização deve prestar atenção aos interesses de todos os grupos afectados pela sua actividade e, numa perspectiva restritiva, considera que a organização deve prestar atenção aos interesses dos grupos mais importantes (Mellahi & Wood, 2003; Reynolds et al., 2006). Outros autores (e.g., Agle et al., 1999; Henriques & Sadorsky, 1999; Johnson, 2003; Kochan & Rubinstein, 2000; Mitchell et al., 1997; Neville et al., 2004; Olden, 2003; Pajunen, Parvinen & Savage, 2005; Polonsky, Suchard & Scott, 1999; Scott & Lane, 2000; Uusitalo & Rökman, 2004) consideram que os gestores vão prestar mais atenção aos interesses dos grupos que percebem como mais salientes (Carvalho, 2007).

Práticas de empresas que indiciam a diferente importância atribuída a certas categorias de *stakeholders* são facilmente identificáveis e surgem na literatura consultada (Berry, Hungate & Temple, 2003; Bridges & Harrison, 2003; Robbins, 1993). A título de ilustração, em certas empresas é a gestão de topo (gestores ou administradores com salários mais que elevados e cláusulas de rescisão muito rígidas) que é privilegiada; noutras, os clientes (como quando certas marcas de carros solicitam aos clientes de determinado modelo que levem o seu carro à oficina para uma substituição graciosa de uma peça que se revelou defeituosa ou menos eficiente que o desejável); noutras, ainda, os trabalhadores ou empregados (como no caso de uma agência de viagens que coloca em primeiro lugar os seus trabalhadores na lista de prioridades, mesmo à frente dos clientes) (Carvalho, 2007).

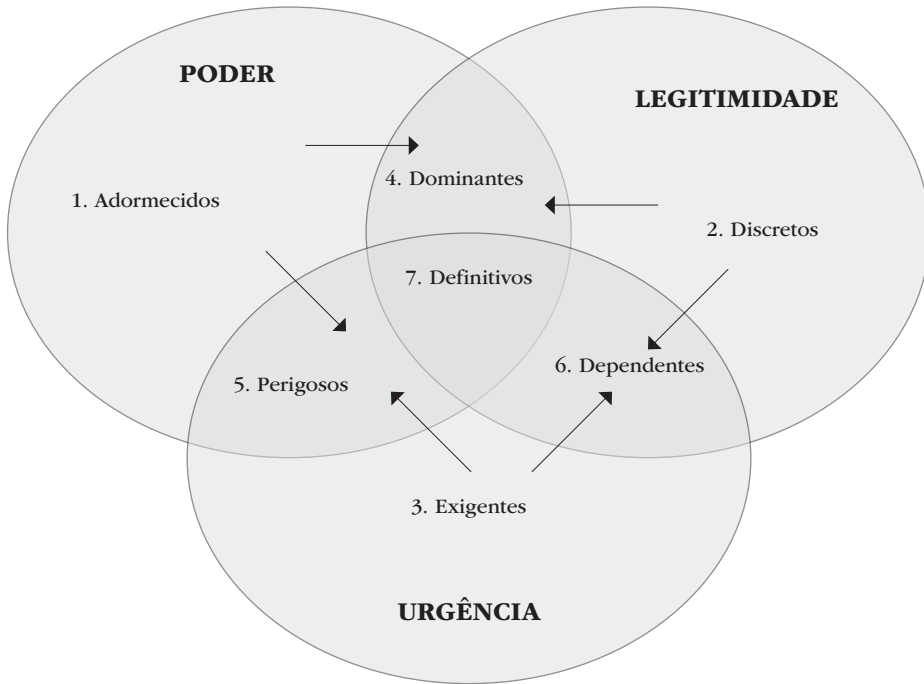
Com base nas dimensões acima referidas, Mitchell et al. (1997) propuseram um modelo que permite identificar o papel dos *stakeholders*, analisar os seus interesses, e avaliar o tipo e grau de poder detido por estes, a partir da singularidade posicional das partes interessadas e da percepção dos gestores. Por se tratar de um modelo que consideramos particularmente relevante para a intervenção organizacional, passaremos a expô-lo com maior detalhe. Trata-se de um modelo que pretende envolver todos os constituintes organizacionais num processo de criação de valor a longo prazo<sup>11</sup>, criar um contexto dinâmico de interação e facilitar o diálogo e a mudança. O mesmo tem sido objecto de análise e tem suscitado o interesse de outros investigadores<sup>12</sup>.

O referido modelo descreve os atributos que contribuem para a atribuição de importância aos constituintes organizacionais, mas não os identifica; apenas prescreve que aqueles que detêm um maior grau dos atributos são percebidos como mais importantes que aqueles que detêm, em menor grau, esses mesmos atributos. Também não especifica como os gestores de uma organização devem lidar com os constituintes organizacionais cujo grau de importância se altera segundo a fase do seu ciclo de vida, em função da estratégia a desenvolver por esta ou da experiência passada (Carvalho, 2007). Porque introduz clareza e porque permite gerar uma tipologia útil do ponto de vista da intervenção organizacional, dedicar-lhe-emos, aqui, mais atenção.

---

<sup>11</sup> Isto não significa que os accionistas não sejam importantes, ou que a rentabilidade de uma organização não seja vital para o seu sucesso (Andriof et al., 2002).

<sup>12</sup> (e.g., Andriof et al., 2002; Almeida, 2003; Driscoll & Starik, 2004; Freeman & Phillips, 2002; Frooman, 1999; Henriques & Sadorsky, 1999; Jawahar & McLaughlin, 2001; Johnson, 2003; Kochan & Rubinstein, 2000; Knox & Gruar, 2006; Lynall, Golden & Hillman, 2003; Malvey, Fottler & Slovensky, 2002; McLarney, 2002; Neville & Menguc, 2006; Neville et al., 2004; Olden, 2003; O'Connell, Stephens, Betz, Shepard & Hendry, 2005; Pajunen, Parvinen & Savage, 2005; Phillips, 2003; Polonsky, Suchard & Scott, 1999; Reynolds et al., 2006; Roberts & Mahoney, 2004; Rowley & Moldoveanu, 2003; Scott & Lane, 2000; Schneider, 2002; Solomon, 2001; Sundaram & Inkpen, 2004; Uusitalo & Rökman, 2004; Van Buren III, 2001; Wei-Skillern, 2004).



Adaptado de Mitchell et al. (1997)

**Figura 2: Tipologia dos *stakeholders* organizacionais**

Os três atributos acima referidos possibilitaram a identificação de constituintes organizacionais e a combinação desses atributos deu origem a sete classes desses constituintes: *i)* Os constituintes organizacionais detentores, em algum grau, de apenas um atributo, eram tipificados como latentes, e incluíam: 1 – Adormecidos, 2 – Discretos, 3 – Exigentes; *ii)* Os constituintes organizacionais detentores, em algum grau, de dois atributos, tinham certas expectativas em relação ao comportamento e resultados da organização (eram tipificados como expectantes). Incluíam: 4 – Dominantes, 5 – Perigosos, 6 – Dependentes; *iii)* Aqueles que detinham, em algum grau, poder, legitimidade e influência, eram os constituintes organizacionais: 7 – Decisivos; *iv)* Por oposição aos decisivos, aqueles que não detinham qualquer porção de qualquer atributo não eram sequer considerados potenciais *stakeholders*.

Da identificação do tipo de *stakeholder*, cujas características principais se resumiram no *Quadro 2* e da interpretação das relações da organização com estes, dependiam as respostas às questões acima colocadas.



Quadro 2: Características dos constituintes organizacionais

Tipo de constituintes	Características
1. Adormecidos	Não exercem o seu poder (seja ele coercivo, utilitário ou simbólico) para influenciar a organização enquanto os seus direitos não tiverem legitimidade e urgência. Interferem pouco com a organização, embora tenham potencial de aquisição, quer de legitimidade quer de urgência (e.g., Pessoas ou organizações que tivessem capacidade de atracção dos meios de comunicação de massas).
2. Discretos	Têm legitimidade (individual, organizacional ou institucional) mas não detêm interesses urgentes, e serão incapazes de influenciar a organização enquanto não ganharem poder. Isto faz com que recebam atenção dos gestores apenas se eles assim o desejarem. São susceptíveis de beneficiarem de acções de filantropia empresarial. Não pressionam a gestão da organização para terem com esta um relacionamento mais activo (e.g., Organizações sem fins lucrativos ou de voluntários, hospitais que recebem donativos).
3. Exigentes	Têm somente interesses urgentes mas falta-lhes legitimidade e poder. Apenas são ouvidos pela organização, não constituindo uma ameaça e, regra geral, são incapazes de possuir poder ou legitimidade, não merecendo, por isso atenção dos gestores. Podem ser enfadonhos mas não reclamam muita atenção da gestão (e.g., Manifestantes por uma causa ecológica; jornalistas sensacionalistas que acusam empresas por desastre infundados).
4. Dominantes	Têm poder e legitimidade, mas não apresentam interesses urgentes. Potenciam coligações dominantes. Esperam e recebem muita atenção da gestão da organização, pois quando necessitarem de algo da empresa, irão influenciá-la a fim de obter o que querem. (e.g., empregados, comissões de trabalhadores, conselhos de administração).
5. Perigosos	Têm poder e interesses urgentes, mas falta-lhes legitimidade. Podem ser coercivos e violentos. Podem ser identificados pela gestão, mas os seus direitos não são necessariamente reconhecidos (e.g., Empregados com condições de trabalho ilegais; grupos de ambientalistas, sabotagens de empregados).
6. Dependentes	Têm interesses legítimos e urgentes, mas falta-lhes poder. Dependem de terceiros (e.g., accionistas dominantes, tribunais) para que os seus interesses sejam contemplados (e.g., A preservação do meio ambiente).
7. Decisivos	Têm poder e direitos legítimos e prementes. São também membros da "coligação dominante" (e.g., Accionistas que procuram valorizar as suas acções, proprietários que decidem reformular a administração de uma empresa que tem vindo a obter resultados insatisfatórios).

(Almeida, 2003; Mitchell et al., 1997; Rodrigues, 2005).

Com base nos atributos propostos por Mitchell et al. (1997), é possível classificar os *stakeholders* em tipos, conforme se pode visualizar no quadro seguinte:

Quadro 3: Classificação dos *stakeholders* baseada na tipologia dos atributos de Mitchell et al. (1997, p. 874)

Stakeholder	Caracterização	Poder	Legitimidade	Urgência
Adormecido	Latente	Sim	Não	Não
Discreto	Latente	Não	Sim	Não
Exigente	Latente	Não	Não	Sim
Dominante	Expectativa	Sim	Sim	Não
Dependente	Expectativa	Não	Sim	Sim
Perigoso	Expectativa	Sim	Não	Sim
Decisivo	Decisivo	Sim	Sim	Sim

Na classificação proposta, pode observar-se a caracterização de cada *stakeholder*, de acordo com a atenção que lhe deve ser dedicada no processo de planeamento. Esta atenção, traduzida em graus, irá depender da presença percebida dos três atributos fundamentais e com pesos dependentes da avaliação dos gestores relativamente àquilo que representa cada *stakeholder* e que, conseqüentemente, pode colocar as suas organizações em maior ou menor risco. Esta análise reside na capacidade que um *stakeholder* tem em adquirir o (s) atributo (s) que lhe falta e a relevância desse (s) atributo (s) determina o grau de influencia que ele pode ter sobre a organização. Desta forma, os *stakeholders* podem ter um grau de importância:

- Baixo: se apenas um dos atributos fundamentais estiver presente;
- Moderado: se dois dos atributos fundamentais estiverem presentes;
- Alto: se todos os três atributos estiverem presentes.

A identificação passa, num primeiro momento, por reconhecer a possibilidade de um *stakeholder* exercer pressão sobre a organização para que a suas exigências tenham que ser atendidas (Brammer & Millington, 2003; Dwivedi & Momaya, 2003; Pajunen et al., 2005). Tal possibilidade cresce à medida que

o constituinte adquire os atributos fundamentais, sendo que, ao conquistar os três atributos, estará em condições de influenciar a organização. A ausência dos três atributos caracteriza um constituinte como não *stakeholder*. Um constituinte que possui apenas um dos atributos é considerado latente, o que não garante nenhuma atenção ou conhecimento da organização (Carvalho, 2007).

A identificação e a análise da relevância de *stakeholders* que esta grelha possibilita é um instrumento útil que poderá orientar a actuação de quem tem que decidir e gerir organizações. A identificação e a análise de que pessoas, grupos e instituições são afectados pela acção de uma dada organização, quais os que com ela interagem continuamente, de que modo essa interacção contribui para o seu sucesso ou insucesso, constitui informação pertinente e o conhecimento assim gerado merece ser avaliado e devidamente gerido (gestão do conhecimento). Parte do sucesso de uma organização está dependente da gestão que é feita dessas relações (Adler & Chaston, 2002; Leisinger & Schmitt, 2001; Danov, Smith & Mitchell, 2003; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Neville et al., 2004; Olden, 2003; Pajunen et al., 2005; Post et al., 2002; Rodrigues, 2005; Whysall, 2000).

É possível optar e cabe aos gestores de uma dada organização decidirem quais os constituintes organizacionais e quais os interesses a que querem e devem dar prioridade, escolherem como se relacionar com eles de forma satisfatória e mutuamente vantajosa (Argandoña, 1998; Boatright, 2003; Correia, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Jawahar & McLaughlin, 2001; Reynolds et al., 2006; Rodrigues, 2005). Desenvolver acções apropriadas aos interesses de ambas as partes e ter em conta que diferentes grupos de constituintes requerem diferentes abordagens (Boatright, 2003; Rodrigues, 2005) não é tarefa fácil, mas é estimulante – e ainda mais o é quando o leque de opções se alarga e se torna mais claro.

### 1.5.1. MUDANÇA E SALIÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

Ao nível organizacional, a identificação e análise dos *stakeholders* pode ser considerada uma metodologia de diagnóstico que deve ser utilizada de

forma sistemática, tendo em conta as mudanças que podem ocorrer ao nível da própria organização e, conseqüentemente, ao nível da saliência dos *stakeholders* (Lewis, 1994; Reynolds et al., 2006; Solomon, 2001; Vartiainen, 2003). Os interesses, as expectativas e as necessidades dos *stakeholders* alteram-se em virtude dessas mudanças organizacionais, conseqüentemente, os *stakeholders* podem mudar de estatuto, as suas exigências e os seus direitos podem revestir-se de maior ou menor legitimidade, e estes podem perder ou ganhar poder de influência sobre a organização (Carvalho, 2007). Neste sentido, é admissível considerar que os *stakeholders* podem conquistar atributos que outrora não estavam presentes, ou perder outros. Este fenómeno, inevitavelmente tem repercussões sobre o próprio comportamento dos *stakeholders*, dos gestores, das organizações e nas relações entre ambas as partes (Correia, 2005; Jawahar & McLaughlin, 2001; Knox & Gruar, 2006; Neville & Menguc, 2006; Post et al., 2002; Reynolds et al., 2006; Solomon, 2001; Suchman, 1995).

De acordo com a tipologia dos *stakeholders* organizacionais anteriormente apresentada (cf. *Figura 2*), o ganho ou perda de determinado(s) atributo(s) confere aos *stakeholders* a capacidade de mudar o nível de saliência percebida pelas organizações, através dos seus gestores. Neste sentido, será expectável que, por exemplo, os *stakeholders latentes* possam aumentar o nível de importância percebida ao conseguirem conquistar um dos atributos em falta, o que, segundo esta tipologia, lhes permite uma “deslocação” para outra classe – *stakeholders expectantes*. Esta mudança de “estatuto” dos *stakeholders*, inevitavelmente, tem conseqüências nas relações estabelecidas com as organizações. Mais, estes *stakeholders expectantes* podem, ainda, aspirar a outra mudança de estatuto, se conseguirem “ganhar”, através de coligações, acções políticas ou outras acções, a porção do atributo que lhes faltava para passarem a ser percebidos como fazendo parte dos verdadeiros *stakeholders* organizacionais – *decisivos*. Assim, nas relações estabelecidas com as organizações, um direito menor podia, rapidamente, transformar-se num direito legítimo; um direito sem premência num determinado momento, podia tornar-se num direito urgente, mais tarde. Isto explica porque pessoas, grupos ou até mesmo organizações não identificadas, em determinado momento, como

*stakeholders*, podiam tornar-se *stakeholders* importantes num futuro próximo (Carvalho, 2007). Nesta lógica, por definição, um *stakeholder* que é visto como tendo tanto poder como legitimidade, é considerado um membro da coligação dominante da organização. Se as solicitações, as reclamações ou as exigências da coligação dominante se tornarem urgentes, os gestores, enquanto *stakeholder* ao serviço dos interesses da organização, deverão procurar satisfazê-las prontamente, dando-lhes, por conseguinte, prioridade sobre todas as dos outros *stakeholders*. Assim, este grupo, ao conquistar “urgência”, acaba por se tornar saliente para a organização. Deste modo, um *stakeholder* do tipo *dominante* pode, em certas circunstâncias, tornar-se um verdadeiro *stakeholder – decisivo ou determinante –*, se, além do poder e da legitimidade, conseguir demonstrar – e obtiver – urgência nas suas solicitações, exigências ou reclamações dirigidas à organização. Se os gestores não identificarem, não prestarem atenção ou perceberem de forma errada este tipo de *stakeholder*; isto é, não reconhecerem ou não agirem de acordo com a saliência destes “interessados”, tal facto poderá ter consequências prejudiciais à organização (Carvalho, 2007). Assim, de acordo com Mitchell et al. (1997), qualquer *stakeholder expectante* pode tornar-se num *stakeholder decisivo* ao conquistar o atributo em falta. E qualquer *stakeholder latente* poderá aumentar a sua saliência se conseguir obter mais um dos atributos em falta, movendo-se, de acordo com a tipologia referida, para a categoria dos *stakeholders expectantes*. Segundo esta tipologia, o grupo dos *stakeholders* ao qual não é associado qualquer um dos três atributos (poder, legitimidade e urgência) é considerado um não-*stakeholders* ou, quanto muito, um *stakeholder potencial*. Para os autores desta classificação de *stakeholders*, a designação “potencial” refere-se à possibilidade de, em qualquer momento ou sob certas circunstâncias, esta entidade poder conquistar pelo menos um dos referidos atributos e, assim, passar para uma outra classe de *stakeholders*, podendo, deste modo, exercendo alguma influência ao nível das relações estabelecidas com as organizações e os seus gestores (Carvalho, 2007).

Atendendo ao que acabámos de explicitar, será legítimo questionarmo-nos que implicações terão cada um dos referidos tipos de *stakeholder* no comportamento dos gestores e nas relações estabelecidas com as organizações. Segundo Dontenwill (2005), num contexto onde era entendido que as partes

interessadas proporcionavam à organização a razão de ser da sua existência e os recursos vitais à sua sobrevivência e perenidade, esta devia prever, entender e responder rápida e facilmente às mudanças da envolvente externa. Esta abordagem coloca a organização no centro do sistema das relações bidireccionais, onde tem lugar o encontro dos interesses, por vezes em conflito, dos diferentes *stakeholders* (Correia, 2005; Post et al., 2002; Reynolds et al., 2006). Neste contexto, para além das relações entre a organização e cada *stakeholder*, os gestores devem perspectivar e gerir as interrelações que se podem estabelecer entre os vários *stakeholders* (Neville & Menguc, 2006). Assim, em cada etapa do ciclo de vida organizacional, uma vez identificado cada um dos *stakeholders*, estes devem ser categorizados de acordo com o seu grau de influência no comportamento e no desempenho da organização (Carvalho, 2001).

Para os proponentes da tipologia que temos vindo a mencionar, a identificação dos tipos de *stakeholders* de uma dada organização, num determinado contexto e momento, bem como uma análise às consequências que cada um pode exercer sobre ela e sobre o comportamento dos seus membros, incluindo o dos gestores, pode, assim, ser vista como uma heurística bastante útil para as organizações, sobretudo se elas estiverem interessadas em compreender “who or what really counts”. Por outras palavras, se um dos objectivos da organização for o da especificação da constelação dos seus vários *stakeholders* e da compreensão do alcance do seu impacto sobre ela e sobre os seus resultados, então, este processo de identificação e categorização dos *stakeholders* pode constituir uma ferramenta de diagnóstico de elevado potencial (Carvalho, 2007; Reynolds et al., 2006).

Em síntese, neste processo, os gestores devem estar conscientes da capacidade que os vários *stakeholders* possuem para se “moverem” facilmente de uma categoria para outra, à medida que vão conquistando ou perdendo saliência, de forma a poder gerir as relações estabelecidas entre as partes de forma eficaz e assumir o desafio de gestão e conciliação de interesses potencialmente divergentes. Neste sentido, para os autores do referido modelo, bem como para Post et al. (2002) a saliência pode, então, ser vista como uma variável dinâmica, susceptível de sofrer mudanças ao longo do tempo e das circunstâncias inerentes à actividade organizacional.

## 2. CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentámos e debatemos algumas questões relativas ao processo de gestão de *stakeholders*, bem como procurámos analisar em que medida esta abordagem pode contribuir para um maior e melhor conhecimento da realidade organizacional e dos processos nela ocorridos. Ao longo do capítulo procurámos evidenciar de que forma esta abordagem proporciona informação válida e contribui para um adequado conhecimento da realidade organizacional, designadamente ao nível da identificação de pessoas ou grupos de pessoas com impacto no desempenho organizacional; dos interesses que defendem; da caracterização das potenciais oportunidades e ameaças que cada um deles coloca à organização; da caracterização das responsabilidades (económicas, sociais, ambientais, entre outras) que derivam das relações com eles estabelecidas; das estratégias que a organização deve definir para gerir as relações com os seus *stakeholders*, de forma a concretizar os seus objectivos e satisfazer ambas as partes; do planeamento da introdução de mudanças organizacionais com consequência nos seus resultados; da identificação de conflitos de interesses entre as partes envolvidas, possibilitando, desta forma, uma diminuição dos riscos envolvidos no desenvolvimento de projectos/programas; da obtenção de informações vitais ao desenvolvimento organizacional, bem como ao nível do desenvolvimento de estratégias que permitam implementar efectivamente a melhoria da performance organizacional.

Da revisão de literatura efectuada, ficou patente o lugar de destaque que as questões ligadas aos *stakeholders* ocupam e como várias disciplinas se interessam pela caracterização do ambiente dos *stakeholders* e das suas consequências ao nível comportamental e organizacional. Apesar da *stakeholder theory*, para os anglo-saxónicos, ser uma abordagem relativamente recente, já que apenas na década de 80 foi introduzido na literatura por Freeman (1984), ela tem raízes bem profundas na Psicologia das Organizações (Schilling, 2000) e implicações significativas para os modelos e as práticas organizacionais (Kippenberger, 1999).

Esta perspectiva das organizações e das relações nela ocorridas coloca em causa o papel tradicionalmente atribuído às organizações (apenas e só económico), e em particular, a predominância dos interesses de um grupo

de *stakeholders* – os seus proprietários/sócios/accionistas/investidores – na definição do comportamento organizacional (Caldeira & Faia-Correia, 2002). Com efeito, o pensamento actual sobre o governo das sociedades reconhece a falência do tradicional modelo financeiro (ou a necessidade de o repensar), centrado apenas na criação de valor para o accionista, outrora considerado o mais importante (senão mesmo o único) *stakeholder* com interesses e poder numa organização (Freeman & Phillips, 2002; Jensen, 2001; Phillips et al., 2003; Sundaram & Inkpen, 2004).

Não obstante terem emergido várias definições do termo e diversas classificações, abordagens e modelos de gestão de *stakeholders*, parece consensual admitir que *stakeholders* de uma organização podem ser considerados todos os indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pelas actividades dessa mesma organização, e que, por isso mesmo, influenciam, de forma decisiva, os resultados por ela alcançados (Carvalho, 2007; Huber et al., 2004; Jacobson, 1994). Nesta perspectiva, uma organização pode ser concebida como uma constelação de múltiplos constituintes, aos quais essa mesma organização deve prestar contas, ir ao encontro dos seus interesses, bem como procurar satisfazer as suas necessidades e expectativas. Estes *stakeholders*, que directa ou indirectamente se relacionam com a organização, possuem interesses legítimos, poder e capacidade de influência, e tendem a exercer pressão sobre a organização para alcançarem os seus objectivos e satisfazerem os seus interesses (Ackermann & Eden, 2003; Carvalho, 2001; Carvalho & Gomes, 2000; Carvalho & Gomes, 2002; Carvalho et al., 2005; Carvalho, 2007; Dwivedi & Momaya, 2003; Huber et al., 2004; Lourenço et al., 2004; Stephens et al., 2005). Os múltiplos *stakeholders* têm, inevitavelmente, comportamentos distintos, derivados das suas diversas e distintas motivações, representando posições, interesses ou ambições que, com alguma legitimidade, podem ser por eles manifestados e defendidos. É neste sentido que se pode afirmar que eles exercem influência nos resultados alcançados por essas mesmas organizações (Hodgkinson & Herriot, 2002; Morin, Savoie & Beaudin, 1994; Reynolds et al., 2006; Schuller & Jackson, 2001; Trieschmann et al., 2000). Assim, é do interesse e da responsabilidade de quem decide e dirige – os gestores – tornar explícito o processo de avaliação da saliência, dos interesses e das expectativas dos



*stakeholders* aos quais deve ser dada prioridade num dado momento, bem como o processo de tomada de decisão quanto aos recursos a disponibilizar para o efeito (Reynolds et al., 2006). Neste sentido, como refere Cardoso (2003), compete aos gestores a promoção da compatibilização de interesses, plurais e legítimos, atender às expectativas e exigências dos *stakeholders*, no sentido de prevenir a emergência de conflitos de interesses que possam comprometer a performance organizacional.

A fim de facilitar a concretização eficaz dessas tarefas, Mitchell et al. (1997), referem que, para que a comparação relativa às influências exercidas pelos vários *stakeholders* sobre as actividades da organização ocorra, é necessária uma base conceptual, ancorada na análise de alguns atributos susceptíveis de diferenciar os vários *stakeholders* – poder, legitimidade e urgência –, e que permita estabelecer graus de importância dos mesmos. Neste sentido, a análise do grau segundo o qual as exigências de determinados *stakeholders* são mais importantes e, por conseguinte, requerem mais atenção e prioridade por parte dos gestores e decisores organizacionais, ou seja, a magnitude da influência de tais *stakeholders* sobre a organização foi o que motivou os referidos autores a proporem e desenvolverem um modelo de identificação e saliência dos *stakeholders*. Subjacente a este modelo está a convicção de que, cada um dos referidos atributos dos *stakeholders* está relacionado com a saliência destes e, quanto maior o grau percebido pelos gestores da presença concomitante dos três atributos num dado *stakeholder*, mais saliente ele será visto pela organização e mais atenção lhe será dedicada.

A abordagem dos *stakeholders* sugere que a criação de valor seja vista como um processo sistémico, integrado, participado e multidisciplinar, cujas tomadas de decisão assentam em objectivos colectivamente clarificados e negociados através de parcerias alargadas (Bridges et al., 2002; Sundaram & Inkpen, 2004). Estas exigem a implicação dos vários *stakeholders* no processo de formulação da estratégia da organização, uma vez que eles proporcionam recursos vitais à sobrevivência e competitividade organizacionais (Knox & Gruar, 2006; Lorca & Garcia-Diez, 2004; Rodrigues, 2005; Stoney & Winstanley, 2001).

A abordagem dos *stakeholders* tem procurado demonstrar que as tradicionais teorias económicas das organizações não são suficientes para uma compreensão adequada das relações que essas organizações estabelecem

com os diversos *stakeholders*. Embora o retorno do investimento, como grande objectivo das organizações empresariais, que focaliza a satisfação dos *shareholders* e dos resultados da actividade organizacional para os proprietários, se tenha revelado no passado uma abordagem ajustada para o desenvolvimento e crescimento das organizações, actualmente, a referida abordagem não parece ser suficientemente adequada para o crescimento sustentado e equitativo das organizações e da sociedade, que exige, cada vez mais, que os gestores e decisores nas organizações tomem em atenção os interesses dos mais variados indivíduos, grupos e comunidades, incluindo a própria organização, e não apenas os grupos tradicionalmente tomados em consideração (os próprios decisores, os proprietários e os clientes) (Carvalho, 2007). Desta forma, a tendência parece ser a de que, por um lado, as organizações, efectivamente, desenvolvam uma focalização mais abrangente relativamente aos interesses dos grupos que directa ou indirectamente são afectados pela sua actividade e, por outro, a crescente intervenção do próprio Estado, através da criação de legislação e dos diversos organismos oficiais que fiscalizam as mais variadas actividades, responsabilidades e resultados organizacionais. Acresce, ainda, o papel de vigilância constante, sobre as actividades e responsabilidades das organizações, por parte de certos grupos de pressão da comunidade e da sociedade em geral, como as associações de consumidores, as associações de defesa do ambiente e, mesmo, a pressão da Igreja ou da Universidade, ou ainda, os meios de comunicação social, que tendem a exigir, cada vez mais, comportamentos e resultados organizacionais mais consentâneos com o crescimento e desenvolvimento organizacional e social sustentado e equitativo para todos, e não apenas para uma elite constituída pelos decisores organizacionais e pelos proprietários e investidores (Almeida, 2003; Caldeira, 2006; Carvalho, 2007; Cunha et al., 2006; Dwivedi & Momaya, 2003; Gillan & Starks, 2000; Mellahi & Wood, 2003; Peterson, 2004; Preble, 2005; Stoney & Winstanley, 2001).

Em síntese, a literatura da especialidade consultada e revista sugere que a eficácia organizacional, os bons resultados, a sustentabilidade e o crescimento equitativo das organizações só são possíveis através de processos negociados e cooperativos entre as organizações e os seus constituintes, o que tende a ser facilitado com a implementação de processos de gestão

de *stakeholders*, levados a cabo com preocupações de rigor (Carvalho, 2007). O sucesso das organizações passa, então, em grande medida, pela capacidade que demonstrarem em gerir os relacionamentos, a influência e o poder que os *stakeholders* exercem sobre o seu próprio comportamento, a sua capacidade de gestão dos recursos vitais ao seu funcionamento eficaz, à sua sobrevivência e sustentabilidade (Hall & Vredenburg, 2003; Reynolds et al., 2006; Stoney & Winstanley, 2001).

## BIBLIOGRAFIA

- Accorsi, R., Apostolakis, G., & Zio, E. (1999). Prioritising stakeholder concerns in environmental risk management. *Journal of Risk Research*, 2(1), 11-29.
- Ackermann, F., & Éden, C. (2003). Powerful and interested stakeholders matter: Their identification and management. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2003.
- Acquier, A., & Gond, J-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen (1953). *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*, 1-28.
- Adler, R., & Chaston, K. (2002). Stakeholders' perceptions of organizational decline. *Accounting Forum*, 26(1), 31-44.
- Agle, B., Mitchell, R., & Sonnenfeld, J. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Agle, B., Nagarajan, N., Sonnenfeld, J., & Srinivasan, D. (2004). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among CEO charisma, organizational performance, and environmental uncertainty. *Academy of Management Best Conference Paper*, 2004.
- Almeida, R. (2003). *Supremacia na fruição dos benefícios gerados pela empresa: Os stakeholders e a teoria de finanças*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- Andriof, J., Waddock, S., & Rahmann, B. (2002). *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and Engagement*. UK: Greenleaf Publishing.
- Ansoff, H. (1968). *Corporate strategy*. London: Penguin.
- Ansoff, H. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- APA (2001). *Publication Manual of the American Psychological Association*. Fifth Edition. Washington: American Psychological Association.
- Argadoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17 (9/10), 1093-1102.
- Atkinson, A., Waterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review, Spring*, 25-37.
- Baron, D. (1995). Integrated strategy: Market and non-market components. *California Management Review*, Winter 1995, 37(2), 488-506.

- Baudry, B. (2003). *Économie de la firme*. Repères, Paris: Éditions de la Découverte.
- Bereza-Jaroncinski, B. (2001). Software engineering as a social science. *Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies*, 74-82.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Berry, D., Hungate, C., & Temple, T. (2003). Delivering expected value to users and stakeholders with user engineering. *IBM Systems Journal*, 42, 542-567.
- Black, B. (1998). Shareholder activism and corporate governance in the united states. In P. Newman (Ed.), *The new palgrave dictionary of economics and the law*.
- Black, L., & Härtel, C. (2002). Public relations orientation: Development, empirical testing and implications for managers. *Journal of Communication Management*, 7(2), 117-128.
- Boatright, J. (2003). *Ethics and conduct of business* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Bowie, N. (1987). The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of International Justice* (pp. 97-113). New York: West view Press.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). The evolution of corporate charitable contributions in the UK between 1989 and 1999: Industry structure and stakeholder influences. *Business Ethics: A European Review*, 12(3), 216-228.
- Branch, K. (2002). Participative management and employee and stakeholder involvement. *Participative Management*, 10.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Lemesis, G. (2003). Effective employee stock option design: Reconciling stakeholder, strategic, and motivational factors. *Academy of Management Executive*, 17(1), 77-95.
- Brichard, B. (1995). How many masters can you serve? *Chief Executive Officers*, 11(7), 48-53.
- Bridges, S., & Harrison, J. (2003). Employee perceptions of stakeholder focus and commitment to the organization. *Journal of Management Issues*, 15(4), 498-509.
- Bronn, P., & Bronn, C. (2003). A reflective stakeholder approach: Co-orientation as a basis for communication and learning. *Journal of Communication Management*, 7(4), 291-303.
- Bryson, J. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Bryson, J., Cunningham, G., & Lokkesmoe, K. (2002). What to do when stakeholders matter: The case of problem formulation for the African American men project of Hennepin County, Minnesota. *Public Administration Review*, 62(5), 568-584.
- Buchholz, R. (2004). The natural environment: Does it count? *Academy of Management Executive*, 18(2), 130-133.
- Buono, A. (2005). Corporate social performance: a stakeholder approach. Book Reviews. *Personnel Psychology*, 58(3), 811-815. Proquest Psychology Journals.
- Cabral-Cardoso, C. (1996). O factor político nas organizações. In C. A. Marques & M. P. e Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 397-419). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Ética e responsabilidade social. In J. F. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 13-25). Lisboa: RH Editora.
- Cai, Z., & Wheale, P. (2004). Creating sustainable corporate value: A case study of stakeholder relationship management in China. *Business and Society Review*, 109(4), 507-547.

- Caldeira, P. (2002). The role of legislation in computer, health and safety acts and regulations and data protection and freedom of information laws. *Proceedings of the Sixth International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies – ETHICOMP 2002*, 757-768.
- Caldeira, P. (2006). Novas e antigas teorias e práticas organizacionais: A abordagem dos detentores de interesses. In J. F. S. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 219-232). Lisboa: RH Editora.
- Caldeira, P., & Faia-Correia, M. (2002). People, organizations and technology: Socio-technical systems and stakeholders theories. *Proceedings of the Sixth International Conference on the Social and Ethical Impacts of Information and Communication Technologies – ETHICOMP 2002*, 757-768.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Carroll, A., & Bucholtz, A. (2000). *Business and society: Ethics and stakeholders management* (4<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, Ohio, South-Western: College Publishing.
- Carvalho, C. (2001). *Organizações e eficácia: Representações e avaliação* Tese de Mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C. (2007). *Organizações, actores envolvidos e partes interessadas: Determinantes da saliência dos stakeholders e sua relação com o desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Carvalho, C., & Gomes, A. (2000). Eficácia organizacional: Determinantes e dimensões, *Psychologica*, 25, 179-202.
- Carvalho, C., & Gomes, A. (2002). Eficácia organizacional: Construção de um instrumento de medida e questões em torno da sua avaliação. *Revista Psicologia e Educação*, 1(1/2), 15-37.
- Carvalho, C., Gomes, A., & Lourenço, P. (2005). Análise discursiva da gestão de stakeholders: Emergência e implicações dos discursos dos gestores no comportamento organizacional, *Psychologica*, 38, 45-64.
- Castro, P. (2003). Metodologias para a construção da verdade empresarial. *Marketeer*, 86, 54-56.
- Caulkin, S., & Black, M. (1994). The new corporate crusade. *Management Today*, 10, 56-60.
- Chomsky, N. (1996). New wine in old bottles: Bitter test. *Electronic Journal of Radical Organizational Theory*, 2(1), 1-9.
- Christmann, P. (2004). Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5), 747-760.
- Clakson, M. (1988). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clakson, M. (1999). *Principles of stakeholder management*. Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Toronto: Rot man School Of Management University of Toronto.
- Clakson, M., & Deck, M. (1993). Applying the stakeholder management model to the analysis and evaluation of corporate codes. In D. C. Ludwig (Ed.), *Business and Society in a changing world order* (pp. 57-75). Lewiston: The Edwin Millen Press.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-213.
- Cordano, M. (1996). The attitudinal bases of stakeholder conflict: An examination of business-environmental stakeholders. *Academy of Management Proceedings, Social Issues in Management Division*, 347-351.
- Cornell, B., & Shapiro, A. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management, Spring*, 5-14.
- Correia, Z. (2005). Towards a stakeholders model for the co-production of the public-sector information. *Information Research*, 10(3).
- Crawford, C. (2005). Managing and reporting sustainability. *CMA, February*, 20-26.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora. 5ª Edição.
- Daake, D., & Anthony, W. (2000). Understanding stakeholder power and influence gaps in health care organizations: An empirical study. *Health Care Management Review*, 25, 94-110.
- Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.
- Danov, M., Smith, J., & Mitchell, R. (2003). Relationship prioritization for technology commercialization. *Journal of Marketing, Theory and Practice, Summer*, 59-70.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communicational Management*, 9(2), 108-119.
- Deakin, S. (2005). The coming transformation of shareholder value. *Corporate Governance*, 13(1), 11-18.
- Déniz-Déniz, M., & Zárraga-Oberty, C. (2004). The Assessment of the stakeholders' environment in the new age of knowledge: An empirical study of the influence of the organisational structure. *Business Ethics: A European Review*, 13(4), 372-388.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., & Ferrel, O. (2001). *Marketing: Concepts and strategies*. Boston, MA: 4<sup>th</sup> European Edition. Houghton Mifflin.
- Donaldson, T. (1992). *Constructing a social contract for business in corporations and morality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management review*, 24(2), 237-241.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (2004). Securing the ties that bind: A response to commentators. *Business and Society Review*, 105, 480-492.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, 20(1), 65-91.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 211-212, 85-96.
- Downing, P. (1997). Governing for stakeholders. *Corporate Board*, 18, 8-13.
- Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 55-73.
- Dunn, C. (1996). Stakeholder interests and community groups: A new view. *International Association for Business and Society Annual Meetings*. Retirado Proquest em 20-07-2006.
- Dwivedi, R., & Momaya, K. (2003). Stakeholder flexibility in E-business environment: A case of an automobile company. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(3), 21-32.
- Etzioni, A. (1961). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative Analysis of Complex Organizations* (Versão original, 1961). New York: Free Press.

- Evan, W., & Freeman, R. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: A Kantian analysis. In T. L. Beauchamp and E. B. Norman (Eds.), *Ethical Theory and Business* (4th ed.), (pp. 75-84). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2004). *L'organisation en réseau: Mythes et réalités*. Paris: Puf.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (1990). Corporate Governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioural Economics*, 19(4), 337-360.
- Freeman, R. (1994). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory (response). *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 169-180.
- Freeman, R., & Gilbert, D. (1987). Managing stakeholder relationships. In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and Society: Dimensions of conflict and cooperation* (pp. 397-423). Lexington, MA: DC Heath.
- Freeman, R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 189-207). Oxford, UK: Blackwell.
- Freeman, R., & Phillips, R. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defence. *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 15(3), 88-106.
- French, J., & Raven, B. (1960). The base of social power. In D. Cartwright & A. F. Zander (Eds.), *Group dynamics* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 607-623), II: Row, Peterson.
- Friedman, A., & Miles, S. (2004). Stakeholder Theory and communication practice. *Journal of Communication Management*, 9(1), 95-97.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Frooman, J. (1997). Socially irresponsible and illegal behaviour and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. *Business and Society*, 36, 221-249.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Gillant, S., & Starks, L. (2000). Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of institutional investors. *Journal of Financial Economics*, 57, 275-305.
- Gioia, D. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228-232.
- Gomes, A. D., & Kesti, T. (2000). Construção discursiva da liderança: Um estudo comparativo. In A. Duarte Gomes, J. Keating, A. Caetano & M. P. Cunha (Orgs.), *Organizações em Transição: Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 87-119). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Gomes, A. D., & Mira, M. R. (2006). Configurações discursivas e desenvolvimento organizacional. In J. F. S. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Orgs.), *Comportamento organizacional e gestão: 21 temas e debates para o século XXI* (pp. 253-268). Lisboa: RH Editora.
- Gomes, A. D., Caetano, A., Keating, J., & Pina e Cunha, M. (2000). *Organizações em transição: Contributo da psicologia do trabalho e das organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Gomes, A. D., Cardoso, L., & Carvalho, C. (2000). Discursos de liderança: O que faz sentido, faz-se, *Psicologica*, 23, 7-36.

- Gomez, P-Y. (2001). *La République des actionnaires: Le Gouvernement des entreprises, entrée Démocratie et Démagogie*. Paris: Syros.
- Goodijk, R. (2003a). Corporate governance and stakeholder management: The ing-case. *Corporate Ownership & Control*, 1(1), 149-155.
- Goodijk, R. (2003b). Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3(3), 225-241.
- Goodijk, T. (2003). Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model. *Journal of Change Management*, 3(3), 225- 241.
- Gotterbarn, D. (2001). Reducing software failures: Addressing the ethical risks of software development lifecycle. *Proceedings of the 5th International Conference on the Social and Ethical Impacts of Communication Technologies*, 11-19.
- Greenley, G., & Foxall, G. (1997). Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implication for company performance. *Journal of Management Studies*, 34(2), 259-284.
- Halal, W. (2000). Corporate community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility. *Strategy and Leadership*, 28(2), 10-16.
- Hall, J., & Vredenburg, H. (2003). The challenges of innovating for sustainable development. *MIT Sloan Management review*, Fall, 61-68.
- Hardy, C., & Clegg, S. (1996). Some dare call it power. In S. Clegg, C. Hardy & W. Nord. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Harrison, J., & Freeman, R. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Harrison, J., & St. John, C. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46-60.
- Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder: Agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 132-154.
- Hillman, A., & Keim, G. (2001). Shareholders value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125- 140.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinn, R. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (4th ed.). USA, South-Western College Publishing.
- Hodgkinson, G., & Herriot, P. (2002). The role of Psychologists in enhancing organizational effectiveness. In I. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of Psychology* (pp. 45-60). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hosmer, L., & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: A behavioural science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 67-91.
- Huber, M., Scharioth, J., & Pallas, M. (Eds.) (2004). *Putting stakeholder management into practice*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Jacobson, D. (1994). Standing in for king Solomon: The potential contribution of human resource management to the implementation of the stakeholder approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(1), 39-50.
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.



- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7(3), 297-317.
- Johnson, H., & Kaplan, R. (1987). *Revelance Lost*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Johnson, J. (2003). Repairing legitimacy after blacklisting by the financial action task force. *Journal of Money Laundering Control*, 7(1), 38-49.
- Johnson, R., & Greening, D. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 45, 564-580.
- Johnson, W., Natarajan, A., & Rappaport, A. (1985). Shareholder returns and corporate excellence. *Journal of Business Strategy*, Fall, 52-62.
- Jones, M. (2005). The transnational corporation, corporate social responsibility and the “outsourcing” debate. *The Journal of American Academy of Business*, 2, 91-97.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Letter to AMR regarding “convergent stakeholder theory”. *Academy of Management Review*, 621-623.
- Kaarsen, J. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 71-83.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação – Balanced scorecard*. Tradução brasileira de Frazão Filho, L.E.T. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Karlsen, J. (2002). Project stakeholder management. *Engineering Management Journal*, 14(4), 19-24.
- Kelada, J. (1999). Stakeholder management: A total quality approach. *ASQ's 53rd Annual Quality Congress Proceedings*, 448-453.
- Kemp, M. (2001). Corporate social responsibility in Indonesia: Quixotic dream or confident expectation? *Technology, Business and Society*, 6, 1-41.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37(4), 317-328.
- Kim, R., & van Dam, E. (2003). The added value of corporate social responsibility. *Triple Value Strategy Consulting*, 1-33.
- Kippenberger, T. (1999). How the theory developed (stakeholders). *The Antidote*, 1(2), 6-7.
- Knox, S., & Guar, C. (2006). The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organization. *Journal of Business Ethics*, 75, 115-135.
- Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organizational Science*, 11(4), 367-386.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kujala, J. (2001). Analysing moral issues in stakeholder relations. *Business Ethics: A European Review*, 10(3), 233-247.
- Kumar, K., & Subramanian, R. (1998). Meeting expectations of key stakeholders: Stakeholder management in the health care industry. *Sam Advanced Management Journal*, 63, 31-41.
- Lampe, M. (2001). Mediation as an ethical adjunct of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 31, 165-173.
- Lantos, G. (2001). *The ethicality of altruistic corporate social responsibility*. Retirado em 6-12-2005 de Google Scholar.

- Lawton, A., McKevitt, D., & Millar, M. (2000). Coping with ambiguity: Reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement. *Public Money & Management*, July-September, 13-19.
- Leisinger, K., & Schmitt, K. (2001). *Unternehmensethik – Globale verantwortung und modernes management* (2nd ed.). Tradução brasileira de C. A. Pereira, Ética empresarial, responsabilidade global e gerenciamento moderno. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- Lewis, D. (1994). Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 4155.
- Lorca, P., & García-Diez, J. (2004). The relation between firm survival and the achievement of balance among its stakeholder: An analysis. *International Journal of Management*, 21(1), 93-99.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia grupal: Análise e discussão de um modelo multi-dimensional. *Psicologica, Extra-série* (Número de Homenagem ao Professor Doutor Manuel Viegas de Abreu), 611-621.
- Luoma, P., & Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42(5), 553-563.
- Lynall, M., Golden, B., & Hillman, A. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, 28(3), 416-431.
- Malvey, D., Fottler, M., & Slovensky, D. (2002). Evaluating stakeholder management performance using a stakeholder report card: The next step in theory and practice. *Health Care Manage*, 27(2), 66-79.
- McLarney, C. (2002). Stepping into the light: stakeholder impact on competitive adaptation. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 255-272.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Mellahi, K., & Wood, J. (2003). The role and potential of stakeholders in “hollow participation”: Conventional stakeholder theory and institutionalism alternatives. *Business and Society Review*, 108(2), 183-203.
- Mercier, S. (1999). *L'Étique dans l'entreprise*. Repères, Paris: Éditions la Découverte.
- Mitchell, R., & Agle, B. (1997). Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization. In J. Weber & K. Rehbein (Eds.), *International Association for Business and Society*, 1997 proceeding, 365-370. Destin, FL: International Association for Business and Society.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Morin, E., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: *Théories, représentations et mesures*. Montréal: Gaetan Morin Éditeur.
- Moura, R., & Duarte, A. A. (2003). Dinamismo Económico e responsabilidade social na Europa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(1), 12-18.
- Munilla, L., & Miles, M. (2005). The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory.
- Neves, J. (2002). Responsabilidade social da empresa e competitividade. *Revista Dirigir*, 79/80, Maio-Agosto, 21-25.
- Neville, B., Bell, S., & Whitwell, G. (2004). Stakeholder salience revisited: Toward an actionable tool for the management of stakeholders. *Academy of management Best Conference Paper*, 1-6.
- Neville, B., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377-391.

- O'Connell, L., Stephens, C., Betz, M., Shepard, J., & Hendry, J. (2005). *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 93-111.
- Ogden, S., & Watson, R. (1999). Corporate performance and stakeholder management: Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry. *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
- Olden, P. (2003). Hospital and community health: Going from stakeholder management to stakeholder collaboration. *Journal of Hospital Health Systems Administration, Summer*, 35-57.
- Oliveira, C. (2003). Marketing sustentável, responsabilidade social e cidadania empresarial. *Suplemento Especial Marketeer*, 89, 4-7.
- Orlitzky, M. (2000). Corporate social performance: Developing effective strategies. *Centre for Corporate Change*, 1-20.
- Ortz, E., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics*, 12(2), 215-233.
- Oxford (2003). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 6th ed. Oxford University Press.
- Pajunen, K., Parvinen, P., & Savage, G. (2005). Stakeholder governance in organizational transition. *Academy of Management Best Conference Paper*. Retirado em Dezembro, 8, 2005, da Business Source Premier.
- Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Éditions la Découverte. Paris: Repères.
- Pesquex, Y., & Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Les références. Paris: Éditions d'Organisation.
- Peterson, K. (2004). The role and value of strategic environmental assessment in Estonia: Stakeholders' perspectives. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 22(2), 159-165.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour* (vol. 3, pp. 1-52). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Phillips, R. (1999). On stakeholder delimitation. *Business and Society*, 38(1), 32-34.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Phillips, R. (2004). Ethics and a manager's obligations under stakeholder theory. *Ivey Business Journal, March/April*, 1-4.
- Phillips, R., Freeman, R., & Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not? *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Polonsky, M., Suchard, H., & Scott, D. (1999). The incorporation of an interactive external environment: An extended model of marketing relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 7, 41-55.
- Post, J., Preston, L., & Sachs, S. (2002). A review of redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth by Buono A. F. *Business and Society Review*, 108(2), 279-284.
- Poutsma, E. (2001). Financial participation and human resource management in Europe. *Paper presented at HRM Network Conference*, Nijmegen, 15th November.
- Preble, J. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and Society Review*, 110(4), 407-431.

- Preston, L., & Donaldson, T. (1999). Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review*, 24(4), 619-625.
- Preston, L., & O'Bannon, D. (1997). The corporate social-performance relationship: A typology and analysis. *Business & Society*, 36, 419-430.
- Preston, L., & Sapienza, H. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioural Economics*, 19(4), 361-376.
- Ramezani, C., Soenen, L., & Jung, A. (2002). Growth, corporate profitability, and value creation. *Financial Analysis Journal, Nov/Dec.*, 56-66.
- Reed, A., & Reed, D. (2004). *Corporate social responsibility and human development*. Retirado em Nov., 17, 2005 da EBSCO.
- Robbins, S. (1993). *Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, R., & Mahoney, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: Their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14(3), 399-431.
- Rodrigues, J. (2005). Vem aí o "QI" das empresas. *Expresso/Economia*. Retirado em Março, 27, 2005 de Google Scholar.
- Rowley, T., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest – and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Beyond the squeaky wheel: Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, 149-153. Retirado em Dezembro, 7, 2005 da *Business Source Premier*.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Schilling, M. (2000). Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, 6(5), 224-242.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13(2), 209-222.
- Scott, S., & Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sharma, S., & Starik, M. (2004). *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organisations in the natural environment* (Book Review), (pp. 150-152). Reviewed by M. I. Winn. USA: JCC Book Review Editor.
- Slinger, G. (1999). Spanning the gap – the theoretical principles that connect stakeholder policies to business performance. *Corporate Governance*, 7(2), 136-151.
- Solomon, E. (2001). The dynamics of corporate change: Management's evaluation of stakeholder characteristics. *Human Systems Management*, 20, 257-265.
- Sousa, M. Sanchez, P., & Duarte, T. (2005). A responsabilidade social das organizações: Factor de competitividade empresarial. *Revista Dirigir*, 91(5/6), 39-46.
- Stanwick, P., & Stanwick, S. (2005). Managing stakeholders interests in turbulent times: A study of corporate governance of Canadian firms. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 42-52.
- Starik, M., & Marcus, A. (2000). Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead. *Academy of Management Journal*, 43(4), 539-546.

- Starik, M., & Rands, G. (1995). Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.
- Stephens, K., Malone, P., & Bailey, C. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.
- Stoney, C., & Winstanley, D. (2001). Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *Journal of Management Studies*, 38(5), 603-626.
- Stonner, J., & Freeman, R. (1985). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sundaram, A., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363.
- Thomas, T., Schermerhorn, J. R., & Dienhart, J. W. (2004). Strategic leadership of ethical behaviour in business. *Academy of Management Executive*, 18(2), 56-68.
- Trieschmann, J., Dennis, A., Northcraft, G., & Niemi-Jr, A. (2000). Serving multiple constituencies in business schools: M.B.A. program versus research performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1130-1141.
- Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate social responsibility and financial performance*. Applied Financial Project, Haas School of Business – University of California at Berkeley (pp. 1-21). Retirado em Dezembro, 7, 2005 da Business Source Premier.
- Tsui, A., Ashford, S., Clair, L., & Xin, K. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1515-1543.
- Tvorik, S., & McGivern, M. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.
- Ussman, A., & Sequeira, C. (2003). Códigos de conduta e comportamento ético. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(1), 60-68.
- Uusitalo, O., & Rökman, M. (2004). First foreign grocery retailer enters the finish market – a stakeholder model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 195-206.
- van Burren III, H. (2001). If Fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 481-499.
- Vartiainen, P. (2003). The substance of stakeholder evaluation: methodological discussion. *International Journal of Public Administration*, 26(1), 1-18.
- Vinten, G. (2000). *The stakeholder manager*. Management decision: MCB University Press. Retirado em 5 de Julho de 2007 de www.emerald-library.com.
- Vinten, G. (2001). Shareholder versus stakeholder – is there a governance dilemma? *Corporate Governance*, 9(1), 36-47.
- Weaver, G., Trevino, L., & Cochran, P. (1999). Corporate ethics practices in the mid-1990: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283-294.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. Glencoe (Ill): Free Press.
- Wehmeier, S. (1993). *Oxford Work Power Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K. (1979a). Cognitive processes in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 41-74.
- Wei-Skillern, J. (2004). The evolution of shell's stakeholder approach: A case study. *Business Ethics Quarterly*, 14(4), 713-728.
- Weiss, J. W., & Anderson-Jr, D. (2004). CIOs an IT professionals as change agents, risk and stakeholder managers: a field study. *Engineering Management Journal*, 16(2), 13-18.
- Wheeler, D., & Silanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: The Body Shop Blueprint for maximizing stakeholder value*. London: PITMAN Publishing.

- Whysall, P. (2000). Addressing ethical issues in retailing: A stakeholder perspective. *International Review of Retail, Distribution and Consumer research*, 10(3), 305-318.
- Wicks, A., & Berman, S. (2004). The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: The institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 141-160.
- Wicks, A., Gilbert, D., & Freeman, R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Windsor, D. (1992). Stakeholder management in multinational enterprises. In S. N. Brenner & S. A. Waddock (Eds.), *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (pp. 121-128). Leuven, Belgium.
- Winn, M. (2001). Building stakeholder theory with a decision modelling methodology. *Business and Society*, 40(2), 133-166.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, D. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Wood, D. (1991). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, July/August, 66-73.
- Wood, D., & Jones, R. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Zimmerman, M., & Zeitz, G. (2002). Beyond Survival: Achieving new venture growth building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.

# II

---

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Teresa Rebelo e Duarte Gomes

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)



## INTRODUÇÃO

Este capítulo centra-se no conceito de aprendizagem organizacional, assim como no conceito que lhe está intrinsecamente associado – o de organização aprendente. Tem como principal objectivo abordar e discutir alguns dos aspectos que lhes são nucleares, no sentido de contribuir para a sua clarificação. Neste sentido, o capítulo inicia-se pela emergência dos conceitos e depois passa para a abordagem de duas questões relevantes para a definição e compreensão de ambos: a distinção e articulação entre aprendizagem organizacional e organização aprendente, assim como entre aprendizagem organizacional e aprendizagem individual. Tendo por base uma recente revisão bibliométrica, são também apontadas várias áreas de convergência na definição de aprendizagem organizacional. O capítulo termina com a discussão do que se entende por “boa” aprendizagem e com a apresentação de alguns dos seus factores facilitadores.

### 1. EMERGÊNCIA DO TEMA (OU A HISTÓRIA RECENTE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES)

A aprendizagem, tal como outros conceitos, possui uma natureza multinível, isto é, podemos perspectivá-la, analisá-la e estudá-la a vários níveis.

A aprendizagem como um processo de nível organizacional, passível de ser explorado e estudado, foi proposto de forma explícita há mais de quarenta anos, através do debate entre Cyert e March (1963) e Cangelosi e Dill (1965) acerca de qual seria a melhor forma de a organização aprender, se pelas mudanças incrementais e melhorias, se por ajustamentos radicais que revolvessem tensões organizacionais (Easterby-Smith, Antonacopoulou, Simm, & Lyles, 2004). No entanto, só alguns anos mais tarde, com a obra de Argyris e Schön (1978), intitulada “Organizational learning: A theory of action perspective”, é que a temática começou a ganhar visibilidade. Mas, mesmo assim, foi apenas na década de 90 do século XX que o conceito de aprendizagem organizacional começou a ganhar destaque e importância, granjeando o interesse e a reflexão do meio académico e tornando-se uma *buzzword* da gestão e dos discursos dos gestores das empresas. De facto, se tivermos como referência o número de publicações, conferências e outras iniciativas<sup>1</sup> ocorridas nos anos 90, rapidamente constatamos o vivo interesse que esta temática suscitou, muito bem ilustrado por Argyris e Schön quando, em 1996, referiram que a aprendizagem organizacional se tinha tornado “an idea in good currency”(p. xvii).

A emergência de um conceito não é *context-free*. A este respeito, já em 1985, Fiol e Lyles, num artigo de referência sobre o tema, enfatizavam que a aprendizagem organizacional era um conceito adequado à turbulência e às incertezas dos mercados, dado que o alinhamento com a envolvente (que se caracterizava, cada vez mais, por mudanças rápidas e contínuas) implicava que as organizações possuíssem potencial ou capacidade para aprender, desaprender ou reaprender com base no seu passado, de forma

---

<sup>1</sup> Desde a criação de revistas especializadas, como a revista *The Learning Organization*, à criação da ECLC (“The European Consortium for Learning Organisation”) e do “Center for Organizational Learning” (MIT’s Sloan School of Management), até aos projectos e às estruturas criadas pelas empresas no sentido de potenciarem a aprendizagem (como, por exemplo, a criação da figura “chief learning officer” em algumas empresas de topo americanas, a “Feira do Intercâmbio” sobre as melhores práticas da Texas Instruments, concebida à semelhança de uma feira comercial, mas com o objectivo de trocar aprendizagens, ou as “salas de conversa”, espaço informal de troca de experiências de trabalho, criada pela Dai-ichi, farmacêutica japonesa, foram inúmeras as iniciativas em torno desta temática.

a manterem-se competitivas. Outros autores se seguiram, como White (1994), ao defender que os líderes, tanto a nível empresarial como a nível das instâncias governamentais, deveriam estar conscientes de que as soluções para fazer face aos problemas e incertezas económicas, sociais e políticas passavam por novas formas de abordagem, percepção e acção, constituindo a aprendizagem e a criatividade componentes imprescindíveis às organizações eficazes; ou Dodgson (1993), ao salientar que uma das razões para a emergência desta temática foi o impacto das mudanças tecnológicas nas organizações, uma vez que a rapidez destas mudanças causaram uma enorme turbulência, tanto ao nível dos produtos, como ao nível dos processos e da própria organização do trabalho, aumentando a necessidade de as organizações aprenderem a fazer coisas novas, e, muitas vezes, a fazerem as mesmas coisas de forma radicalmente diferente.

Na base dos argumentos justificativos para a emergência desta temática, de que são exemplos os que acabámos de citar, encontramos uma preocupação subjacente com a viabilidade e a performance das organizações, relação profusamente referida na literatura da especialidade (e.g., Baetz, 2003; Bennett, 1998; De Geus, 1997; Denton, 1998; Edmondson & Moingeon, 1996; Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2002, 2003; Goh, 1998; Jashapara, 2003; Kontoghiorghes, Awbrey, & Feurig, 2005; McHargue, 2003; Moreira, 1997; Murray, 2003; Rebelo, 2006; Rowden, 2001; Stata, 1989; Senge, 1993; Shipton, Dawson, West, & Patterson, 2002).

Assim, face aos constrangimentos da envolvente, emergiu a necessidade de um novo modelo de organização mais congruente e eficaz, tendo as *learning organizations*<sup>2</sup> sido consideradas uma solução para as dificuldades sentidas pelas organizações hierarquizadas e burocráticas (Huysman, 2000), dado que o “velho” modelo burocrático ordem-controlo, ainda que já descentralizado, numa versão supostamente menos ortodoxa, não conseguia fazer face aos desafios, na medida em que não era suficientemente rápido, suficientemente perspicaz e suficientemente sensível para se adaptar a mudanças radicais (Kiechel, 1990). Este tipo de organizações – as *learning organizations* – surge, assim, da estreita relação que se

---

<sup>2</sup> Termo geralmente traduzido por “organizações aprendentes”.

começou a estabelecer entre aprendizagem nas, e das, organizações e desempenho organizacional, tendo-se tornado, por esta via e muito rapidamente, numa moda de gestão<sup>3</sup>.

As principais razões para a emergência da aprendizagem organizacional referidas por Pedler, Burgoyne e Boydell (1997) corroboram e acentuam a dupla pressão (externa e interna) para a mudança nas e das organizações acima realçada. Especificando um pouco mais, em termos de pressão externa, encontramos aspectos como a pressão gerada pela competitividade, que acarreta a necessidade de competir, sobreviver e crescer; a necessidade de melhorar a imagem da organização; a necessidade de uma maior orientação para as pessoas, designadamente para os clientes, inteiramente relacionada com a necessidade cada vez mais premente de corresponder às expectativas do cliente. Em termos de pressão interna, encontramos aspectos relacionados com a necessidade de aumentar o ritmo da mudança organizacional. Relacionadas com este aspecto, surgem a necessidade de aumentar a qualidade dos processos e dos produtos e, para isso, a necessidade de intervir ao nível da mudança cultural. O desejo de encorajar a experimentação, o número reduzido de pessoal, bem como o insucesso de reestruturações efectuadas, são outros aspectos internos referidos como importantes para o interesse crescente pelo tema da aprendizagem organizacional na década de 90, não deixando de ser interessante notar que todos eles se encontram ainda muito actuais (Figura 1).

---

<sup>3</sup> De acordo com a definição de Abrahamson (1996), uma moda de gestão (*management fashion*) caracteriza-se por ser uma espécie de crença colectiva transitória, disseminada sobretudo pelos "gurus" da gestão, pelas escolas de gestão, pelas empresas de consultoria e pelas revistas de divulgação, de que determinada teoria ou técnica está na vanguarda do progresso da gestão e do sucesso empresarial.

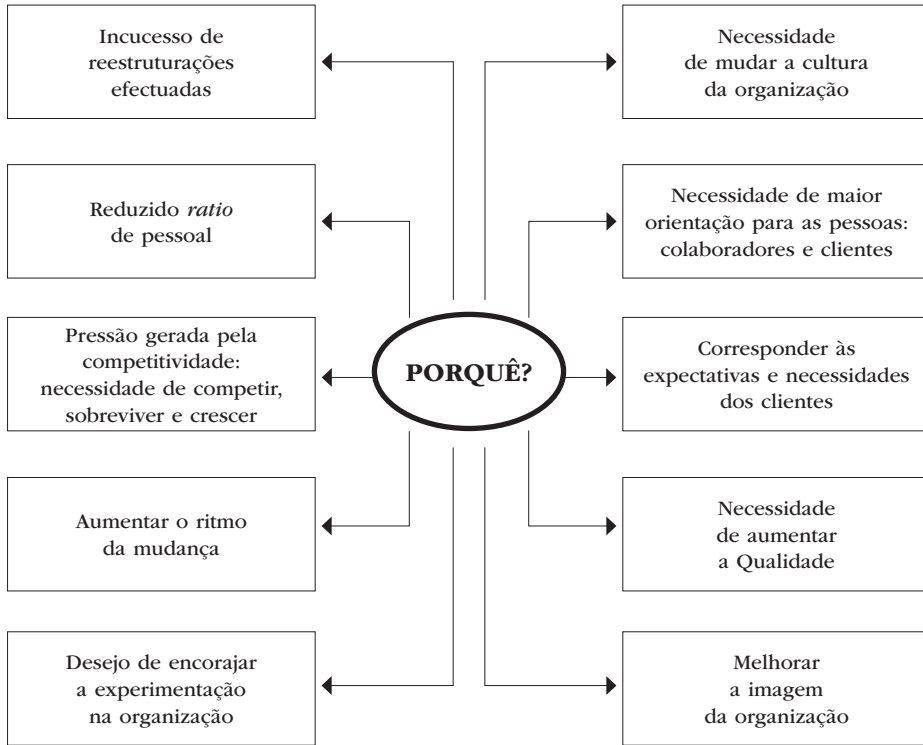


Figura 1- Emergência da aprendizagem organizacional e das organizações aprendentes: pressões nas organizações para a mudança e desenvolvimento (adaptado de Pedler et al., 1997)

Em resumo, a emergência e a crescente popularidade da aprendizagem organizacional e das organizações aprendentes durante a década de 90 deveram-se sobretudo à conjunção de dois factores: por um lado, a pressão do contexto externo ou envolvente e, por outro, as dificuldades sentidas pelas organizações em fazer-lhe face, fruto de estruturas e culturas que não promoviam a flexibilidade, o desenvolvimento das pessoas e a inovação (Rebello, 2001), condições propícias ao aparecimento de uma “moda de gestão”, pois de acordo com Abrahamson (1996) “managers do not adopt management fashions only because of sociopsychological forces. They also adopt management fashions in a desire to learn about management techniques that would help them respond to organizational performance gaps opened up by real technical and economic environmental changes” (p. 255).

## 2. DEFINIÇÕES

(OU UMA INCURSÃO POR QUESTÕES-CHAVE PARA A COMPREENSÃO DOS CONCEITOS)

Quem se move nas ciências que se dedicam ao estudo das organizações já se habituou à omnipresente constatação de que existem tantas definições de um conceito, quantos os investigadores que dele se ocupam, constatação comumente “passada ao papel” por vários autores. Obviamente que o conceito de aprendizagem organizacional não escapa a esta máxima<sup>4</sup>. No entanto, para além desta clássica frase a que já nos habituámos, a verdade é que neste domínio a confusão conceptual e a dificuldade em definir e delimitar o conceito é, ainda hoje, algo que marca a literatura, constituindo-se ironicamente como, se calhar, a parte mais consensual entre os vários autores, não obstante os progressos que se têm efectuado. E várias têm sido as razões apontadas, das quais destacamos:

- a) a amplitude, uma vez que é uma temática abordada por várias disciplinas, como a gestão, a psicologia organizacional ou a economia (Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997);
- b) a sua complexidade (Cardoso, 2000; Fernandes, 2000);
- c) a escassez de rigor científico e de estudos cumulativos de carácter empírico e comparativo, sobretudo no período da emergência (Bennett, 1998; Brooks, 1992; Huber, 1991; Tsang, 1997)<sup>5</sup>;

---

<sup>4</sup> A título de exemplo, Tsang (1997), a propósito da dificuldade em definir o conceito, escreve também ele a conhecida frase: “(...) researchers do not have any hesitation in creating their own definitions of organizational learning. Consequently, definitions are as many as there are writers on the subject” (p. 75).

<sup>5</sup> A este respeito, Bennett (1998) escreveu que pouco se tinha feito em termos de construção e validação de instrumentos de medida neste campo; Brooks (1992) constatou que o processo de aprendizagem organizacional é um processo extremamente complexo, sobre o qual existem poucos dados recolhidos e analisados de forma rigorosa; Huber (1991) afirmou a necessidade de se efectuarem mais estudos cumulativos e inter-relacionados sobre “áreas-nicho” da vasta área que é a aprendizagem organizacional; e Tsang (1997) alertou para o facto de, por um lado, a maior parte das publicações sobre a temática assentarem em experiências e relatos de intervenções de consultores e, por outro, os poucos estudos de carácter científico existentes não terem a validação inerente à sua aplicação prática.

d) o insuficiente acordo em torno dos conceitos e de aspectos-chave (Cohen & Sproul, 1991).

De facto, quer para os investigadores, quer para os gestores, o tema da aprendizagem organizacional e das organizações aprendentes surge, bastas vezes, como algo difícil de compreender, como algo ambíguo e até um pouco abstracto e incipiente, pois é um conceito ainda hoje atravessado por diversas abordagens e diferentes focos. Como refere Cardoso (2000), “algumas definições centram-se sobre o nível individual, negligenciando o colectivo, enquanto que outras enfatizam os processos organizacionais, ignorando os individuais. Outras definições examinam sobretudo os resultados da aprendizagem, atribuindo menor relevo ao processo de aprendizagem, à forma como os seus resultados são atingidos.” (p. 97).

O facto de se ter tornado rapidamente numa *buzzword* contribuiu para este estado da arte, como tão bem referem Popper e Lipshitz (2000) acerca do legado da fase de moda do tema, caracterizada por uma enorme popularidade, “the down side of the ensuing outpouring of publications is a confusion proliferation of definitions and conceptualizations that fail to converge into a coherent whole” (p. 181).

Como forma de clarificar a temática, este autores (op. cit.) avançaram com um conjunto de questões centrais para compreender a temática. Destas, destacamos duas delas que, na nossa opinião, dizem respeito a aspectos que são largamente responsáveis pela confusão em seu redor. São elas:

- 1) a relação entre aprendizagem organizacional e organização aprendente;
- 2) as similitudes e as diferenças entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual.

Sendo a busca de uma maior clarificação conceptual algo que ainda marca a actualidade da temática, estas duas questões são de crucial e, ainda, de actual importância para uma melhor compreensão e orientação, quer no próprio tema, quer na literatura que sobre ele tem sido produzida. Por isso, delas nos ocuparemos seguidamente, ao invés de enumerarmos aqui um

conjunto de definições (ou apenas uma delas que consagrássemos como a melhor).

### 2.1. A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E AS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Em paralelo com o desafio de compreender o conceito de aprendizagem organizacional na multiplicidade de abordagens existentes, quem contacta com esta temática encontra um outro desafio: perceber as terminologias utilizadas, designadamente os seus pontos de contacto e os seus pontos de divergência.

Da literatura da especialidade emergem vários termos, sendo que os mais frequentes, os mais utilizados e, por isso, os mais conhecidos, são as expressões “aprendizagem organizacional” e “organização aprendente” (*organizational learning* e *learning organization*, respectivamente).

Se há poucos anos as discussões e as reflexões em torno destes dois termos não abundavam na literatura, hoje, a existência de publicações onde este assunto foi alvo de reflexão (e.g., Denton, 1998; Edmondson & Moingeon, 1998; Huysman, 2000, Örténblad, 2001; Sun & Scott, 2003; Tsang, 1997) faz com que o significado de ambas as expressões granjeie de maior clarificação, constituindo-se, na nossa opinião, como um bom ponto de partida para a compreensão da literatura, até porque estes termos são “emblemas” de duas formas diferentes de perspetivar a temática em questão.

Durante a década de 90, estes dois termos surgiam, por vezes, com um carácter permutável, se não mesmo como se de sinónimos se tratassem, sendo a permutabilidade na sua utilização uma espécie de convenção (Denton, 1998). No entanto, Örténblad (2001) refere que na viragem do milénio esta mistura de termos se tornou difícil de perceber, e até mesmo desadequada, na medida em que, na maior parte da literatura, se começou a fazer a sua distinção. E, de facto, não obstante a sua estreita relação, a aprendizagem organizacional e as organizações aprendentes são, hoje, na sua essência, termos que remetem para conceitos distintos e marcados, entre outros aspectos, por diferentes alturas de aparecimento.



Recuando no tempo, o termo aprendizagem organizacional é anterior ao termo organização aprendente (Denton, 1998). É a expressão aprendizagem organizacional que surge nas primeiras publicações de referência desta temática (e.g., Argyris & Schön, 1978; Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988; March & Olsen, 1975; Shrivastava, 1983; Stata, 1989), tendo a expressão organização aprendente sido projectada e mediatizada por Senge (1990).

Quanto ao seu significado, Dodgson (1993), Huysman (2000) e Örténblad (2001), por exemplo, referem que a designação “organização aprendente” se aplica às organizações que, de uma forma intencional, desenvolvem uma estratégia, uma estrutura e uma cultura, visando a maximização dos processos de aprendizagem na organização, por forma a garantir, no seu seio, a inovação, a flexibilidade e o aperfeiçoamento contínuo, sendo que por aprendizagem organizacional se deverá entender os processos de aprendizagem que ocorrem nas organizações.

Percebe-se, assim, que a noção de organização aprendente se relaciona com uma forma específica de gestão, que estrategicamente potencia a aprendizagem nas organizações e, deliberadamente, orienta e aproveita as aprendizagens em prol da organização, enquanto que o conceito de aprendizagem organizacional se prende com as aprendizagens efectuadas pelos actores organizacionais, bem como com os processos responsáveis pela aprendizagem da organização enquanto colectivo.

Pelo exposto, depreende-se que são conceitos estreitamente relacionados entre si, pois a aprendizagem organizacional é condição necessária para a existência de uma qualquer organização que se queira aprendente e, por outro lado, a organização aprendente visa potenciar a aprendizagem organizacional. Depreende-se também que, apesar da sua estreita relação e interdependência, não deixam de ser conceitos distintos, pois enquanto um se refere a um tipo específico de organização, o outro centra-se nos processos de aprendizagem propriamente ditos. E uma vez que a expressão “aprendizagem organizacional” é anterior à de “organização aprendente”, pode-se depreender ainda que a atenção aos processos de aprendizagem, o seu estudo e a percepção da sua importância para a mudança organizacional, foi o que impulsionou a ideia de que se poderia utilizar estrategicamente a aprendizagem, de forma a torná-la útil para o desempenho organizacional,

de forma a torná-la uma importante fonte de vantagem competitiva sustentável, dando origem à ideia da *learning organization* (Rebelo, 2001).

Em jeito de síntese no que toca à distinção destes dois conceitos, Denton (1998) sugere, de uma forma muito simples mas clara, que uma organização aprendente é uma entidade, enquanto a aprendizagem organizacional é um processo, um conjunto de acções. A aprendizagem organizacional é algo que a *organização faz*, uma organização aprendente é algo que a *organização é*.

Decorrente dos seus significados, a expressão *learning organization* tem sido mais utilizada numa vertente da literatura prescritiva e orientada para a intervenção e para os resultados, enquanto que a expressão *organizational learning* está mais conotada com uma outra vertente da literatura, mais descritiva, orientada para o estudo e investigação da problemática e dos processos da aprendizagem em contexto organizacional (Argyris & Schön, 1996; Huysman, 2000; Popper & Lipshitz, 1998; Sun & Scott, 2003; Tsang, 1997). Por isso, mais do que expressões diferentes para conceitos diferentes, são o rosto de duas perspectivas distintas, uma mais prescritiva e gestionária, outra mais descritiva e académica; uma orientada para os resultados e mais instrumental, outra mais orientada para os processos e menos instrumental.

Especificando melhor a diferença entre estas duas perspectivas, a abordagem centrada nas organizações aprendentes tem como principal motivação a vantagem competitiva das organizações e, por isso, preocupa-se essencialmente com os resultados da aprendizagem conducentes ao aperfeiçoamento e à melhoria contínua, tendo em vista os objectivos organizacionais, numa lógica de intervenção organizacional planeada. A questão central é “como é que se deve aprender” para que a relação entre a aprendizagem e a performance seja positiva, sendo mais popular junto dos gestores. A abordagem centrada na aprendizagem organizacional tem como principal motivação o potencial que a aprendizagem possui para a mudança organizacional e tem subjacente uma lógica de compreensão do fenómeno, visando a construção de teorias e modelos emergentes da investigação, sendo mais popular no meio académico. O interesse reside em perceber “como é que se aprende”, sendo a relação entre a aprendizagem e a performance encarada como uma questão secundária.

A primeira perspectiva apresentada, tendo uma orientação prescritiva, revela uma tendência para a generalização de resultados, apesar de, muitas vezes, se basear apenas em experiências de consultoria ou em pseudo “estudos de caso”. A segunda, possuindo uma orientação mais descritiva da aprendizagem, procura basear-se em metodologias que se preocupam com o rigor científico, havendo uma maior consciência quanto à possibilidade de generalização dos resultados (Huysman, 2000; Tsang, 1997) (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferenças entre a perspectiva da aprendizagem organizacional e a perspectiva da organização aprendente (adaptado de Huysman, 2000, p.134 e de Tsang, 1997, p. 85).

	Aprendizagem organizacional	Organização aprendente
<i>Questão Central</i>	Como é que uma organização aprende?	Como é que uma organização deve aprender?
<i>Objectivos</i>	Construção de teorias	Intervenção; melhoria da performance organizacional
<i>Literatura</i>	Descritiva	Prescritiva
<i>Público-alvo</i>	Académicos	Práticos
<i>Fonte de informação</i>	Recolha de dados sistemática	Experiências de consultoria
<i>Generalização</i>	Consciência dos factores que limitam a generalização dos resultados	Tendência para generalizar uma teoria para todos os tipos de organização
<i>Resultado</i>	Potencial mudança organizacional	Melhoria Organizacional
<i>Relação entre aprendizagem e performance</i>	Pode ser positiva, negativa ou neutra	Positiva

Ambas as correntes têm sido alvo de críticas. Da literatura sobre as organizações aprendentes diz-se que carece de suporte teórico e empírico (Huysman, 2000) e que tende a uma generalização abusiva de resultados retirados de experiências efectuadas, por vezes, numa só organização (sendo altamente improvável que estes sejam igualmente relevantes para todas as organizações, uma vez que estas podem diferir em termos de tamanho, tipo de actividade, cultura, liderança, etc.) (Baetz, 2003). Por outro lado, a

literatura sobre a aprendizagem organizacional é criticada por ser fundamentalmente conceptual, sem grande instrumentalidade (Huysman, 2000), com uma tendência para se focar em processos de aprendizagem difíceis de implementar na prática (Baetz, 2003).

Estas duas correntes da literatura representam, assim, duas formas praticamente opostas de perspectivar a aprendizagem em contexto organizacional, parecendo haver um crescente afastamento entre elas (Easterby-Smith & Araújo, 1999; Sun & Scott, 2003; Tsang, 1997). Vários autores têm tentado aproximá-las, desenvolvendo modelos de articulação (e.g., Huysman, 2000; Sun & Scott, 2003; Tsang, 1997), mas a maioria das publicações evidencia, sobretudo, a dicotomia existente. No entanto, é elevado o potencial de complementaridade que apresentam. Olhando para os pontos fracos de cada uma delas, a corrente da aprendizagem organizacional pode oferecer à corrente das organizações aprendentes suporte teórico e empírico credível sobre os processos de aprendizagem e esta, por sua vez, pode oferecer à corrente da aprendizagem organizacional uma visão daquilo que é implementável e, por isso, do que se reveste de maior interesse para a vida das organizações (Baetz, 2003). Se, tal como Easterby-Smith (1997) tão bem refere, as *learning organizations* podem ser consideradas a área aplicada da literatura sobre aprendizagem organizacional, urge passar da separação à complementaridade. A presente situação abre, assim, caminhos para futuras investigações onde o objectivo nuclear seja estudar, com rigor, aspectos que se prendem com a aprendizagem (nas e das organizações) mas que contribuam, em simultâneo, quer para o avanço teórico, quer para uma melhor gestão das organizações.

## 2.2. A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Tsang (1997) enfatiza que, infelizmente, há uma relação muito próxima entre a aprendizagem individual em contexto organizacional e a aprendizagem organizacional *per se*, podendo esta proximidade provocar alguma confusão acerca do que está a ser referido ou a ser debatido. Efectivamente, uma das primeiras perguntas que assalta a mente de quem inicia o estudo deste tema

é precisamente: afinal, a que é que nos referimos quando falamos de aprendizagem organizacional: referimo-nos à aprendizagem dos indivíduos nas organizações ou à aprendizagem das próprias organizações?

Como refere Prange (1999), a literatura revela diferentes abordagens do conceito, deixando pouco claro se este se reporta à aprendizagem individual nas organizações, à aprendizagem das organizações ou a ambas. As questões de “quem aprende” nas organizações (*the who question*) e de “como” as organizações aprendem (*the how question*) são, deste modo, nucleares para um melhor entendimento da temática.

É consensual que, independentemente da forma como se define a aprendizagem organizacional, ela é mediada pelas aprendizagens efectuadas pelos indivíduos (Popper & Lipshitz, 2000)<sup>6</sup>. Dito de uma outra forma, uma organização só aprende se existir aprendizagem pelas pessoas que nela trabalham. Contudo, o contrário nem sempre é verdadeiro, ou seja, apesar de a aprendizagem organizacional depender da aprendizagem individual efectuada no seu contexto, o facto de os seus membros aprenderem não significa necessariamente que a organização aprenda (isto é, que as aprendizagens individuais sejam disseminadas, incorporadas e aproveitadas pelo colectivo). Desta forma, a aprendizagem organizacional não pode ser perspectivada como a soma ou o resultado das aprendizagens de cada membro (Argyris & Schön, 1978; Dodgson, 1993; Fiol & Lyles, 1985; Hedberg, 1981; Hutchins, 1991; Kim, 1993). Um exemplo clássico deste pressuposto é o que se passa em algumas empresas no que respeita à formação, onde os colaboradores, após terem frequentado uma acção de formação, não transmitem o que aprenderam ao seu grupo de trabalho, nem tão pouco aplicam o seu novo conhecimento no desempenho da sua função. Neste caso, a aprendizagem fica retida no nível individual, pois não ocorreu passagem para o colectivo.

---

<sup>6</sup> A importância das pessoas na aprendizagem organizacional é muito bem ilustrada por Kim (1993) que recorre a dois cenários hipotéticos: num primeiro cenário, todos os arquivos físicos (relatórios, ficheiros informáticos, agendas, etc.) de uma organização desaparecem, mas tudo o resto fica; num segundo cenário, todos os colaboradores de uma organização partem para parte incerta e estão incontactáveis; mas tudo o resto permanece igual. Em qual destes dois cenários se torna mais fácil recolocar a empresa a funcionar tal como anteriormente?

É, assim, redutor definir aprendizagem organizacional como o estudo dos processos de aprendizagem individual no contexto da organização. Mais, a descrição da forma como os indivíduos aprendem nas organizações somente com base nas teorias desenvolvidas para a aprendizagem individual (e.g., Huczynski & Buchanan, 1991; Luthans, 1989; Weiss, 1990), ou o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), ou ainda os modelos de aquisição e desenvolvimento de competências profissionais não são, na nossa opinião, sinónimos de aprendizagem organizacional, porque se centram no indivíduo, naquilo que ele deve aprender e conhecer, bem como na forma como aprende. São importantes, pois abordam uma parte imprescindível da aprendizagem organizacional – a aprendizagem dos indivíduos em contexto organizacional –, mas não a espelham na sua totalidade e abrangência.

O conceito de aprendizagem organizacional remete para algo mais, para algo de diferente, remete para uma dinâmica entre níveis, para os processos de passagem da aprendizagem individual para um colectivo (que pode ser um grupo ou uma organização), para a transformação da aprendizagem individual em grupal e em organizacional, bem como para a forma como as características organizacionais influenciam a aprendizagem dos seus colaboradores.

A título de exemplo, remete para questões como:

- o processo através do qual o conhecimento adquirido por um membro de um colectivo (equipa, departamento, unidade, organização), por exemplo, numa acção de formação ou numa conversa informal, é transmitido aos outros membros e incorporado na forma de agir ou de trabalhar do colectivo (que pode ser a sua equipa ou abranger um colectivo maior, a organização), ficando neste contido;
- o processo através do qual o conhecimento explícito ou tácito partilhado por um determinado colectivo de pessoas é passado para um indivíduo (por exemplo, um recém-chegado), incorporado por ele e modificado, bem como para a forma como essas modificações, por sua vez, são transmitidas e incorporadas pelos outros, passando a constituir propriedade

partilhada de um colectivo, com repercussões na forma de pensar, agir e fazer as coisas desse conjunto de pessoas;

- remete igualmente para o processo de busca de soluções efectuado por um conjunto de indivíduos, seja ele uma equipa de trabalho ou uma equipa de projecto, e a forma como o conhecimento produzido é incorporado na organização e pelos outros actores organizacionais aproveitada;
- remete ainda para a compreensão de como as especificidades organizacionais, como a cultura, a tecnologia, a estratégia, a forma como é feita a gestão do conhecimento, a estrutura, as relações de poder, etc., se relacionam com a aprendizagem dos colaboradores, pois o facto de os indivíduos serem os agentes da aprendizagem organizacional não pode obscurecer o papel da organizações e das suas condições no processo (Huysman, 1999).

Perspectivada assim, a aprendizagem organizacional assenta não só na aprendizagem individual, mas também na interacção que os indivíduos estabelecem entre si e nas características da própria organização (estrutura, cultura, dimensão, liderança, etc.), que podem facilitar ou inibir este fluxo entre níveis. Daí ser considerada um fenómeno mais complexo e dinâmico que a aprendizagem individual (Fernandes, 2000; Kim, 1993). Veja-se o exemplo hipotético de duas empresas similares que compraram e implementaram, em iguais condições e ao mesmo tempo, a mesma tecnologia de intranet, com os mesmos objectivos: agilizar e melhorar a comunicação e a troca de informação e conhecimento. Ao fim de um ano, na empresa A, praticamente todos os colaboradores utilizavam rotineiramente a nova tecnologia e, na empresa B, a nova tecnologia estava a “ganhar pó”, sendo vista pela maior parte das pessoas como um investimento inútil e pouco vantajoso. Estes casos tornam claro o que se acabou de expor acerca da especificidade e dos aspectos que devem ser contemplados quando falamos sobre aprendizagem organizacional.

Desta forma, uma vez que este conceito possui contornos diferentes do da aprendizagem individual (mesmo que esta seja em contexto organizacional),

autores como Casey (2005), Cook e Yanow (1996) ou Popper e Lipshitz (2000) questionam até que ponto os modelos explicativos da aprendizagem individual se podem aplicar à aprendizagem organizacional. É uma questão que merece, também aqui, ser debatida, pois, apesar de diferentes, são dois conceitos que se relacionam. Para compreender esta relação, basta ter em conta que a aprendizagem individual constituiu a base da investigação da aprendizagem organizacional (Shrivastava, 1983), o que contribui em muito para olharmos a aprendizagem organizacional à luz da aprendizagem individual, ou seja, para idealizarmos que as organizações aprendem como se fossem pessoas.

De facto, uma das metáforas que amiúde encontramos na literatura da especialidade é a do aprendiz, que assenta precisamente na imagem de que as organizações aprendem como se de indivíduos se tratassem (Rebelo, Gomes, & Cardoso, 2001). Esta metáfora antropomorfiza a organização, na medida em que transpõe para esta as características do indivíduo, sobretudo a sua capacidade de aprender. Uma das razões para a sua elevada utilização prende-se com o facto de ela remeter directamente para o conhecimento disponível sobre a aprendizagem focado no indivíduo. Esta metáfora faz uso dos conhecimentos científicos acumulados sobre a aprendizagem individual, seleccionando o que desse conhecimento pode ser aplicável ou transponível para o colectivo. Contudo, a utilização desta metáfora, como qualquer outra, comporta limites e alguns perigos. Por exemplo, ao ter por base os conhecimentos da aprendizagem individual, descarta (ou obscurece) o nível organizacional e as suas especificidades.

Constata-se assim que, para além de muitos dos autores que falam de aprendizagem organizacional a reduzirem à aprendizagem dos indivíduos, outros há que tentam explicá-la tendo por base os modelos de aprendizagem individual, tal como referem Cook e Yanow (1996) e Kim (1993). Aliás, Weick e Westley (1996) sublinham, no mesmo sentido, que, paradoxalmente, existe muito pouco de organizacional na literatura existente sobre aprendizagem organizacional.

Decorrente do significado que atribuímos ao conceito em causa, partilhamos a posição de Weick (1991) que defende que os dois tipos de aprendizagem são fenómenos diferentes, com idiosincrasias próprias, requerendo por isso modelos conceptuais diferentes e não intermutáveis, bem



como a posição de Lopes e Fernandes (2002) e também a de Casey (2005), que advogam que um melhor entendimento da aprendizagem organizacional passa por um distanciamento das investigações desenvolvidas sobre a aprendizagem individual, defendendo a posição de que é limitativo estudar a primeira somente a partir da segunda.

E, nesta perspectiva, um dos aspectos específicos que os modelos explicativos da aprendizagem organizacional deverão incluir é o processo de transferência da aprendizagem do indivíduo para um colectivo. Este é considerado um aspecto crucial para a compreensão do fenómeno (Kim, 1993), dado que remete para duas diferenças fundamentais entre a aprendizagem individual e a organizacional: na aprendizagem organizacional o processamento de informação é levado a cabo por diferentes estruturas e a vários níveis sistémicos (e.g., equipa de trabalho, departamento) e envolve uma fase própria – a disseminação –, isto é, a transmissão de informação e do conhecimento entre diferentes pessoas e unidades organizacionais (Popper & Lipshitz, 2000).

Esta importante questão – como é que a aprendizagem individual se torna organizacional –, tem obviamente merecido a atenção de diversos autores: a título de exemplo, Argyris e Schön (1978, 1996) referem as teorias de acção ou “teorias em uso” organizacionais que resultam da partilha de pressupostos e mapas cognitivos entre os membros; Kim (1993) propõe os “modelos mentais partilhados” (*shared mental models*), constituídos por rotinas organizacionais e por elementos culturais partilhados; Popper e Lipshitz (1998, 2000) propõem aquilo a que chamam mecanismos de aprendizagem organizacional (OLMs – *organizational learning mechanisms*), que são características ou dispositivos institucionalizados, tanto estruturais como processuais, que permitem a recolha, a análise, o armazenamento, a disseminação e o uso sistemático de informação relevante para os membros e para a organização; e March (2005) realça o papel das regras, das normas e da sua documentação escrita na passagem de informação e conhecimento entre pessoas de uma organização e em diferentes períodos de tempo.

Outro aspecto específico que os modelos de aprendizagem organizacional deverão atender prende-se com a forma como as características organizacionais influenciam a aprendizagem dos seus colaboradores, pois, tal como Huysman (1999) sublinha, o comportamento de aprendizagem dos indivíduos

numa organização não é independente das propriedades estruturais desse colectivo, pelo contrário, é por elas influenciado e delimitado. Ou nas palavras de Cook e Yanow (1996):

What organizations do when they learn is necessarily different from what individuals do when they learn. Specifically, we believe that organizational learning is not essentially a cognitive activity, because, at very least, organizations lack the typical wherewithal for undertaking cognition (...). To understand organizational learning, we must look for attributes that organizations can be meaningfully understood to possess and use (...). (p. 439).

### *2.3. ÁREAS DE CONVERGÊNCIA NA DEFINIÇÃO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL*

Tal como refere Jordão (2009), a parte mais consensual da literatura é, de facto, a dificuldade em definir e delimitar o conceito (Bontis, Crossan & Hulland, 2002), ou seja, todos são consensuais em que há falta de consenso. Mas à parte este reconhecimento, a grande variedade de definições pode não residir realmente na diversidade, mas sim em diferentes formas de dizer o mesmo, pois como notam Lipshitz, Popper & Friedman (2002), existe uma certa convergência na utilização de termos-chave nas definições apresentadas.

Neste sentido, partindo de uma análise bibliométrica de 127 artigos, Jordão (2009) analisou 10 definições de aprendizagem organizacional entre os artigos mais citados da amostra e, através de uma análise de conteúdo, verificou cinco áreas consensuais, conforme se pode observar no Quadro 2.

Realçando que 6 artigos apresentam definições que se baseiam noutros autores, a autora refere também que a maioria dos autores analisados (8 em 10) define aprendizagem organizacional como um processo, bem como que a maioria das definições (9 em 10) tende a enfatizar o factor “conhecimento”, vendo a aprendizagem organizacional como uma tensão entre assimilação de novo conhecimento e recombinação com o antigo (Crossan, et al., 1999, cit. por Bontis, et al., 2002; Schulz, 2001; Vera & Crossan, 2004).

**Quadro 2. Aspectos mais frequentemente referidos para definir Aprendizagem Organizacional (FONTE: Jordão, 2009)**

Aspectos mais referidos	Frequência	Exemplos
Conhecimento	9	<p>“tension between assimilating new learning (exploration) and using what has already been learned” (Crossan, Lane, &amp; White, R., 1999 cit in Bontis et al., 2002, p.440; Vera &amp; Crossan, 2004, p.224)</p> <p>“collective knowledge transformation cycle” (Carlile &amp; Rebutish, 2003, p.1193)</p> <p>“It takes place through information acquisition, information dissemination, and shared interpretation” (Ireland et al., 2001, p.57)</p>
Processo	8	<p>“dynamic process of strategy' renewal” (Crossan et al., 1999 cit in Bontis et al., 2002, p.440)</p> <p>“cognitive process”(Borgatti &amp; Cross, 2003, p.432; Contu &amp; Willmott, 2003, p.284)</p>
Performance	6	<p>“a process of improving organizational action” (Fiol and Lyles 1985, Garvin 2000 cit in Edmondson, 2002, p.128)</p> <p>“learning does not necessarily benefit firms” (Hayward, 2002, p.21)</p>
Mudança	5	<p>“behavioral change occurring through modification” of an organization's programs, goals, decision rules, or routines” (Borgatti &amp; Cross, 2003, p.432)</p> <p>“a useful conception of organizational learning must include change” (Garvin, 2000 cit in Edmondson, 2002, p.128)</p>
Componente social	3	<p>“social process with multiple actors” (Carlile &amp; Rebutish, 2003, p.1193)</p> <p>an organization "learns" through actions and interactions that take place between people who are typically situated within smaller groups or teams”( Edmondson, 2002, p.128)</p> <p>“Learning is relational in that there are always at least two actors—two individuals, two groups, two organizations” (Carlile &amp; Rebutish, 2003, p.1193)</p>

A aprendizagem organizacional é perspectivada como um ciclo de transformação de conhecimento (Carlile & Rebutisch, 2003) que guia a modificação de rotinas, objectivos e regras organizacionais (Borgatti & Cross, 2003; Levitt & March, 1988 cit. por Schulz, 2001). Em consonância, a mudança é um outro aspecto que metade dos autores (5 em 10) inclui na

sua definição de aprendizagem nas organizações (Garvin, 2000, cit. por Edmondson, 2002).

Por outro lado, e continuando a apoiar-nos em Jordão (2009), as mudanças que estão imbuídas na aprendizagem organizacional têm sobretudo um objectivo, a performance organizacional. Assim, a aprendizagem é vista como um processo que, pela resolução de problemas, gera níveis de desempenho superiores (Hayward, 2002), podendo desencadear a renovação estratégica (Crossan et al., 1999 cit. por Bontis et al., 2002; Vera & Crossan, 2004).

Tendo por base estes dados, a autora parte para uma possível definição de aprendizagem organizacional: processo social dinâmico de renovação estratégica levado a cabo por múltiplos actores, que, num ciclo interactivo de assimilação, partilha e desenvolvimento de conhecimento, permite a mudança de comportamentos, objectivos e rotinas na empresa, com vista à melhoria da performance organizacional. Apresentamo-la aqui porque realça áreas consensuais de definições frequente e recentemente citadas na literatura e que, por isso, possui a mais-valia de retratar o entendimento sobre o que actualmente é convergente no conceito.

### 3. FACILITADORES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

(OU FACTORES A TER EM CONTA SE UMA ORGANIZAÇÃO DESEJE SER APRENDENTE)

Antes de iniciar esta parte do capítulo, que versa sobre as condições facilitadoras (ou antecedentes) do processo de aprendizagem nas e das organizações, importa reflectir sobre que tipo de aprendizagem se fala quando se aborda esta temática.

Relacionada com os dois grandes braços da literatura já discutidos, encontra-se a questão da qualidade da aprendizagem e a sua relação com os objectivos da organização ou, dito de outra forma, a capacidade de a aprendizagem influenciar positivamente o desempenho organizacional<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Se é verdade que tem sido a corrente das *learning organizations* a vincar o pressuposto de que a aprendizagem é uma fonte de vantagem competitiva sustentável, também é verdade que a ideia da aprendizagem organizacional ser algo benéfico se apoia nas duas correntes, e tanto assim é que, na literatura mais descritiva, é frequente o argumento

De facto, um olhar atento sobre a literatura na sua globalidade torna perceptível a conotação positiva que é atribuída ao conceito de aprendizagem, surgindo este intrinsecamente ligado à ideia de melhoria (Huysman, 1999).

Esta relação, tendo subjacente o pressuposto de que as organizações aprendem para se adaptar às mudanças do meio, radica no paradigma sistémico e, mais propriamente, no modelo contingencial (Huysman, 1999; Mirvis, 1996). Portanto, o pressuposto que atravessa maioritariamente toda esta temática é o de que as organizações, como sistemas abertos que são, se têm de adaptar às mudanças do meio envolvente, sendo que essas mudanças externas implicam mudanças internas, as quais, por sua vez, implicam aprendizagens adequadas.

No entanto, a natureza benéfica da aprendizagem, e o facto desta levar à melhoria, podem ser rebatidos, apesar de serem transversais à literatura. E simplesmente a partir da constatação de que os indivíduos tanto podem aprender coisas que interessam, como coisas que não interessam à organização. De facto, por vezes esquecemos que a aprendizagem dos colaboradores numa organização é algo que faz parte da vida laboral desses indivíduos, que se inicia com a aprendizagem da cultura organizacional no processo de integração e socialização (Cook & Yanow, 1996; Gomes, 2000; van Maanen & Schein, 1979; March, 1991; Sainsaulieu, 1978; Schein, 1992) e com a aprendizagem das tarefas e da função, que se estende ao longo do seu período de permanência na organização, e onde se pode aprender a favor da organização, contra a organização, a favor do seu grupo de trabalho, contra o seu grupo de trabalho, a favor de si próprio, contra si próprio, a favor ou contra todos, onde se pode aprender a mudar ou aprender para não mudar, mas onde se aprende. Por outro lado, as aprendizagens efectuadas e o conhecimento adquirido podem ou não ser alvo de partilha, de integração num colectivo, como já foi referido anteriormente.

A explicitação desta questão é, na nossa opinião, de crucial importância, pois coloca em evidência que o discurso dominante da aprendizagem ser

---

de que a viabilidade organizacional face a envolventes incertas e mutáveis reside na capacidade de aprender.

benéfica para um qualquer colectivo, seja ele um grupo de trabalho, uma organização ou uma sociedade, pode basear-se numa visão ingénuo ou romântica (Contu, Grey, & Örténblad, 2003). De facto, pode não ter qualquer efeito no desempenho de um colectivo ou, mesmo, ter um efeito nefasto. Tal como alguns autores, como Cook e Yanow (1996), Huber (1991), Huysman (1999) ou Tsang (1997), sublinham, a aprendizagem nem sempre conduz a uma melhoria da performance, existindo aprendizagens “boas” e “más”, úteis e inúteis. E mesmo que sejam aprendizagens positivas, poderão existir obstáculos à sua efectiva influência na performance.

Todavia, uma organização que se queira aprendente é aquela que fomenta as aprendizagens “boas” dos seus colaboradores, que as rentabiliza a seu proveito e, por isso, faz a sua disseminação para onde interessa, através de mecanismos estrategicamente desenvolvidos para tal. Nas palavras de Popper e Lipshitz (2000), uma *learning organization* é, na sua essência, um tipo particular de organização que procura criar as condições para que haja uma aprendizagem produtiva.

Centrando-nos agora nos factores que poderão agir como catalisadores do processo de aprendizagem produtiva nas e das organizações, os factores da envolvente externa (ou de mercado) constituem estímulos à aprendizagem organizacional, como, aliás, já mencionámos. Contudo, nesta secção, iremos abordar os factores internos de nível organizacional que se podem constituir como elementos facilitadores da aprendizagem. Entre eles, e tendo por base a revisão da literatura, elegemos os seguintes elementos:

- Estratégia
- Liderança
- Estrutura organizacional
- Cultura organizacional
- Gestão de recursos humanos

### 3.1. *ESTRATÉGIA*

As organizações não são meramente reactivas e possuem a capacidade de, proactivamente, adoptar estratégias desencadeadoras de situações de aprendizagem, procurando, elas próprias, influenciar o meio onde se inserem (Cardoso, 1996).

De acordo com Marquardt (1996), a estratégia organizacional traduz-se num conjunto de planos de acção, metodologias, táticas e etapas que é implementado para que a organização atinja a sua visão e os seus objectivos.

Assim sendo, se uma organização quiser fomentar a aprendizagem no seu seio, terá que incluir, na sua estratégia, este objectivo. Todavia, para ser eficaz na prossecução desta finalidade, não bastará incluí-la na missão e na visão. Dito de uma outra forma, não bastará dizer que é, ou que quer ser, uma organização onde se aprende e que aprende. Terá que adoptar estratégias que optimizem a aquisição, a transferência e a utilização das aprendizagens efectuadas nos procedimentos e acções (Marquardt, 1996). Terá que alocar recursos (financeiros, tecnologias de informação e comunicação, tempo para formação, por exemplo), de forma a conseguir, com eficácia, ter uma estratégia promotora da aprendizagem organizacional.

### 3.2. *LIDERANÇA*

A liderança tem sido um dos tópicos mais investigados no seio da literatura sobre Comportamento Organizacional (Lourenço, 2000). Concebida como parte do sucesso de uma organização, “leadership has emerged as one of the most important business requirements at a time of permanent discontinuity” (Denton, 1998, p. 124). Efectivamente, a liderança tem sido estudada sob diferentes pontos de vista, que fazem realçar a sua ligação a outros processos ou características organizacionais. Actuando como variável principal ou um dos factores mediadores da relação entre variáveis, a liderança constituiu-se presença habitual em temáticas como o desempenho organizacional, a qualidade, a tomada de decisão ou a cultura organizacional

(Andriessen & Drenth, 1998; Neves, 2001). E transversal a toda a produção teórica sobre *learning organizations* está também a noção de liderança.

Desempenhando um papel não negligenciável nas questões da aprendizagem, a liderança assume, assim, um lugar de destaque nesta temática (Denton, 1998; Senge, 1990). Existindo diferentes estilos de liderança, uns mais outros menos consentâneos às organizações aprendentes, Ellinger, Watkins e Bostrom (1999) apelam a uma “facilitative and empower orientation in which leaders and managers focus on developing their people and facilitating their learning” (p. 106). O “segredo” de uma organização aprendente residiria, então, numa liderança, visivelmente, facilitadora da aprendizagem (Pedler et al., 1997).

Partindo do pressuposto que existem diferentes estilos de liderança e diferentes formas de exercer o poder, importa perceber que características ou atributos distinguem um líder facilitador da aprendizagem. Ellinger et al. (1999), ao analisarem o modo como a liderança se constituía um factor facilitador da aprendizagem, concluíram que “there are specific behaviour sets that define the role of facilitator of learning” (p. 105). Este padrão comportamental, relativamente estável e consensual, representaria o tal estilo de liderança que singulariza as organizações aprendentes. Apontado como ajustado às idiossincrasias da envolvente, o estilo de liderança facilitador radica em valores como a aprendizagem, a criação de conhecimento, o desenvolvimento pessoal e a acção participativa do líder. Segundo Senge (1990), um bom líder deve saber encorajar a aprendizagem contínua da sua equipa de trabalho, apostar na inovação, desenvolver o potencial de cada um dos seus colaboradores, envolver-se, de forma profunda e verdadeira, em todas as iniciativas e medidas que prescreve, funcionar como um apoio efectivo ao seu grupo de trabalho e estar próximo dos seus colaboradores. As competências de comunicação e apoio seriam, assim, os pré-requisitos mínimos para qualquer líder se tornar num verdadeiro facilitador da aprendizagem.

Para além da gestão de topo, cuja influência na criação e manutenção de uma organização aprendente é decisiva, a liderança intermédia também não deve ser esquecida, uma vez que este nível hierárquico desempenha um papel chave na estrutura organizativa, sendo um elo de ligação essencial



entre o topo estratégico da organização e os demais colaboradores. Ao dissecar o processo de criação de uma organização aprendente, Denton (1998, p. 145) chama precisamente a atenção para o importante papel das chefias intermédias, pois elas têm “the task of creating the necessary techniques, structures and processes to help build the learning organisation”. Reunidas as condições físicas e estruturais necessárias à concretização deste projecto (deliberadamente accionado pelo topo), a liderança intermédia assegura-se de criar “a climate in which the whole of the workforce is committed to the creation of a learning organisation” (op. cit., p. 145). Neste sentido, a liderança intermédia, não só se responsabiliza pelos meios técnicos e estruturais do processo, como tem o poder de mobilizar, ou não, o envolvimento de todos os colaboradores. A este propósito, os dados obtidos por Rebelo e Almeida (2008), tendo por base uma amostra de 40 equipas de trabalho, revelam a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção de uma cultura de aprendizagem entre grupos que possuem líderes com estilos diferentes, bem como sugerem que uma orientação elevada da liderança intermédia, quer para as pessoas, quer para as tarefas, seja facilitadora da consolidação deste tipo de cultura.

### 3.3. *ESTRUTURA ORGANIZACIONAL*

A importância da estrutura organizacional para a aprendizagem nas, e das, organizações, decorre da estreita ligação entre a flexibilidade e aprendizagem organizacionais. Como já foi referido, a ideia que trespassa a literatura é a de que as organizações, para fazerem face à turbulência dos mercados actuais, deverão ser capazes de aprender, desaprender ou reaprender com base no seu passado, pois só assim se mantêm competitivas (Fiol & Lyles, 1985). Ora esta capacidade de transformação interna é favorecida por uma estrutura organizacional flexível e descentralizada, que seja facilmente adaptável à mudança. Por contraposição, existe na literatura da especialidade uma percepção desfavorável das estruturas burocráticas e rígidas, uma vez que tendem a inibir o desenvolvimento e a aplicação de novas ideias. A este respeito, Fiol e Lyles (1985) haviam já considerado

a estrutura organizacional como um factor potencialmente facilitador da aprendizagem organizacional, pois nas suas palavras “though often seen as outcome of learning, the organization’s structure plays a crucial role in determining these processes” (p. 805). De acordo com estas autoras, uma estrutura mecanicista, centralizada e pouco flexível tende a reforçar comportamentos passados, enquanto uma estrutura orgânica, mais descentralizada e flexível, tende a permitir e a favorecer mudanças nas crenças, nos valores e nas acções. E, apoiando-se em Morgan e Ramirez (1984), reforçam que uma organização pode ser desenhada ou configurada para encorajar a aprendizagem, mas tal significa um necessário afastamento das estruturas mecanicistas.

Hong (1999) salienta que muito pouca atenção tem sido dada ao estudo da relação entre a estrutura e a aprendizagem, apesar da sua reconhecida importância, percepção que partilhamos. Contudo, o estudo efectuado por Shipton et al. (2002) aponta para uma relação negativa entre as estruturas centralizadas e os mecanismos de aprendizagem organizacional. Por seu turno, num estudo efectuado por Rebelo e Gomes (2009), uma estrutura organizacional tendencialmente orgânica emergiu como uma das variáveis que explica a diferença entre tipos de empresas no tocante à orientação para a aprendizagem.

### 3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL

Fiol e Lyles (1985), numa das primeiras revisões de literatura sobre a aprendizagem organizacional, aludem já à existência de um considerável consenso em torno de quatro factores contextuais potencialmente facilitadores da aprendizagem, sendo um deles a cultura organizacional<sup>8</sup>. Defendendo que, tal como os outros três factores, a cultura possui uma relação circular com a aprendizagem, na medida em que promove e reforça a aprendizagem, por um lado e, por outro, também dela depende, pois é por ela criada e recriada, as autoras realçam a influência da cultura

---

<sup>8</sup> Os outros factores são a estratégia da organização, a sua estrutura e o meio (interno e externo) da organização.

na aprendizagem e o seu potencial papel catalisador. A cultura é, no entanto, um atributo organizacional que tanto pode facilitar como inibir a ocorrência de aprendizagens úteis para a performance. Aliás, Schein (1992) refere mesmo que a aprendizagem, o desenvolvimento e a mudança planeada não podem ser completamente compreendidas se não se tiver em consideração a cultura como principal fonte de resistência à mudança. É com este pressuposto como “pano de fundo” que a cultura organizacional surge para as organizações aprendentes como algo imprescindível, essencial, que se deve “trabalhar”, mudar, para que de um inibidor “nato” se transforme num “poderoso” facilitador. Por outras palavras, o esforço de uma organização que se quer aprendente deverá ser no sentido da criação e desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

Podemos definir uma cultura de aprendizagem como uma cultura orientada para a promoção e facilitação de aprendizagens efectuadas pelos colaboradores, para a sua partilha e disseminação, com vista a que estas contribuam para o desenvolvimento e sucesso da organização. Contudo, a compreensão do que é uma cultura de aprendizagem não fica completa sem a explicitação do seu conteúdo, isto é, das características ou propriedades que a definem como um tipo particular de cultura organizacional. Ahmed, Loh e Zairi (1999), Hill (1996), Marquardt (1996), Marsick e Watkins (2003) e Schein (1992, 1994), entre outros, são autores que abordam esta temática e que, ao abordá-la, sistematizaram as características de uma cultura orientada para a aprendizagem em modelos com um razoável grau de estruturação e desenvolvimento. Da análise destas cinco caracterizações ressalta um largo conjunto de traços convergentes, do qual destacamos a aprendizagem como um dos valores centrais da organização, a orientação para as pessoas, a valorização de todos os *stakeholders*, a existência de tolerância à diversidade de pessoas e de opiniões, a estimulação da experimentação e de uma atitude de risco responsável, a aprendizagem via erro e via envolvente externa, a colaboração e o trabalho em grupo, o *empowerment*, o compromisso e apoio da liderança, bem como a importância de uma comunicação aberta e intensa e a valorização da partilha de aprendizagens e de conhecimentos. De realçar que, na sua maioria, são elementos igualmente salientados por outros autores que abordam o conceito de cultura de aprendizagem,

como Baetz (2003), Conner e Clawson (2004), Kandemir e Hult (2005), López, Péon e Ordás (2004), McGill e Slocum (1993), Pedler et al. (1997), Reeves (1996), Simons (1996), e Yeung, Ulrich, Nason, e Glinow (1999).

Perspectivada enquanto factor facilitador, a cultura de aprendizagem é concebida maioritariamente como *corporate culture*, isto é, há a adopção generalizada da perspectiva segundo a qual a organização tem (ou deve ter) uma cultura forte, unicista e coesa, estrategicamente elaborada pelo topo, que pode ser gerida e que permite aos indivíduos adaptarem-se à estrutura e à organização adaptar-se ao meio envolvente, de forma a aumentar a sua eficácia (Gomes, 1991; Reto & Lopes, 1990). Desta concepção decorrem algumas consequências que vale a pena ter em consideração e salientar. Esta perspectiva enfatiza a homogeneidade cultural na organização e o papel da liderança na sua criação, que se distingue de uma outra orientação que, enfatizando a diferenciação cultural, realça a coexistência de várias subculturas numa mesma organização. Quando tal acontece, há o risco de subestimar as tensões e os dinamismos organizacionais, a pluralidade cultural, a diversidade de "olhares internos" sobre uma mesma organização, ou seja, a coexistência de várias sub-culturas numa mesma organização. Neste contexto, a questão que se coloca é a seguinte: será que, mesmo que a liderança de topo deseje, elabore e difunda uma cultura orientada para a aprendizagem, esta é partilhada, de igual forma, em todos os departamentos, em todos os grupos da organização? Dito de outra forma, a par da cultura difundida pelo topo, não haverá sub-culturas organizacionais, ou sub-culturas profissionais, umas mais, outras menos orientadas para a aprendizagem? A este respeito, Schein (1997a) destaca que diferentes sub-culturas se encontram muitas vezes desalinhadas entre si, sendo esta falta de alinhamento responsável pelo fracasso da aprendizagem organizacional, referindo também que muitos dos programas de desenvolvimento organizacional e de aprendizagem nas organizações parecem ter dificuldades em sobreviver por não se difundirem através das fronteiras hierárquicas e funcionais de uma organização (Schein, 1996)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> A este propósito, os dados resultantes de um estudo por nós desenvolvido (Rebelo, Gomes & Cardoso, 2002), que tinha como objectivo avaliar a existência de diferentes orientações culturais para a aprendizagem aos níveis intra e trans-organizacionais, apontaram,

A abordagem da cultura como uma variável organizacional, como um subsistema da organização, a par de outros sub-sistemas, como o tecnológico ou o financeiro, passível de ser gerido é, segundo Gomes (2000), uma visão pragmática do conceito, na medida em que concebe a sua mudança e gestão em prol da organização. No entanto, o facto de as organizações possuírem uma cultura passível de ser gerida não é sinónimo de essa cultura ser algo fácil de mudar ou de manipular; algo a que o topo estratégico possa recorrer sempre que queira mudar valores, comportamentos ou práticas, como, por vezes, é sugerido na literatura sobre organizações aprendentes, sobretudo na de divulgação. Partilhamos, por isso, da preocupação e da ironia de Schein (1997b, ¶ 2) quando, a este propósito, refere “I am especially struck by the glibness of those who call for the creation of learning cultures or cultures of openness and trust as if culture could be ordered up like an item on a restaurant menu”.

### 3.5. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Se é consensual que a aprendizagem individual é condição necessária para que ocorra aprendizagem organizacional, então a forma como é efectuada a gestão das pessoas numa organização torna-se, claramente, num factor determinante para este tópico. De facto, vários autores têm realçado o importante papel que a gestão de recursos humanos assume no âmbito da aprendizagem organizacional. Destes, Marquardt (1996), enfatizando a necessidade do *empowerment* e da capacitação dos colaboradores, foca, entre outros aspectos, a necessidade de os envolver no desenvolvimento da estratégia e do planeamento, assim como a procura de um equilíbrio entre as necessidades individuais e as organizacionais. Em termos da gestão de recursos humanos, enfatiza também a importância

---

entre outros aspectos, para a existência de organizações homogéneas e de organizações heterogéneas, bem como para um desalinhamento das três culturas profissionais (a cultura executiva, a cultura técnica e a cultura operadora) consideradas por Schein (1996, 1997a) como nucleares para o sucesso da aprendizagem nas e das organizações, dado o seu frequente desajustamento na forma como valorizam e encaram estas questões. Recentemente, emergiram resultados similares do estudo desenvolvido por Mendes (2010).

de se instituir sistemas que, efectivamente, recompensem os colaboradores que contribuem para a aprendizagem organizacional. Nas suas palavras, “many organizations do not follow through on their stated values of recruiting and rewarding people who are learners. In learning organizations, however, people who learn and help people around them to learn are promoted, rewarded financially, and given better career opportunities” (p. 122-123).

Griego, Geroy e Wright (2000), recorrendo ao perfil de organização aprendente de Marquardt (1996), estudaram algumas variáveis susceptíveis de serem predictoras da aprendizagem nas e das organizações. De entre os vários sistemas estudados, os resultados realçam o poder preditivo da formação e das recompensas, sugerindo que estes sistemas são determinantes para a constituição de organizações aprendentes.

Por seu turno, López, Péon e Ordás (2006) levaram a cabo um estudo centrado na análise das relações de quatro práticas de gestão de recursos humanos (admissão de colaboradores, formação, sistemas de recompensas e tomada de decisão) e a aprendizagem organizacional. Os resultados obtidos suportam que, essencialmente, uma admissão selectiva dos novos colaboradores, a formação estratégica, assim como a participação no processo de tomada de decisão, influenciam positivamente a aprendizagem organizacional.

Estes resultados reforçam a ideia de que a relação entre a forma como se gerem os recursos humanos e a potenciação da aprendizagem é um campo onde, indubitavelmente, se deve apostar em termos de estudo.

## CONCLUSÃO

Este capítulo teve como finalidade abordar aspectos centrais à temática da aprendizagem organizacional e das organizações aprendentes, no sentido de contribuir para a sua clarificação. Para isso, entre tantos aspectos relevantes por onde escolher, considerámos importante recuar à sua emergência, efectuar um balanço do seu percurso e abordar algumas questões que nos parecem essenciais para melhor a compreender, como a sua relação com a

aprendizagem individual, a caracterização das duas correntes existentes na literatura e a abordagem de alguns dos seus facilitadores.

Apesar do tema estar a sair (ou já saiu) de moda (Rebelo & Gomes, 2008), o “estado da arte”, designadamente tendo como referência as revisões efectuadas por Bapuji e Crossan (2004) e, mais recentemente, por Jordão (2009), aponta para uma fase de desenvolvimento e avaliação da temática, com a publicação de um número significativo de estudos empíricos, o que augura perspectivas de futuro para os conceitos aqui debatidos.

Contudo, independentemente do futuro das expressões “aprendizagem organizacional” e “organizações aprendentes” nas ciências organizacionais, consideramos a aprendizagem nas, e das, organizações uma problemática pertinente, cuja importância já tinha sido reconhecida anteriormente em outros âmbitos, como, por exemplo, no Desenvolvimento Organizacional (Mirvis, 1996). Queremos com isto salientar que, se nos distanciarmos das expressões “aprendizagem organizacional” e “organização aprendente”, do que elas significam para uns e para outros, das suas fronteiras, do seu passado, do seu futuro, etc., ficamos com algo que é mais simples do que estes conceitos, mas que constitui a sua base. Como referiu Nascimento Rodrigues (2004)<sup>10</sup>, várias ideias novas estavam ao rubro nos anos 80 e 90, pois todos na gestão falavam de noções como capital humano, capital intelectual, capital emocional, inteligência emocional, aprendizagem organizacional e organizações aprendentes. Contudo, e depois “da bolha rebentar”, o que ficou? A resposta que o autor deu foi: restou aquilo de que nos anos 60 muito se falou...o lado humano das organizações, porque é disto que todos estes novos conceitos falam e é nele que todos se baseiam. Portanto, independentemente da sua “cotação mais alta ou mais baixa” na bolsa da literatura de gestão e das organizações, consideramos a aprendizagem nas organizações e a sua passagem para o nível organizacional temáticas merecedoras de atenção e de estudo, porque, estando intrinsecamente ligadas à componente humana das organizações e ajustadas à envolvente actual, constituem-se, hoje, como um facto incontornável na vida organizacional.

---

<sup>10</sup> Em intervenção na conferência “Corporate Longitude: Navigating the Knowledge Economy” realizada a 12 Maio de 2004 no Auditório da Universidade de Coimbra.

## BIBLIOGRAFIA

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Ahmed, P., Loh, A., & Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10 (4/5), 426-434.
- Andriessen, E. J., & Drenth, P. J. (1998). Leadership: Theories and models. In P. J. Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology (2<sup>nd</sup>): Vol 4. Organizational psychology* (pp. 235-259). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baetz, W. G. (2003). *Organizational learning practices*. Dissertation in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor in Philosophy, University of Albany, State University of New York. ProQuest Information and Learning Company (UMI number: 3084466).
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397-417.
- Bennett, R. (1998). Charities, organisational learning and market orientation: A suggested measure of the propensity to behave as a learning organisation. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 4(1), 5-25.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39 (4), 437-469.
- Borgatti, S.P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49 (4), 432-445.
- Brooks, A. (1992). Building learning organizations: The individual-culture interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 3 (4), 323-337.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational learning: Observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Cardoso, L. (1996). *Aprendizagem organizacional. Contributo para uma metodologia de diagnóstico: Perfil de aprendizagem*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Cardoso, L. (2000). Aprendizagem Organizacional, *Psychologica*, 23, 95-117.
- Carlile, P.R., & Rebentisch, E.S. (2003). Into the black box: The knowledge transformation cycle. *Management Science*, 49 (9), 1180-1195.
- Casey, A. (2005). Enhancing individual and organizational learning: A sociological model. *Management Learning*, 36(2), 131-147.
- Cohen, M. D., & Sproull, L. E. (1991). Editors' introduction. *Organization Science*, 2(1), 1-3 [Special issue on Organizational learning: Papers in honour of (and by) James G. March].
- Conner, M. L., & Clawson, J. G. (2004). Afterword. In M. L. Conner & J. G. Clawson (Eds.), *Creating a learning culture: Strategy, Technology, and practice* (pp.327-338). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Contu, A., Grey, C. & Örtenblad, A. (2003). Against learning. *Human Relations*, 56(8), 931-952.
- Contu, A., & Willmott, H. (2003). Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory. *Organization Science*, 14 (3), 283-296.



- Cook, S., & Yanow, D. (1996). Culture and organizational learning. In M. D. Cohen & L. E. Sproull (Eds.), *Organizational learning* (pp. 430-459). Thousand Oaks: Sage.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-37.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- De Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Denton, J. (1998). *Organisational learning and effectiveness*. London: Routledge.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures, *Organization Studies*, 14 (3), 375-394.
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50(9), 1085-1113.
- Easterby-Smith, M., Antonacopoulou, E., Simm, D., & Lyles, M. (2004). Constructing contributions to organizational learning. *Management Learning*, 35(4), 371-380.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (1999). Organizational learning: Current debates and opportunities. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Eds), *Organizational learning and the learning organization* (pp. 1-21). London: Sage.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1996). When to learn how and when to learn why: Appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. In B. Moingeon, & A. Edmondson (Eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage* (pp. 17-37). London: Sage.
- Edmondson, A. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13 (2), 128-146.
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management Learning*, 29(1), 5-20.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-21.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2003). Making the business case for the learning organization concept. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 163-172.
- Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators of learning in learning organizations: A rejoinder to Dirckx's invited reaction. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 105-125.
- Fernandes, A. (2000). Da aprendizagem organizacional à empresa que aprende. In H. Lopes (Ed.), *As modalidades de empresa que aprende e de empresa qualificante* (pp. 39-52). Coleção Estudos e Análises, nº12. Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garvin, D. (2000). *Learning in Action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building-blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Gomes, A. D. (1991). Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Psicologica*, 6, 33-51.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Griego, O. V., Geroy, G. D., & Wright, P. C. (2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. *The Learning Organization*, 7(1), 5-12.

- Hayward, M.L.A. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995. *Strategic Management Journal*, 23 (1), 28-39.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations learn and unlearn. In P.C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol.1 (pp. 3-27). Oxford: Oxford University Press.
- Hill, R. (1996). A measure of the learning organization. *Industrial & Commercial Training*, 28 (1), 19-25.
- Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Organization*, 6(4), 173-185.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, D. A. (1991). *Organizational behaviour: An introductory text*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Prentice Hall.
- Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2(1), 14-39.
- Huysman, M. (1999). Balancing biases: A critical review of the literature on organizational learning. In M. Easterby-Smith, Burgoyne, J., & Araujo, L. (Eds), *Organizational learning and the learning organization* (pp. 59-74). London: Sage.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 133-145.
- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: An empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, 10(1), 31-50.
- Jordão, A. C. (2009). *O que se diz e o que se faz em aprendizagem organizacional: Uma revisão bibliométrica*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Kandemir, D., & Hult, G. T. (2005). A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 34, 430-439.
- Kiechel, W. (1990). *The organization that learns*. *Fortune*, 12, March.
- Kim, D. W. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-211.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V.(2002). A Multifacet Model of Organizational Learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 78-98.
- Lopes, A., & Fernandes, A. (2002). Delimitação do conceito de aprendizagem organizacional: Sua relação com a aprendizagem individual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Out./Dez*, 70-75.
- López, S. P., Péon, J. M., & Órdas, C. J. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- López, S. P., Péon, J. M., & Órdas, C. J. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215-239.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psicologica*, 23, 119-130.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> Ed.). NewYork:MacGraw-Hill.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G. (2005). Analyzing organizational learning and knowledge dynamics by written rules: Allocation of attention and diffusion of solution in goal-free problem solving (a free talk

- between James G. March and Dominique Besson). *European Union Revue of Organizing, September*. Retirado em Outubro de 2005 (<http://www.iae.univ-lille1.fr/euroo/>).
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European Journal of Political Research, 3*, 141-171.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5(2)*, 132-151.
- McGill, M., & Slocum Jr., J. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics, 22 (2)*, 67-79.
- McHargue, S. K. (2003). Learning for performance in nonprofit organizations. *Advances in Developing Human Resources, 5(2)*, 196-204.
- Mendes, D. S. (2010). *Cultura de aprendizagem: A função enquanto locus de subculturas..* Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Mirvis, P. H. (1996). Historical foundations of organization learning. *Journal of Organizational Change Management, 9(1)*, 13-31.
- Moreira, P. (1997). *A aprendizagem organizacional, a performance organizacional e a vantagem competitiva sustentável*. Dissertação de Mestrado não publicada, ISCTE - Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Morgan, G., & Ramirez, R. (1984). Action learning: A holographic metaphor for guiding social change. *Human Relations, 37(1)*, 1-28.
- Murray, P. (2003). Organisational learning, competencies, and firm performance: Empirical observations. *The Learning Organization, 10(5)*, 305-316.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações*. (pp. 377-427). Lisboa: McGraw-Hill.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization, 8(3)*, 125-133.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2ª Ed.). London: McGraw-Hill.
- Popper, M. & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science, 34 (2)*, 161-179.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning, 31(2)*, 181-196.
- Prange, C. (1999). Organizational learning – Desperately seeking theory?. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Eds), *Organizational learning and the learning organization* (pp. 23-43). London: Sage.
- Rebelo, T. (2001). *Organização, aprendizagem e cultura: Estudo sobre a homogeneidade/heterogeneidade da orientação cultural para a aprendizagem*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Antecedentes e consequências*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rebelo, T., & Almeida, N. (2008). Cultura de aprendizagem: O papel das lideranças intermédias. *Psicologica, 47*, 125-143.

- Rebelo, T., & Gomes, D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Rebelo, T., & Gomes, A.D. (2009). Different types of organization, different cultural orientations towards learning: what factors explain this?. In K. A. Fanti (Ed.), *Applying Psychological Research to Understand and Promote the Well-being of Clinical and Non-clinical Populations* (pp. 175-186). Athens: ATINER.
- Rebelo, T., Gomes, A. D., & Cardoso, L. (2001). Aprendizagem organizacional e cultura: Relações e implicações. *Psychologica*, 27, 69-89.
- Rebelo, T., Gomes, A. D., & Cardoso, L. (2002). Orientações culturais para a aprendizagem nas organizações: homogeneidade e/ou heterogeneidade. *Psychologica*, 30, 345-363.
- Reeves, T. (1996). Rogue learning on the company reservation. *The Learning Organization*, 3 (2), 20-29.
- Reto, L., & Lopes, A. (1990). *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Sílabo.
- Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66(3), 11-24.
- Sainsaulieu, R. (1978). Apprentissage culturel dans le travail. In Société Française de Psychologie, Section Psychologie du Travail, *Que va devenir le travail?* Paris: Entreprise Moderne d'Éditions.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning*. Retirado em Jan. 1999. Site do M.I.T. - Sloan School of Management. (<http://learning.mit.edu>).
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-241.
- Schein, E. H. (1997a). *Three cultures of management: The key to organizational learning in the 21st century*. Retirado em Jan. 1999. Site do M.I.T. - Sloan School of Management. (<http://learning.mit.edu>).
- Schein, E. H. (1997b). *Organizational learning: What is new?*. Retirado em Jan. 1999. Site do M.I.T. - Sloan School of Management. (<http://learning.mit.edu>).
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 661-681.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1993). Transforming the practice of management. *Human Resource Development Quarterly*, 4 (1), 4-32.
- Shipton, H., Dawson, J., West, M., & Patterson, M. (2002). Learning in manufacturing organizations: What factors predict effectiveness?. *Human Resource Development International*, 5(1), 55-72.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Simons, P. R. J. (1996). Aprendizagem nas organizações. In M. P. Cunha, & C. A. Marques (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 319-351). Lisboa: Dom Quixote.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Sun, P. Y., & Scott, J. L. (2003). Exploring the divide organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 10(4), 202-215.

- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: A Dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89
- van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, (pp. 209-264). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Weick, K. E. (1991). The nontraditional quality of organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 116-124.
- Weick, K., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 440-458). London: Sage.
- Weiss, H. (1990). Learning theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> ed.), (pp 171-221). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- White, M. G. (1994). Creativity and the learning culture. *The Learning Organization*, 1(1), 4-5.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W., & Glinow, M. A. (1999). *Organizational learning capability: Generating and generalizing ideas with impact*. Oxford: Oxford University Press.

(Página deixada propositadamente em branco)

# III

---

O GRUPO REVISITADO:  
CONSIDERAÇÕES EM TORNO DA DINÂMICA  
E DOS PROCESSOS GRUPAIS

Paulo Renato Lourenço e Isabel Dórdio Dimas

UNIVERSIDADE DE COIMBRA E UNIVERSIDADE DE AVEIRO

(Página deixada propositadamente em branco)



## INTRODUÇÃO

Apesar de os estudos sobre grupos e fenómenos sociais colectivos remontarem a muitos séculos atrás a procura de compreensão e a análise/estudo sistemático do fenómeno dos pequenos grupos é muito mais recente. Com efeito, os primeiros artigos começaram a aparecer somente por volta de 1900, a uma média de um por ano. Desde então, embora com avanços e retrocessos e nem sempre com o mesmo interesse e intensidade, construiu-se um corpo de conhecimentos importante e foram estudados grande parte dos processos grupais. Na linha de Lourenço (2002), e também Dimas (2007), consideramos que, apesar da multiplicidade de enfoques, abordagens, modelos e quadros teóricos que têm sido desenvolvidos no domínio da Psicologia dos Grupos, a diversidade existente é passível de ser categorizada em duas grandes linhas de investigação: a primeira, associada sobretudo à Psicologia Social, caracteriza-se pelo estudo dos grupos em laboratório e enfatiza os processos intra e intergrupais (e.g., coesão, normas, conformidade) e o seu impacto nos membros do grupo; a segunda, essencialmente relacionada com as áreas da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional, tem centrado a sua análise em grupos integrados no contexto organizacional, visando clarificar temáticas como a eficácia, a liderança e os conflitos.

A importância que os grupos de trabalho assumem, assim, no actual contexto organizacional coloca novos desafios à investigação e torna premente o aprofundar do conhecimento sobre este domínio. Compreender o

grupo no presente requer, contudo, um olhar para o seu, já longo, passado, nomeadamente para os estudos que sobre ele têm incidido. Esse será o principal objectivo dos primeiros dois pontos do presente capítulo. Dedicaremos o primeiro a uma breve síntese cronológica da investigação produzida no domínio dos grupos/equipas de trabalho, bem como aos quadros conceptuais que a enformam e, em seguida, centraremos a nossa análise naqueles que são, em nossa opinião, os três marcos históricos fundamentais no estudo dos grupos e que pela forma como permitiram clarificar e aprofundar o conhecimento sobre os mesmos contribuíram, de forma decisiva, para o reconhecimento e utilização do grupo como um dos principais sistemas organizacionais: os estudos conduzidos por Elton Mayo em Hawthorne, a Teoria de Campo de Kurt Lewin e a Abordagem Sociotécnica desenvolvida pelos investigadores do Tavistock Institute.

Embora reconheçamos que a caracterização de qualquer fenómeno deve iniciar-se pela sua delimitação conceptual, a importância das contribuições históricas para a definição de grupo que adoptamos – nomeadamente as decorrentes dos marcos históricos que identificámos – levou-nos a inverter aquela que seria a “ordem natural das coisas”. Assim, a clarificação do conceito de grupo será efectuada somente no terceiro ponto. Aí, para além da definição de grupo, clarificaremos o nosso posicionamento relativamente a uma questão que tem animado intenso debate na comunidade científica – a controvérsia grupos *vs* equipas. Porque o grupo, enquanto sistema dinâmico, não é dissociável da sua dimensão temporal, dedicaremos uma secção do presente capítulo ao processo de desenvolvimento grupal. Aí apresentaremos uma taxonomia relativa aos modelos que procuram explicar e descrever tal processo e detalharemos o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001). Terminaremos com a apresentação de algumas tipologias de grupos de trabalho.

## 1. INVESTIGAÇÃO SOBRE GRUPOS

### 1.1. SÍNTESE CRONOLÓGICA DE UM SÉCULO DE INVESTIGAÇÃO

Embora as origens sejam anteriores ao século XX<sup>1</sup>, a investigação sobre pequenos grupos tornou-se um domínio distinguível na Psicologia (nomeadamente na psicologia social norte-americana) somente na década de 20, com o aparecimento dos trabalhos de Allport (1920, 1924), no domínio da Psicologia Social, por um lado, e com os estudos realizados por Mayo e seus colaboradores, entre 1927 e 1932, no domínio da Psicologia Industrial, por outro. O livro *Social Psychology* de Allport descreve os resultados de experimentação sobre a influência do grupo no comportamento individual e, ao trazer o método científico para a Psicologia Social, marca, de acordo com Minicucci (1982), o que se pode chamar a “era moderna” desta disciplina. Mayo e colaboradores, nos seus estudos na Electric Western Company, em Hawthorne (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)<sup>2</sup> – a que daremos particular destaque no ponto 2 do presente capítulo – mostraram, de forma clara, que, num ambiente de trabalho, tudo o que passa por objectividade está impregnado de significações psicológicas e sociais e que os indivíduos não agem individualmente, mas como membros de um grupo que desenvolve normas e lhes “condiciona” os comportamentos.

---

<sup>1</sup> Triplett (1898) estudou, na Universidade de Indiana, a influência dos grupos no desempenho individual (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000), tendo as suas experiências constituído a base para um conjunto de estudos posteriores sobre o fenómeno que Allport viria a designar por *facilitação social*. Na mesma época, Gustave Le Bon (1895) publica em Paris o seu livro *Psychologie des foules* no qual se refere à influência da presença de outros no comportamento do indivíduo tendo como base a observação de multidões. Le Bon, recorrendo à noção de sugestão e contágio, procura explicar a razão pela qual as pessoas, ao fazerem parte de multidões, são mais emocionais, menos racionais, mais propícias a comportamentos extremos e facilmente influenciadas por líderes, alterando, com facilidade, as suas posições iniciais para outras mais extremas.

<sup>2</sup> Os trabalhos de Elton Mayo, envolvendo grupos de trabalho em organizações, inauguraram uma das mais relevantes linhas de investigação neste domínio, a qual, embora com perspectivas e enfoques diversos, se preocupou com os grupos nos seus contextos. Trata-se de uma linha de investigação cada vez mais presente na literatura da especialidade e que é contrastante com aquela que, no seio da Psicologia Social Experimental, investiga os grupos em laboratório.

Nos anos 30, de algum modo na sequência dos trabalhos anteriores, a principal linha de investigação consistiu no estudo dos grupos como sistema de influência nos seus membros (McGrath, 1997). As investigações de Sherif (1936) sobre normas de grupo, bem como os estudos de Lewin, Lippit e White (1939)<sup>3</sup> sobre clima social e estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*), constituem, ainda hoje, uma referência. Os resultados das investigações de Sherif mostraram que as normas de um grupo são um produto original, existem para além dos indivíduos que o constituem, determinam os juízos individuais, são adoptadas por novos membros, sendo, ainda, transportadas pelos indivíduos para outros grupos de pertença. Por seu lado, as investigações levadas a cabo por Lewin e colaboradores, no *Iowa Child Welfare Research Station*, as quais iniciaram um conjunto de trabalhos que ainda hoje constituem um marco da investigação neste domínio (McGrath, 1984) e se prolongaram e ramificaram até à actualidade, apontaram para a existência de diferenças no comportamento e nos resultados dos grupos em função da liderança que sobre eles era exercida.

Nos anos 40, a segunda Grande Guerra, embora condicionando os esforços ao nível da investigação, não reduziu o interesse científico pelo estudo dos grupos, antes o intensificou<sup>4</sup>. No contexto militar, a necessidade de preparar pequenas unidades para o combate conduziu a que os factores de coesão e a eficácia constituíssem, em particular nos Estados Unidos da América, objecto de investigação. As normas, os processos de conformidade às mesmas, bem como a influência dos líderes nos seguidores foram, igualmente, objecto de investigação neste período. Com o pós-guerra, a tentativa de auxiliar o homem a regressar a uma vida produtiva e adaptada conduziu ao cimentar de estudos e aplicações dos grupos, designadamente

---

<sup>3</sup> À semelhança do que afirmámos para os estudos de Mayo, daremos, no ponto 2 do presente capítulo, especial destaque aos trabalhos de Lewin, os quais se prolongam, como veremos, até à década de 50 (com ramificações posteriores, até à actualidade).

<sup>4</sup> Importa notar, no entanto, que apesar do crescente interesse científico durante o período da II Grande Guerra e pós-guerra pela temática dos grupos, a sua utilização em contexto organizacional ainda era extremamente rara. Nessa época, as organizações tendiam a privilegiar a especialização dos seus colaboradores, a standardização das suas actividades e a supervisão directa, seguindo na sua maioria os princípios da Organização Científica do Trabalho proposta por Taylor (Passos, 2005).

em contexto terapêutico<sup>5</sup> e laboral. Neste contexto importa destacar os estudos realizados por Deutsch (1949) sobre os efeitos da cooperação e da competição nos processos de grupo e na produtividade, os quais contribuíram, para estimular o interesse pelo estudo do desempenho dos grupos.

Os anos 50 foram dos mais produtivos no estudo dos grupos. Na sequência da publicação da Teoria de Campo<sup>6</sup> (Lewin, 1951) tiveram início inúmeros programas de investigação que, em laboratório ou no terreno, em contexto de trabalho, em contexto militar ou em contexto desportivo estudaram quase todos os aspectos referentes às estruturas, processos e resultados de grupo<sup>7</sup>. De entre a multiplicidade de contributos importa destacar os de Homans (1950), que propõe uma teoria de comportamento de grupo,

---

<sup>5</sup> As contribuições de Freud, de Foulkes e de Moreno no domínio da aplicação dos grupos em contexto de terapia deve ser assinalada. Freud terá sido um dos primeiros a utilizar a análise de grupo (se considerarmos que duas ou mais pessoas constituem um grupo) e os grupos no tratamento terapêutico sistemático (Jones, 1953). Foulkes, fundador do *Group Analytic Society*, sustentava que o grupo constituía a base para o estudo e aperfeiçoamento das relações humanas (Foulkes & Anthony, 1965). É, contudo, a Moreno que deve ser atribuído o papel de maior relevo no contexto da história da psicoterapia, assim como da utilização do grupo tendo em vista a formação e a intervenção social (Rosenbaum, 1965). De acordo com a sua teoria, o homem é um ser espontâneo e criativo por natureza. O objectivo do grupo é o de permitir aos seus membros redescobrir a sua espontaneidade perdida no seu *habitat* natural. Viver em grupos é, assim, para Moreno, uma questão de sobrevivência, não existindo alternativa a essa situação. Um aspecto importante da contribuição deste autor foi a teoria que desenvolveu no sentido de explicar as *estruturas grupais* e que originou a sociometria, um método desenvolvido e organizado por Moreno para explorar os *processos de interacção* e analisar as redes entre os grupos. Esta forma de ver a realidade coloca o indivíduo na intersecção de grupos que constituem uma rede de relações sociais (McLeod & Kettner-Polley, 2005).

<sup>6</sup> Na sua Teoria de Campo, Lewin (1951) afirma que o fundamento da existência do indivíduo é a realidade colectiva ou "campo social", considerado como a totalidade dinâmica da coexistência das forças oriundas do processo interactivo dos indivíduos dentro dos pequenos grupos em que o indivíduo se insere. O comportamento dos indivíduos, bem como as suas atitudes, são função do seu campo psicológico ou espaço de vida, o qual é constituído pelo indivíduo e pelo meio psicológico, tal como ele existe para esse mesmo indivíduo. Um dos elementos que o compõem é o grupo – ele é um sector desse espaço vital. É o dinamismo e a constante mudança que ocorrem nesse espaço vital que condicionam a percepção do real e, por isso, o desenvolvimento da personalidade. Desta forma, o comportamento dos indivíduos, seres sociais, é, em parte, função da dinâmica grupal.

<sup>7</sup> Estruturas de comunicação em redes de trabalho e seus efeitos na produtividade e satisfação dos membros do grupo (e.g., Bavelas, 1948; Leavitt, 1951); padrões de comunicação (e.g., Shaw, 1954, 1958); liderança (e.g., Bass McGehee, Hawkins, Young & Gebel., 1953; Stogdill, 1950); estatutos e papéis (e.g., Merton & Kitt, 1950); objectivos e tarefas de grupo (e.g., Borgatta & Bales, 1953); normas, conformidade e desvio (e.g., Asch, 1951, 1955); conflito e coesão (e.g., Coser, 1956; Pepiton & Kleiner, 1957); coligações (e.g., Caplow, 1959); clima de grupo (e.g., Exline, 1957); tomada de decisão e resolução de problemas (e.g., Hirota, 1953); poder e fontes de poder (French & Raven, 1959).

explicitando, pela primeira vez, a importância do contexto externo para o seu desempenho<sup>8</sup>, bem como os relativos à análise sistemática dos processos de interação em grupo<sup>9</sup>, realizados por Bales (1950a; 1950b, 1953, 1955), e aqueles que se focaram sobre o desenvolvimento dos grupos, iniciados por investigadores como Bennis e Shepard (1956), de extrema relevância por trazerem a dimensão temporal para a investigação e para a gestão dos grupos<sup>10</sup>.

Os estudos relativos à organização do trabalho, inseridos na linha de investigação europeia originada no Tavistock Institute de Londres, foram, no entanto, o que de mais relevante aconteceu no domínio da investigação sobre grupos, durante a década de 50. Os investigadores do Tavistock (e.g., Miller & Rice, 1967; Trist & Bamforth, 1951), a partir da constatação de que o grupo de trabalho constitui um sistema social que pode ter um forte impacto sobre a eficácia das organizações, trouxeram a noção de trabalho em grupo como constructo organizacional e desenvolveram o modelo Sociotécnico. Concebendo os grupos como sistemas que integram, de forma interdependente, dois subsistemas indissociáveis – o subsistema social ou afectivo e o subsistema técnico ou de tarefa –, o modelo concebido no

---

<sup>8</sup> Segundo o autor qualquer grupo é um sistema social constituído por dois subsistemas - o subsistema *externo* e o subsistema *interno* – que funcionam com base em três elementos comuns: *actividade*, *interacção* e *sentimentos*. O subsistema externo, que é condicionado pelo contexto físico, técnico e social, influencia o relacionamento entre os membros, exigindo adaptações por parte do grupo no sentido da sua sobrevivência nesse ambiente específico. Enquanto o subsistema externo é directamente influenciado pelo contexto, o impacto deste contexto no subsistema interno do grupo é mediado pelo subsistema externo. Contudo, o modelo proposto por Homans (1950) postula uma causalidade mútua, uma vez que o subsistema externo é também ele influenciado pelo funcionamento do subsistema interno.

<sup>9</sup> Bales identificou dois tipos de interacção: as interacções de tipo *instrumental* (relacionadas com o objectivo ou a tarefa a realizar) e as interacções de tipo *socioemocional* (relacionadas com as relações interpessoais entre os membros). Bales (1950) desenvolveu um sistema de observação que permitiu pela primeira vez a observação sistemática das interacções no grupo, nomeadamente os padrões de comunicação na realização das tarefas, e que esteve na base do desenvolvimento posterior de um novo sistema designado de SYMLOG (*Systematic Multiple Level Observation of Groups*) que permite a análise dos aspectos formais e do conteúdo das interacções, tendo a grande vantagem de poder ser utilizado de forma retrospectiva, com base nas descrições dos próprios membros do grupo (Bales & Cohen, 1979).

<sup>10</sup> Este tipo de estudos estendeu-se até à actualidade e contribuiu para explicar como os pequenos grupos evoluem no tempo (e.g., Brower, 1996; Buzaglo & Wheelan, 1999; Gersick, 1988; Lacoursiere, 1980; Schein, 1985; Schutz, 1958; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994).

Tavistock, ao explicitar a natureza sociotécnica de qualquer grupo, constitui, em nossa opinião, um dos mais importantes (e sempre actuais) contributos para a clarificação conceptual do grupo e para a investigação e intervenção nos grupos<sup>11</sup>.

Nos anos 60, o indivíduo, mais do que o grupo, constituiu a unidade de análise mais enfatizada nas Ciências Sociais e particularmente na Psicologia (Farr, 1990; Graumman, 1986). Este facto contribuiu para que o interesse e o entusiasmo pela investigação no âmbito dos grupos tivessem declinado (McGrath & Kravitz, 1982; Simpson & Wood, 1992). Tratou-se de um período em que dominaram os estudos de laboratório e em que se verificou a consolidação de conhecimentos, mais do que a inovação ou avanço teórico (Gerard & Miller, 1967). Apesar disso, continuou a verificar-se algum trabalho no domínio do desempenho dos grupos, reforçando a ideia da importância dos mesmos no âmbito das organizações. Para além dos estudos de Likert (1967) cujas concepções assentavam na ideia de que o sucesso das organizações estaria largamente dependente das relações de trabalho que são estabelecidas entre os indivíduos ou grupos e as suas chefias<sup>12</sup>, os contributos mais significativos nesta década foram os de Sherif e de Bion. Sherif, Harvey, White, Hood e Sherif (1961) investigaram a cooperação e a competição intergrupar no clássico estudo da “Caverna dos Ladrões” (*Robber's Cave*) e mostraram que a rivalidade entre grupos se agrava quando existe contacto estreito entre eles, mas que a mesma pode ser transformada em cooperação através da manipulação de um destino comum que afecte ambos os grupos<sup>13</sup>. Bion (1961), fazendo uso das noções de grupo de base (*basic*

---

<sup>11</sup> A teoria sociotécnica, à semelhança do que faremos para os estudos de Hawthorne e para os contributos de Lewin, será abordada com maior pormenor no ponto 2 deste capítulo.

<sup>12</sup> Tendo por base um conjunto de investigações, na sua maioria realizada em contexto real com a observação sistemática de indivíduos no exercício das suas funções de gestão, o autor identificou quatro tipos de liderança que variam num contínuo desde o estilo autoritário a um estilo participativo, sendo este último caracterizado pela confiança e responsabilização dos liderados. Likert (1967) considera que o estilo participativo seria o mais eficaz e, em última análise, deveria ser utilizado por todas as organizações.

<sup>13</sup> Importa realçar que, conforme Arrow et al. (2000) sublinham, este e outros estudos (e.g., Blake & Mouton, 1961; Rabbie & Horwitz, 1969), para além de terem dado relevo à importância de factores contextuais (onde se incluem outros grupos) na compreensão das relações inter e intragrupais, contribuíram, de modo decisivo, para enformar os diversos trabalhos sobre conflito que a partir daí se realizaram.

*assumption group activities*) e de grupo de tarefa (*work group activities*), realizou um meritório contributo que se traduziu no desenvolvimento de uma teoria alternativa dedicada ao trabalho e à dinâmica afectiva e social dos grupos e, igualmente, num sistema de codificação da interacção<sup>14</sup> (Arrow, McGrath & Berdahl, 2000).

Os anos 70 constituíram um período de reflexão sobre estudos e investigações até então realizados (e.g., Hare, 1976; Stogdill, 1974) e são marcados pela (re)emergência do interesse pelo estudo dos grupos como unidades de desempenho de tarefas (unidades produtivas). Este renovado interesse, que veio a acentuar-se, como veremos, nas últimas décadas, está associado ao cimentar de uma mudança de perspectiva relativamente à importância dos grupos nas organizações – as grandes empresas começaram a interessar-se pelos grupos de trabalho, agora considerados unidade de base do funcionamento organizacional (Shea & Guzzo, 1987a, 1987b)<sup>15</sup>. Foi, com efeito, nesta década que se gerou um interesse visível pelo estudo de técnicas de intervenção estruturadas com o intuito de promover a eficácia grupal. Energia considerável foi investida na tentativa de saber se o desempenho do grupo poderia exceder o desempenho individual, ou se a natureza dos processos de grupo poderia ser preditora de certos resultados. Os trabalhos realizados por Stein (1975) sobre processos e técnicas grupais capazes de fomentar a criatividade no grupo, (nomeadamente o *brainstorming* e as técnicas criativas de resolução de problemas), bem como os de Delbecq, Van de Ven e Gustafson (1975) sobre planificação de actividades através da utilização de técnicas de grupo *Nominal* e de *Delphi*, constituem, sem dúvida, um contributo importante nos estudos sobre o desempenho grupal. São, no entanto, os estudos de Steiner (1972) e de Hackman e Morris (1975)

---

<sup>14</sup> A perspectiva de Bion sobre o grupo como um todo forneceu um primeiro fundamento para compreender a relação entre o trabalho formal dos grupos e as dinâmicas afectiva e social inerentes à mesma. Segundo o autor, o desempenho de um grupo não pode ser entendido apenas como um produto da racionalidade dos membros, mas também como a expressão de motivações e forças inconscientes que variam entre os seus membros. Esta linha de pensamento foi desenvolvida primeiro na Europa e na literatura europeia, nos quadros teóricos traçados pelo modelo Sociotécnico do Tavistock Institute de Londres (de que Bion era um dos investigadores).

<sup>15</sup> A este propósito, refira-se que a ideia do grupo como unidade de base da organização proposta por Leavitt (1975) ilustra bem esta nova perspectiva e abordagem aos grupos e às organizações.



sobre as relações entre os processos grupais e o seu desempenho<sup>16</sup>, as investigações associadas ao movimento da Qualidade de Vida no Trabalho<sup>17</sup> sobre o impacto da introdução de equipas no lugar da tradicional linha de produção (e.g., Gyllenhammar, 1977), bem como o estudo e os quadros teóricos traçados pelo modelo sociotécnico, e ainda os trabalhos realizados por Davis, Laughlin e Komorita (1976) sobre interligação entre objectivos individuais e objectivos de grupo, que constituem o que de mais relevante se realizou na perspectiva referida.

O interesse pela investigação sobre grupos decresceu nos finais dos anos 70 do século passado, permanecendo escassa durante os anos 80 (com algumas excepções), só voltando a aumentar durante o início da década de 90<sup>18</sup>, com o crescente reconhecimento da importância prática dos grupos nas organizações, o que levou a que cada vez mais investigadores procurassem compreender as suas dinâmicas e contribuições para os objectivos organizacionais (Passos, 2005; Sanna & Parks, 1997). Surgiram, por isso, novas preocupações e acentuou-se a investigação dos grupos no domínio das organizações, com particular contributo da Psicologia das Organizações (Guzzo & Shea, 1992; Arrow et al., 2000). As múltiplas facetas do funcionamento dos grupos de trabalho e a sua inserção na envolvente têm sido alvo de interesse crescente. A implementação dos grupos de trabalho em substituição da linha de montagem e do trabalho taylorizado (iniciada, como

---

<sup>16</sup> No seu livro *Group Process and Productivity*, Steiner (1972) sugere um modelo de desempenho que serviu de base a muitos estudos posteriores. De acordo com o autor a produtividade da equipa é o resultado da diferença da produtividade potencial (o melhor desempenho possível dada a disponibilidade de recursos) e das perdas de processo, com origem nos défices de coordenação e de motivação dos membros. Hackman e Oldham (1980), no sentido de clarificar a relação entre produtividade actual e potencial sugerem que a produtividade dos grupos e das organizações dependem fundamentalmente da qualidade da relação entre os indivíduos que realizam o trabalho e o trabalho que realizam.

<sup>17</sup> Para o movimento da Qualidade de Vida no Trabalho (cuja influência decisiva ocorreu em meados de 70), o grupo era uma unidade de análise central nas organizações. Círculos de Qualidade e Grupos de Qualidade de Vida no Trabalho são exemplos de tipos de grupos utilizados neste período e que se encontram associados ao referido movimento.

<sup>18</sup> Sanna e Parks (1997) realizaram uma análise incidindo sobre três revistas científicas especialmente relevantes na área da psicologia das organizações, entre os anos 1975 e 1994 – *Journal of Applied Psychology*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* e *Academy of Management Journal*. Os resultados do seu estudo revelam que, na psicologia das organizações, a investigação sobre grupos decresceu de 1975 até meados dos anos 80, tendo aumentado progressivamente a partir desta data.

vimos, em meados dos anos 70) e o sucesso das empresas japonesas, atribuído, em parte, às práticas de gestão que enfatizavam a criação de grupos de trabalho, nomeadamente os círculos de qualidade – os quais foram responsáveis pelo eliminar de erros e pelo gerar de inovações nos processos produtivos – provocaram uma crescente onda de interesse pelos grupos como entidades produtivas nas organizações (Gomes, 1983, 1990, 1992, 2000; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b). O grupo visto como unidade básica de responsabilidade numa “cultura de implicação” (Walton, 1985), bem como o *design* das organizações baseado em grupos, reflectem a onda de renovado interesse pelo trabalho em grupo nas organizações. Multiplicaram-se, por isso, nomeadamente a partir de meados de 80, investigações e intervenções (em particular sobre os processos de grupo que se julga afectarem a produtividade) que conduziram a um crescente aparecimento de modelos de funcionamento e eficácia dos grupos (e.g., Gladstein, 1984; Goodman, Devadas & Griffith-Hughson, 1988; Hackman, 1987; Kolodny & Kiggundu, 1980; Shea & Guzzo, 1987a, 1987b). Os esforços para criar grupos de trabalho com elevado desempenho tornaram-se a preocupação dominante dos investigadores. O estudo de grupos desinseridos, bem como de factores e processos grupais tomados isoladamente, foi, assim, definitivamente suplantado por abordagens dinâmicas que, sobretudo no domínio organizacional, articulam estruturas, processos e resultados e concebem o grupo como sistema social complexo, completo e unido aos sistemas circundantes, constituídos pela envolvente temporal, física e social (Altman, Visel & Brown, 1981; Werner, Haggard, Altman & Oxley, 1988)<sup>19</sup>. Deste modo, a corrente de investigação centrada sobre grupos nos seus contextos e sobre as problemáticas das relações do grupo com a sua envolvente, a estrutura formal, a realização de objectivos, o desempenho e a eficácia de grupo tornou-se preponderante (e.g., Campion, Medsker & Higgs, 1993; Gibson, Randel &

---

<sup>19</sup> Os incentivos de grupo (e.g., Nalbantian, 1987), a construção do sentido das reuniões (e.g., Schwartzman, 1986), a tomada de decisão nos níveis mais elevados de funções de governo das organizações (e.g., Herman, 1994), os efeitos das reuniões de grupo assistidas por computador (e.g., Poole, Holmes, Watson & Desantis, 1993), o papel dos grupos nos sistemas de segurança (e.g., Deming, 1986) ou os grupos virtuais (e.g., Martins, Gilson & Maynard, 2004), constituem alguns dos tópicos investigados pela psicologia e por outras ciências que, interessadas nas mesmas questões, têm contribuído para gerar novos e cada vez mais profundos conhecimentos sobre os processos grupais.

Earley 2000; Guzzo & Salas, 1995; Hackman, 1990; Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992; Savoie & Beaudin, 1995; Stoker & Remdisch, 1997; Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990; Wheelan & Burchill, 1999). Ao nível das disciplinas que estudam os grupos - as ciências organizacionais ocupam-se agora de forma determinante da investigação neste domínio. A psicologia do trabalho e das organizações contribui com uma parte substancial de estudos, mas disciplinas como a economia, a antropologia, a engenharia ou as ciências da informação estão, igualmente, reflectidas nos múltiplos estudos que se têm realizado.

### *1.2. PERSPECTIVAS CONCEPTUAIS NA INVESTIGAÇÃO SOBRE PEQUENOS GRUPOS*

O estudo dos grupos tem sido, como vimos, um campo de interesse transdisciplinar em que múltiplos investigadores, ancorados em distintos quadro teóricos, têm procurado gerar conhecimento capaz de ser aplicado nas diferentes áreas disciplinares em que se inserem. Tal facto tem conduzido a um crescente acumular de saber a respeito dos grupos e seus processos, bem como a uma diversidade de perspectivas e abordagens que, constituindo uma mais-valia, torna, no entanto, por vezes, difícil a sua integração. A este respeito, Poole, Hollinshead, McGrath, Moreland e Rohrbaugh (2004), bem como Poole e Hollingshead (2005), consideram ser vantajoso identificar linhas de pensamento transversais ao estudo dos grupos, as quais, embora traduzindo diferentes formas de entender e estudar os pequenos grupos, possam ser aplicadas em qualquer campo disciplinar, independentemente da área ou disciplina em que emergiram. Em sua opinião a identificação de quadros conceptuais suficientemente abrangentes, que subjazem à investigação produzida, poderá permitir ultrapassar as especificidades das propostas particulares e contribuir para pensar o fenómeno em termos globais, ainda que explorando diferentes facetas, possibilitando, assim, uma maior integração de conhecimentos e uma efectiva interdisciplinaridade neste domínio. Partindo de uma vasta revisão da literatura em diversas áreas das ciências sociais e humanas, um grupo de investigadores em que se incluem os autores referidos

identificou e descreveu um conjunto de nove perspectivas interdisciplinares do estudo dos grupos que, em sua opinião, constituem um quadro teórico de referência de e para a investigação sobre grupos, em qualquer domínio ou disciplina científica: perspectiva psicodinâmica, perspectiva funcional, perspectiva temporal, perspectiva do conflito/poder/estatuto, perspectiva simbólico-interpretativa, perspectiva da identidade social, perspectiva da evolução social, perspectiva das redes sociais e perspectiva do género/feminista.

A identificação de cada perspectiva foi realizada com base em três critérios fundamentais: a) reflectirem diferentes concepções acerca dos grupos, seus processos e resultados; b) possuírem potencial para aplicação em múltiplas disciplinas; c) serem susceptíveis de ser identificadas nos trabalhos realizados pelos investigadores contemporâneos que fazem do grupo seu objecto de estudo<sup>20</sup>. Constituindo, simultaneamente, um esforço de clarificação e de integração conceptual da investigação produzida<sup>21</sup>, o trabalho dos referidos investigadores, ainda que consubstanciando somente uma (entre outras possíveis) forma de organizar o pensamento e a literatura relativa ao estudo dos grupos, constitui um contributo que importa ser destacado, razão pela qual, ainda que de forma sumária, apresentamos, em seguida, cada uma das perspectivas propostas (cf. Poole et al. 2004; Passos, 2005):

- Perspectiva Psicodinâmica: examina os grupos em termos do impacto das dinâmicas psicológica e sócio-psicológica que estão subjacentes ao comportamento manifesto dos membros do grupo. A dimensão emocional e afectiva dos grupos constitui o principal foco dos estudos que se inserem nesta perspectiva.

---

<sup>20</sup> De acordo com Passos (2005) as diferentes perspectivas podem, ainda, ser distinguidas entre si em função de 1) considerarem o grupo uma realidade objectiva ou, por contraste, uma construção social, 2) integrarem um ou múltiplos níveis de análise e 3) estabelecerem ou não princípios normativos sobre o próprio grupo.

<sup>21</sup> Na sua categorização, Poole et al. (2004) caracterizam cada perspectiva em termos a) da concepção de grupo que as mesmas possuem, b) do tipo de *inputs*, *processos* e *outputs* que focalizam nos seus estudos e c) da ênfase relativa que atribuem às variáveis de *input*, de *processo* ou de *output*.

- Perspectiva Funcional: analisa os grupos em termos dos *inputs* e/ou processos que influenciam a eficácia grupal. Assumindo que os grupos são orientados para objectivos e que o seu desempenho pode ser avaliado, os investigadores que adoptam esta perspectiva procuram identificar os comportamentos de grupo e as actividades que promovem a eficácia, bem como os que a inibem.
- Perspectiva Temporal: estuda a forma como os grupos se desenvolvem e modificam ao longo do tempo. O tempo e a mudança são, assim, concebidos como centrais para a análise dos grupos.
- Perspectiva do Conflito/Poder/Estatuto: estuda a dinâmica do poder, estatuto e recursos, bem como as relações sociais e as estruturas de grupo associadas a esses processos. Assume que existem iniquidades entre os membros no que se refere a recursos, estatuto e poder, focando-se na forma como estas iniquidades são geradas e reproduzidas e como influenciam os processos de grupo e os seus resultados
- Perspectiva Simbólico–interpretativa: estuda a construção social do grupo dando particular relevância ao significado que o grupo tem para os seus membros.
- Perspectiva da Identidade Social: analisa os grupos em termos do significado que o grupo tem para os seus membros, a sua identificação com o grupo, a identidade social construída com base nessa identificação e as dinâmicas entre o *ingroup* e o *outgroup* (endo e exogrupo), como resultado da identidade social. Embora o seu foco seja colocado nas relações entre diferentes grupos sociais, mostra-se igualmente útil e utilizável para compreender a dinâmica intragrupo.
- Perspectiva da Evolução Social: estuda os grupos em termos de teoria da evolução (estendida, então, da biologia para a esfera do comportamento grupal), considerando que os indivíduos têm propensão para certo tipo de grupos e de normas grupais (por exemplo, de cooperação) que se

desenvolveram por elevarem a possibilidade de sobrevivência e reprodução. A estrutura do grupo e a interação dos seus membros reflecte, assim, forças evolucionárias que têm condicionado o comportamento social do Homem ao longo de milhares de anos.

- Perspectiva das redes sociais: estuda os grupos como estruturas interligadas numa rede social mais vasta, na qual estão relacionados com outros grupos e indivíduos.
- Perspectiva de Género/Feminista: investiga os grupos enquanto estrutura social em que o poder e o privilégio são estabelecidos através de interacções que favorecem um género sobre o outro. Trata-se de uma perspectiva que utiliza, em muitos casos, uma abordagem feminista que, mais do que preocupada em explicar/descrever como a variável género afecta o grupo, visa eliminar dos grupos as relações de domínio do género masculino sobre o feminino.

## 2. OS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES: OS MAIS RELEVANTES MARCOS HISTÓRICOS DO ESTUDO DOS GRUPOS COM IMPACTO NO DOMÍNIO DAS ORGANIZAÇÕES

Nos pontos anteriores do presente capítulo procurámos traçar os contornos relativos ao estudo dos grupos e seus processos, explicitando, sinteticamente, e de forma cronológica, as principais linhas de investigação e apresentando um conjunto de perspectivas que, de acordo com Poole et al. (2004), as permitem organizar e integrar conceptualmente. A relevância dos estudos conduzidos por Elton Mayo em Hawthorne, da Teoria de Campo de Kurt Lewin e da Abordagem Sociotécnica desenvolvida pelos investigadores do Tavistock Institute, bem como o impacto produzido sobre o conhecimento (e a intervenção) acerca dos grupos e seus processos, em particular no que respeita ao domínio organizacional, justificam que lhes dediquemos, em seguida, particular atenção.

### 2.1. *ELTON MAYO E OS ESTUDOS DE HAWTHORNE*

Os estudos realizados sob a coordenação de Elton Mayo na fábrica de Hawthorne da empresa Western Electric marcaram o primeiro esforço científico para demonstrar a importância dos grupos nas organizações e deram um importante estímulo ao desenvolvimento de uma multiplicidade de estudos empíricos centrados no nível de análise grupal e à aplicação dos grupos nos contextos organizacionais (Arrow et al., 2000; Dimas, 2007; Guzzo, 1996; Leavitt, 1975; Lourenço, Miguez, Gomes & Freire, 2000; Savoie & Beaudin, 1995).

Não cabendo, no presente ponto, a apresentação pormenorizada da investigação realizada procuraremos, em seguida, salientar de que forma a mesma contribuiu para a produção de conhecimento a respeito da génese, dinâmica e funcionamento dos grupos.

Inicialmente projectadas e desenvolvidas numa perspectiva clássica do trabalho e das organizações e com objectivos situados a nível individual, as observações realizadas no decorrer dos estudos de Hawthorne conduziram a que, de forma surpreendente para a própria equipa de investigadores, o nível grupal se tenha tornado o principal nível de análise (Lourenço et al., 2000).

Com efeito, os dois primeiros conjuntos de experiências (realizados entre 1924 e 1927 pela administração da Western Electric Company, em colaboração com o National Research Council e entre 1927 e 1931, já com a presença de Elton Mayo) cuja finalidade consistia em perceber a influência das condições de trabalho na produtividade dos trabalhadores, conduziram, desde logo, a resultados de difícil interpretação à luz da abordagem clássica e fizeram emergir a hipótese de serem factores humanos, mais do que factores físicos, a determinar o comportamento dos indivíduos na organização:

- por um lado, no primeiro conjunto de experiências, realizado em diferentes departamentos da empresa e focalizado no efeito das condições de iluminação sobre a produção, os investigadores observaram que contrariamente ao esperado, o facto de alterar as condições de iluminação (aumentar ou decrescer a intensidade da mesma) não conduzia,

necessariamente, a uma correspondente alteração na produção, a qual, em alguns casos, parecia flutuar “aleatoriamente”, indiciando associar-se a outros factores;

- por outro lado, no segundo conjunto de estudos – a experiência da Sala de Teste de Montagem de Relés (*Relay Assembly Test Room*) –, incidindo num conjunto de seis operadoras e centrado no possível impacto de outras variáveis do contexto/condições de trabalho (como a introdução de mudanças no sistema de pagamento, implementação de pausas ou redução de horário de trabalho), os resultados revelaram-se, novamente, surpreendentes já que o nível de produção aumentava, mesmo quando as condições de trabalho se mantinham e até quando os benefícios eram retirados. Os sucessivos aumentos da produção não poderiam ser, desta forma, atribuídos à introdução de alterações nas condições de trabalho.

Como explicar, então, o ocorrido nas experiências realizadas? Os resultados (e as observações efectuadas) indicavam que havia outro factor a condicionar os resultados das experiências, algo que ultrapassava o controlo dos experimentadores. De uma forma particular, na experiência da Sala de Teste de Montagem de Relés, os investigadores observaram que à medida que as semanas passavam, que os meses se sucediam, as relações entre as operárias se tornavam cada vez mais ricas e profundas, propiciando um clima agradável de trabalho. Na sala de teste já não existiam apenas operadoras a trabalhar individualmente na montagem de componentes telefónicos: uma entidade nova, com as suas características, normas e padrões específicos de desempenho, tinha emergido – o grupo.

A interacção e a interdependência existentes entre as operárias, propiciadas pelo facto de trabalharem numa sala independente do restante departamento, reforçaram a tendência para se tornarem num “self-conscious group” (Landsberger, 1958, p. 10). O facto de serem olhadas com uma certa inveja pelas restantes colegas de trabalho, por terem sido as escolhidas para participar na experiência e por trabalharem em condições diferentes daquelas que existiam no departamento, contribuiu, igualmente, para que as relações dentro do grupo se tornassem mais fortes e ainda mais coesas.



O esforço empreendido pelos investigadores com o fim de controlarem as variáveis capazes de interferir na análise do efeito das condições de trabalho na produtividade parecia, desta forma, ter sido inglório: o clima psicológico que se desenvolvia na sala de teste tinha escapado ao controlo dos investigadores e actuava, agora, como uma terceira variável, contribuindo, de forma decisiva, para a explicação dos resultados encontrados. Um conjunto de milhares de entrevistas realizadas com enfoque nas relações humanas levou a equipa de investigadores a concluir que a causa determinante do comportamento dos indivíduos seria fundamentalmente de tipo social e grupal: as atitudes dos indivíduos na organização seriam condicionadas pelas normas e regras dos seus grupos de pertença. Os indivíduos não actuariam, então, enquanto sujeitos isolados, mas sim como membros de um determinado grupo, pelo que para compreender o comportamento individual seria necessário analisar o comportamento do grupo.

O conjunto de conclusões extraídas da investigação realizada entre 1924 e 1931 desencadeou o terceiro (e decisivo) conjunto de experiências, já claramente focalizado nas questões grupais – a experiência da sala de observação de montagem de terminais (*Bank Wiring Observation Room*) – que, pela forma como evidenciou a importância dos grupos (neste caso, informais) no comportamento individual, se tornou uma das mais famosas e significativas para o conhecimento do funcionamento dos grupos no contexto organizacional, razão pela qual consideramos relevante descrevê-la de forma um pouco mais pormenorizada.

Esta série de experiências prolongou-se ao longo de seis meses, no decorrer dos quais foram observados, numa sala preparada para o efeito, 14 operários divididos em três subgrupos. A observação das interações entre os 14 operários revelou a emergência de dois grupos informais, cada qual com as suas regras e normas de funcionamento: o *grupo da frente* (*group in front*), que incluía a equipa localizada perto da entrada, um inspector e um dos membros da equipa que trabalhava no centro da sala e o *grupo de trás* (*group in back*), que integrava a equipa que trabalhava na parte posterior da sala e um dos elementos da equipa do centro. Os membros do *grupo da frente* consideravam-se a si próprios superiores aos membros do

*grupo de trás*, eram mais conscienciosos e produtivos, e auto-avaliavam as conversas que mantinham entre si como apresentando maior profundidade do que aquelas que eram mantidas pelo outro grupo. Os membros do *grupo de trás* envolviam-se com frequência em conflitos, não cumpriam as normas estabelecidas e relatavam níveis de produção superiores ao que de facto produziam. Na sala de observação coabitavam, desta forma, dois tipos diferentes de estrutura – o grupo formal e o grupo informal – com características próprias e que influenciavam, de uma forma determinada, as condutas dos trabalhadores.

Paralelamente às normas informais específicas de cada um dos grupos, desenvolveram-se normas comuns relacionadas, nomeadamente, com os níveis de produção. Com efeito, os operários acordaram um determinado nível de produção, aceite por todos como o mais adequado, e exerciam pressão sobre os colegas que tentavam ultrapassar ou diminuir os níveis acordados. Para não tornar os padrões de exigência excessivos, o grupo criara as suas próprias normas e vigiava o seu cumprimento.

Este estudo vem, deste modo, colocar em evidência o grupo enquanto factor de socialização e de cooperação. O comportamento dos diferentes actores organizacionais é influenciado por normas e regras, implícitas e partilhadas, que dão corpo a uma estrutura informal que coabita juntamente com a estrutura formal da organização.

O conjunto de estudos desenvolvido na Fábrica de Hawthorne da Western Electric Company pela equipa de investigadores liderada por Elton Mayo influenciou, de forma determinante, o conhecimento produzido no âmbito das Ciências das Organizações, tendo conduzido à emergência de um novo paradigma: a Escola das Relações Humanas. São, com efeito, poucas as investigações e experiências que tiveram um tão grande impacto numa determinada disciplina ou campo de conhecimento como os estudos de Hawthorne tiveram nas Ciências Sociais.

Em nossa opinião, o principal contributo da experiência de Hawthorne para o estudo dos grupos consiste, exactamente, no próprio estudo dos grupos. Foi, efectivamente, com os trabalhos de Elton Mayo e da sua equipa de investigação que, pela primeira vez, o grupo foi tomado, no contexto organizacional, como unidade de análise e de estudo.

Para além de chamarem a atenção para a importância de estudar o grupo enquanto unidade de análise, as experiências de Elton Mayo vêm, na nossa perspectiva, colocar em evidência o carácter evolutivo do grupo. Embora os investigadores não tenham conduzido nem analisado os estudos de Hawthorne à luz da abordagem desenvolvimental (foi necessário esperar mais umas décadas para que os grupos fossem encarados como fenómenos dinâmicos), um olhar crítico sobre os resultados apresentados permite-nos tecer, a este propósito, algumas considerações. As mudanças ao nível da produtividade que foram acontecendo no decorrer das várias experiências, nomeadamente na experiência da sala de teste de montagem de relés, ou até mesmo na experiência inicial em que se procuravam estudar os efeitos da iluminação, não poderão ter sido o resultado da dinâmica evolutiva do próprio grupo? À medida que o tempo passava, as interações entre os membros dos grupos em observação aprofundavam-se, a comunicação tornava-se mais rica, aumentava a consciência dos alvos e os comportamentos de cooperação. Fruto das interações que se estabeleciam entre os seus membros, os grupos evoluíam, desenvolviam novas formas de operar e de se adaptarem aos seus contextos, isto é, maturavam.

Os estudos de Hawthorne vieram, por outro lado, demonstrar a forma como as condutas individuais podem ser influenciadas pelos padrões e normas dos grupos de pertença. Não é apenas a estrutura formal que, através de regulamentações e de prescrições, determina o comportamento dos actores organizacionais. As interações que se estabelecem entre os indivíduos dentro das organizações propiciam a emergência de grupos informais, com as suas próprias normas e atitudes, com os seus padrões de actuação diferenciados. A estrutura informal vai coexistir com a estrutura formal, facilitando, nomeadamente, o processo de socialização organizacional e a satisfação das necessidades sociais dos indivíduos nas organizações.

Por último, os estudos de Hawthorne colocaram em evidência um aspecto fundamental dos grupos e que só mais tarde, com a abordagem sociotécnica, foi conceptualizado e analisado: a sua natureza social e técnica. Com efeito, o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações é orientado não apenas para a realização das tarefas tendo em vista a prossecução dos objectivos, mas também para a satisfação das necessidades

individuais de relação, de pertença, de integração. Compreender os grupos, requer, desta forma, uma análise aprofundada aos seus mecanismos de funcionamento e às relações sociais que neles se estabelecem. Os estudos conduzidos por Elton Mayo mostram-nos, por outro lado, que a introdução de mudanças técnicas e de inovações nos processos produtivos vão ser condicionadas pelas crenças, regras e normas que emergem no seio dos grupos, fruto das relações sociais que se estabelecem entre os seus diferentes elementos. Os dois subsistemas grupais – social e técnico – funcionam de tal forma interactiva e interdependente, que mudar o subsistema técnico implica também mudar o subsistema humano (da mesma forma, qualquer alteração no subsistema humano produz impacto no subsistema técnico).

## 2.2. KURT LEWIN E A TEORIA DE CAMPO

Nos finais dos anos 30, Kurt Lewin inicia um conjunto de estudos que conduziu a uma verdadeira construção teórica acerca dos grupos, ainda hoje uma referência (Lemoine, 1995; Lourenço, 2002). A obra de Kurt Lewin foi de extrema importância para o conhecimento da natureza e do funcionamento dos grupos, tendo contribuído de forma relevante para o desenvolvimento das Ciências Psicológicas, de um modo geral, e da Psicologia Social e da Psicologia das Organizações, em particular. Partindo de conceitos da Física e sob a influência da Psicologia da *Gestalt*, Lewin (1947) descreve e explicita as dinâmicas que estão subjacentes às interações sociais, clarificando o papel do grupo enquanto determinante do comportamento individual. Na sua perspectiva, os grupos assemelham-se às moléculas do mundo físico: são um todo dinâmico, com as suas propriedades específicas, não redutíveis à soma das propriedades dos elementos que os compõem. Neste sentido, os grupos existem tal como as moléculas existem, e para compreender o seu funcionamento não basta analisar os elementos que os constituem, da mesma forma que para avaliar a dinâmica das moléculas não é suficiente o estudo dos átomos e dos iões.

Na perspectiva lewiniana, os grupos são um “campo social”, uma totalidade dinâmica, cujos elementos estão em constante interacção,

caracterizando-se pela sua interdependência. Na base da formação dos grupos está, desta forma, a noção de interdependência. O que caracteriza e mantém um grupo não é a semelhança existente entre os seus membros, mas o facto de estes serem interdependentes. É a necessidade de resolver tarefas colectivas e a consciência de que em grupo é maior a probabilidade de se alcançarem as finalidades individuais que une um determinado conjunto de pessoas, dando origem à emergência de um grupo. Neste sentido, para Lewin (op. cit.), um grupo não é apenas mais do que a soma das suas partes – é qualitativamente diferente.

Os estudos experimentais de Kurt Lewin com pequenos grupos têm o seu início nos finais dos anos 30 e marcam a transição de uma psicologia centrada no indivíduo para uma psicologia centrada no grupo – não são já as propriedades dos indivíduos que são observadas, mas sim as propriedades dos seus grupos de pertença (Pereira, 2002). Nos primeiros estudos conduzidos, Lewin, juntamente com Lippitt e White (1939), analisaram os efeitos de três tipos de liderança – autocrática, democrática e *laissez-faire* – no comportamento, na satisfação e na produtividade de diferentes grupos de escuteiros. Os resultados apontaram para a existência de diferenças no comportamento e nos resultados dos grupos em função da liderança que sobre eles era exercida: a liderança democrática foi a que induziu maior satisfação e cooperação e a liderança autocrática a que conduziu a uma maior produtividade; a liderança *laissez-faire* foi a que produziu piores resultados.

A importância dos grupos e das suas normas na determinação do comportamento individual ficou bem visível nos trabalhos conduzidos por Lewin e sua equipa de investigadores, por solicitação do governo norte-americano, tendo em vista a modificação dos hábitos alimentares da população americana durante a II Guerra Mundial. Perante a ineficácia dos métodos de propaganda tradicionais na alteração dos hábitos instituídos (e.g., relutância em dar sumo de limão, laranja, e óleo de fígado de bacalhau aos bebés), Lewin e colaboradores empreenderam uma série de estudos com grupos, com o pressuposto de que se o processo que conduz à mudança de valores fosse realizado em grupo teria maior impacto e seria mais duradouro.

Num dos estudos realizados, foram constituídos dois grupos de donas de casa de uma cidade do oeste americano: um dos grupos foi exposto a

uma comunicação sobre o valor do consumo elevado de leite fresco, enquanto o outro participou numa discussão sobre a mesma problemática. A mudança no consumo de leite foi avaliada após duas semanas e, novamente, após quatro semanas. Os resultados revelaram que quando a decisão que conduz à mudança de atitudes (neste caso, à mudança dos hábitos alimentares) é tomada em grupo é mais eficaz e mais estável.

O interesse de Lewin pelo estudo da dinâmica de grupos prolonga-se para além do período da Guerra e traduz-se na fundação, em 1945, do *Center for Group Dynamics* no MIT (Massachusetts Institute of Technology). O seu contributo para a Psicologia dos Grupos relaciona-se, ainda, com a criação dos *T-Groups*, um tipo de formação desenhada para aumentar o desenvolvimento pessoal, o auto-conhecimento e a capacidade para compreender as relações nos grupos.

Os trabalhos de investigação desenvolvidos por Kurt Lewin constituem, consensualmente, um dos mais importantes e significativos marcos históricos no estudo dos grupos, pela forma como contribuíram para compreender o funcionamento dos grupos e os seus efeitos ao nível das condutas individuais. As suas ideias inovadoras são, ainda hoje, uma referência, sendo desenvolvidas e testadas em variados contextos.

Um dos principais contributos de Lewin para a Psicologia dos Grupos relaciona-se com o próprio reconhecimento da existência do grupo. Para Lewin, o grupo existe: é uma realidade complexa, tem propriedades específicas, tem características diferenciadas que são passíveis de análise e de medição. Desta forma, o conhecimento sobre os fenómenos e os processos grupais só pode ser alcançado se o nível de análise se centrar no grupo e não no indivíduo (Lewin, 1951). É a partir deste momento que processos como a liderança, os padrões de comunicação, o clima, os conflitos, começam a ser estudados como processos grupais.

A conceptualização do grupo enquanto totalidade dinâmica, impossível de reduzir aos seus elementos constituintes, marcada pela interdependência existente entre as suas partes (e não pela sua semelhança), traduz-se num importante contributo para a compreensão da própria génese do grupo. Um conjunto de pessoas reunido num mesmo local transforma-se num grupo apenas no momento em que partilha um mesmo alvo comum e que

estabelece entre si ligações directas tendo em vista a sua prossecução. São as relações entre os indivíduos, marcadas pela interdependência, pela influência recíproca e pelo fim comum, que permitem passar da simples soma de indivíduos para o grupo. A interdependência não é, somente, um dos elementos fundadores do grupo – é condição para a sua manutenção, evolução e desenvolvimento.

É, por último, com os trabalhos de Kurt Lewin que se assiste ao aparecimento da expressão Dinâmica de Grupos, hoje utilizada por inúmeros autores para significar, por um lado, um campo de estudo orientado para a análise da natureza do pequeno grupo como fenómeno psicossocial e das leis que regem o seu desenvolvimento e, por outro, um conjunto de métodos e técnicas que permite agir sobre o indivíduo, através dos grupos, bem como agir sobre grandes grupos e organizações sociais mais amplas, de igual modo, através dos grupos (Lourenço, 2002).

### *2.3. A ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA DO TAVISTOCK INSTITUTE*

Para o conhecimento dos grupos, sua dinâmica e funcionamento, contribuíram, igualmente, e de modo ímpar, os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute of Human Relations, fundado em 1946, em Londres.

Do vasto conjunto de experiências realizado pelos investigadores do Tavistock Institute no início da segunda metade do século passado, centrar-nos-emos nos estudos desenvolvidos por Trist e Bamforth nas minas de carvão Britânicas e na experiência conduzida por Rice, em Ahmedabad, no noroeste da Índia, por considerarmos constituírem pedras fundamentais na construção daquela que é consensualmente reconhecida como uma das abordagens mais importantes e paradigmáticas – a teoria sociotécnica. O novo olhar para os grupos, enquanto sistemas que integram, de forma interdependente, dois sistemas indissociáveis – o sistema técnico e o sistema social –, introduzido por esta abordagem, deu origem a importantes desenvolvimentos conceptuais e teve um impacto significativo nas práticas organizacionais, revelando-se, ainda hoje, de grande actualidade.

A investigação realizada nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth (1951), geralmente considerada como o ponto de arranque da abordagem sociotécnica, aconteceu numa altura em que a indústria de extracção de carvão havia sofrido alterações significativas, decorrentes da sua nacionalização e da introdução da mecanização no processo produtivo. A organização do trabalho anterior à mecanização caracterizava-se pela existência de pequenos grupos constituídos por dois mineiros experientes, aos quais se associava um carregador que transportava para o exterior o carvão extraído. As equipas possuíam autonomia para seleccionar os seus membros e eram responsáveis por toda a sequência das operações de mineração, sendo o ritmo com que produziam por elas regulado. A autonomia de que dispunham e a possibilidade de participarem activamente na organização do trabalho, facilitava o desenvolvimento dos níveis de coesão e permitia que a satisfação no trabalho fosse elevada e o absentismo quase inexistente (Ferreira, 2001; Trist & Bamforth, 1951). A introdução da mecanização nas diferentes operações relacionadas com a actividade das minas de carvão conduziu a uma reorganização do trabalho. Desde então, cada mineiro fica encarregado de um único posto de trabalho e de executar uma só parte das tarefas que antes eram distribuídas, de uma forma rotativa, por toda a equipa. Para rentabilizar a utilização das máquinas, as unidades trabalhadas passam a ser largas extensões de parede e as tarefas são divididas entre os mineiros e distribuídas por três turnos que envolvem um ciclo de laboração de 24 horas. Com esta nova forma de trabalho é também introduzido um sistema de remuneração diferenciado.

A organização do trabalho que surge como resultado da introdução dos processos mecanizados de extracção de carvão é feita a partir de pressupostos técnicos, sem que as suas consequências ao nível social sejam avaliadas (Keating, 1987). A organização social, antes marcada por uma elevada coesão entre os mineiros, fica fragmentada no tempo e no espaço. Com a separação em turnos, a comunicação entre os mineiros torna-se difícil ou mesmo impossível. Mesmo entre os trabalhadores de um turno, as condições físicas de trabalho dificultam significativamente a comunicação. O mal-estar entre os mineiros e entre estes e a direcção



das minas generaliza-se, os conflitos tornam-se recorrentes, a satisfação e a motivação dos trabalhadores diminui e o absentismo aumenta.

Trist e Bamforth (1951) observaram que, paralelamente a esta forma de organização de trabalho, se desenvolvera, de forma espontânea, em alguns poços onde as características geológicas não facilitavam a mineração em faces longas, um outro tipo de organização que retomava algumas das características do sistema pré-mecanização. Tal como acontecia antes da introdução da mecanização, cada grupo seleccionava os seus membros e trabalhava de forma autónoma, sem necessidade de supervisão para a coordenação das tarefas e era polivalente, na medida em que possuía capacidades para executar todas as tarefas. Todos participavam e decidiam sobre as formas mais adequadas de organização do trabalho. Por outro lado, o sistema de remunerações era calculado com base na produção do grupo e partindo do princípio de que todos os mineiros executavam trabalho equivalente (Buchanan, 1979). Em resultado das mudanças introduzidas, o ambiente geral do trabalho nessas minas era substancialmente diferente daquele que predominava no sistema convencional mecânico, os níveis de absentismo eram baixos e a satisfação com o trabalho elevada.

Simultaneamente ao estudo efectuado nas minas de carvão britânicas por Trist e Bamforth, um outro investigador do Tavistock, A. K. Rice (1955a, 1955b, 1963) desenvolveu na Ahmedabad Manufacturing and Calico Printing Company, em Ahmedabad, na Índia, um conjunto de investigações com implicações igualmente importantes para o conhecimento dos grupos e para a adopção da noção de trabalho em grupo como constructo organizacional. Com a finalidade de modernizar o processo de fabrico, esta empresa tinha instalado na sua fábrica 224 teares automáticos que produziam uma variedade de tecidos e que se encontravam organizados em linhas de produção. A introdução de maquinaria nova e de novos métodos de trabalho produziu alterações na natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, que passaram a ser altamente fragmentadas, repetitivas e rotineiras, à semelhança daquilo que acontecia na altura nas empresas britânicas e americanas. Devido à natureza contínua do processo de fabrico a interdependência das tarefas era muito elevada. Contudo, a inexistência de um controle e de uma supervisão eficaz, impedia a coordenação efectiva entre

os vários postos de trabalho e cada trabalhador executava as suas tarefas de uma forma individual e descoordenada em relação aos colegas. O carácter rotineiro das tarefas e as dificuldades de coordenação, fizeram emergir problemas de relacionamento entre os trabalhadores, a administração e os sindicatos, e conduziram a uma perda do significado do trabalho, à diminuição do moral e a uma baixa produtividade. À semelhança do que havia acontecido com a introdução da mecanização nas minas britânicas, as alterações no sistema tecnológico tinham sido implementadas sem ter havido uma análise ao sistema social.

Apenas uma reorganização do processo produtivo poderia devolver significado ao trabalho e pôr termo aos problemas existentes. É neste contexto que Rice (1955a) propõe a constituição de grupos de trabalho, compostos por 6 a 8 pessoas, que seriam responsáveis pela execução completa de uma determinada tarefa. Cada grupo ficaria responsável por sessenta e quatro teares e seria estruturado em função de três escalões: o líder, que seria responsável pela coordenação do grupo; trabalhadores qualificados, responsáveis pela tecelagem e pela manutenção das máquinas; trabalhadores menos qualificados que ficariam, por exemplo, encarregados de limpar os postos de trabalho e os teares. A estratégia inicial previa a implementação experimental deste sistema apenas num grupo de trabalho. Contudo, o plano foi ultrapassado por iniciativa dos trabalhadores que, quando foram informados pela gestão do projecto que iria ser desenvolvido, se reorganizaram espontaneamente, tendo constituído quatro grupos de trabalho. As alterações introduzidas conduziram a um aumento imediato de produtividade que foi, contudo, acompanhado por um aumento dos desperdícios e por problemas ao nível da manutenção das máquinas. Após a fase inicial de adaptação, o desempenho estabilizou traduzindo-se num aumento do nível de eficiência e numa redução do número de desperdícios relativamente à época anterior à reorganização.

Perante o sucesso obtido pelos grupos de trabalho da fase experimental, traduzido quer no aumento da produtividade quer no aumento do moral e da satisfação dos participantes, os restantes trabalhadores solicitaram à administração que lhes fosse concedida a possibilidade de se organizarem, igualmente, em unidades operacionais. O pedido foi deferido, pelo que os

grupos autónomos se generalizaram a todo o *atelier* automatizado, tendo-se mantido os resultados positivos já referidos.

Os estudos desenvolvidos pelos investigadores do Tavistock Institute nas minas de carvão britânicas e em Ahmedabad, ao evidenciarem as interconexões que se estabelecem entre os membros do grupo, as tarefas e os instrumentos, vão constituir a base para a conceptualização da essência sociotécnica dos grupos. Enquanto sistemas, os grupos são constituídos por dois subsistemas, interactivos e indissociáveis, embora distinguíveis, em torno dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo: um subsistema técnico ou de tarefa, que engloba as actividades necessárias à produção de algo, as suas características e as relações que entre essas actividades se estabelecem, e por um subsistema social ou afectivo, que se refere ao conjunto das pessoas, suas características e relações (Keating, 1987; Lourenço, 2002).

As investigações desenvolvidas permitiram, ainda, evidenciar que somente uma organização de trabalho que optimize simultaneamente os dois subsistemas pode gerar um bom nível de desempenho e uma experiência social positiva (Guzzo & Shea, 1992). As alterações à organização do trabalho efectuadas com a introdução dos processos mecanizados, quer nas minas de carvão, na Grã-Bretanha, quer no âmbito da tecelagem, na Índia, traduziram-se numa tentativa de otimizar o sistema técnico, sem ter em conta o sistema social. Através da reorganização do processo produtivo, com a constituição de grupos de trabalho, houve uma harmonização do sistema técnico com o sistema social, na medida em que passaram a ser respeitadas quer as dimensões económicas do processo produtivo quer as psicológicas e psicossociais. A eficácia alcançada pelo sistema de organização baseado em grupos com um grau elevado de autonomia e de qualificação estimulou a sua utilização em múltiplos e diversos contextos, sob a designação de grupos semi-autónomos. Constituindo uma das principais referências do modelo sociotécnico, os grupos semi-autónomos não foram, desta forma, inventados pelos investigadores do Tavistock. Na realidade, como está bem patente sobretudo nos estudos nas minas britânicas, os grupos de trabalho autónomos emergiram como uma resposta intuitiva e espontânea a condições de trabalho adversas (Buchanan, 2000). A contribuição dos investigadores

do Tavistock consistiu no reconhecimento, documentação e publicitação desta ideia (Mueller, Procter & Buchanan, 2000).

Em suma, a abordagem sociotécnica funda-se na ideia de que os grupos são sistemas abertos, constituídos por dois subsistemas (social e técnico) que interagem entre si e estabelecem com a envolvente uma relação de interdependência. A eficácia total do sistema pode apenas ser conseguida se houver uma conciliação entre aqueles que são os objectivos de tarefa e os objectivos sociais.

### 3. O GRUPO: UM SISTEMA SOCIOTÉCNICO, INTERSUBJECTIVO, INTERDEPENDENTE E DINÂMICO

#### 3.1. *DEFINIÇÃO DE GRUPO*

No ponto anterior do presente capítulo procurámos clarificar os principais contributos daqueles que são, sob o nosso ponto de vista, os principais marcos históricos no estudo dos grupos. Como referimos aquando da introdução ao mesmo, não foi inocente a nossa opção de definir grupo apenas neste momento. É, com efeito, à luz da Teoria de Campo e da Escola Sociotécnica que pensamos o grupo, a sua dinâmica e as condições que subjazem à sua emergência. Recuperando, então, as contribuições das abordagens referidas e, na linha de Lourenço (2002), definimos grupo como um sistema social, constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. Enquanto sistema social, o grupo funda-se (e desenvolve-se) a partir das relações (ou interacções) de interdependência entre os seus elementos e com a envolvente. Porque qualquer sistema é finalizado, o grupo funda-se, igualmente, em torno de um objecto de encontro comum – o alvo comum – que é percebido, valorizado e integrado pelos seus membros, os quais dinamizam os seus comportamentos em sua direcção (não basta a existência do alvo comum, a mobilização para a acção é fundamental). Na medida em que constitui um todo distinto do seu contexto

(embora mantendo com ele uma maior, ou menor, interdependência), possui fronteiras temporais e psicológicas que implicam a consciência de inclusão/pertença e possibilitam aos seus membros, e a outros, quer a percepção de quando se constituiu e quando deixou de ser grupo, quer a identificação, em cada momento, daquilo que está dentro (quem é membro) do que está fora (quem não o é). Importa notar que o grupo possui uma natureza intersubjectiva – porque a sua existência passa pela percepção da sua “realidade” por parte dos membros e dos não membros – que se expressa através de uma dinâmica relacional – a dinâmica de grupo – que assenta num campo de forças tensionais, dá forma e caracteriza cada grupo, isto é, cada sistema interactivo único/específico.

As noções de sistema, de alvo comum, de interacção e de interdependência, as quais se encontram presentes na maior parte das definições existentes na literatura (v.g., Arrow et al., 2000; Guzzo & Dickson, 1996; Johnson & Johnson, 1987; McGrath & Kravitz, 1982; St. Arnaud, 1978; Wheelan, 1994), traduzem, assim, a base em que assenta o nosso conceito de grupo.

Definir o grupo enquanto sistema pressupõe o reconhecimento da existência de um todo que emerge em resultado das inter-relações mútuas que se estabelecem entre as suas unidades (Von Bertalanffy, 1968). É perspetivar o grupo como uma realidade, uma entidade viva que transcende e não pode ser explicada pela experiência individual (Dimas, 2007; Lourenço, 2002). As ligações que se estabelecem entre as diferentes componentes do sistema grupo fazem emergir uma entidade – o todo – que é algo mais do que a soma das contribuições individuais. Neste sentido, o grupo é enriquecimento. Todas as relações grupais exercem, no entanto, sobre os membros do grupo, um conjunto de restrições, de constrangimentos, que conduz a que as contribuições individuais se *diluem* no sistema. Toda a associação implica constrangimentos quer eles sejam exercidos pelas partes interdependentes (umas sobre as outras), pelas partes sobre o todo ou ainda pelo todo sobre as partes. O grupo é, desta forma, também empobrecimento. Será, então, adequado dizer que o grupo é mais do que a soma dos elementos que o constituem? Ou é mais ajustado referir que o grupo é menos do que a soma das suas partes? Na realidade, o grupo é ao mesmo tempo

mais, menos e diferente do que a soma das suas partes; as partes são menos, eventualmente mais, e de qualquer forma diferentes do que seriam fora do grupo (Keating, 1987).

O comportamento do grupo é, assim, o resultado das relações que se estabelecem entre os seus membros e entre estes e o todo. No entanto, o grupo não é um sistema fechado. Enquanto fenómeno de natureza sistémica, o grupo integra-se num sistema mais amplo (supra-sistema) cujas propriedades influencia e pelas quais é influenciado. Esta orientação sobre os grupos assenta no pressuposto de que os grupos são construídos tanto de dentro para fora como de fora para dentro, sendo condição do grupo influenciar a envolvente e ser por ela influenciado (Bouwen & Fry, 1996; Heinen & Jacobson, 1976; Wheelan, 1994). O comportamento do grupo será, então, função do próprio grupo e da sua envolvente. A forma como o grupo opera é afectada por factores intragrupais, tais como o seu nível de desenvolvimento, a sua cultura, os seus processos de comunicação e a sua estrutura, os quais são, no entanto, igualmente afectados pelo ambiente no qual o grupo se insere (Lourenço, 2002).

Na linha da abordagem sociotécnica, perspectivamos os grupos como sistemas que não englobam apenas uma colecção de membros, mas também se referem a objectos/instrumentos/ferramentas, recursos e tecnologia disponível (Miller & Rice, 1967). Neste sentido, compreender o grupo requer uma análise das interconexões que se estabelecem entre os membros e entre os membros e a envolvente, como já aludimos anteriormente, mas também entre os membros, as tarefas e os instrumentos. O grupo edifica-se em torno de dois subsistemas estruturantes, em redor dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo – o sistema tarefa e o sistema socioafectivo. O sistema tarefa refere-se ao conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, tendo em vista o alcance de objectivos comuns. O sistema afectivo refere-se a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social e afectivo. O sucesso do grupo, a sua viabilidade e integridade, vai, desta forma, depender da sua capacidade para satisfazer os objectivos em resultado dos quais foi formado e as necessidades dos membros que o constituem. A prossecução dos alvos

comuns pressupõe interação, dinamismo, interdependência. Com o fim de alcançarem os objectivos que fundamentaram a constituição do grupo é necessária a contribuição interactiva de todos os membros, os quais são interdependentes devido às tarefas que realizam enquanto membros do grupo, de tal forma que se um acontecimento afectar um indivíduo afectará todos os outros. O conceito de interdependência é, pois, fundamental para a compreensão da realidade grupal. Como sublinha Lewin (1951), a essência de um grupo não é a semelhança ou a diferença entre os seus membros, mas a sua interdependência. O grupo nasce, desta forma, fruto da interdependência existente entre os elementos que o constituem, e desenvolve-se através do estabelecimento de relações de interdependência entre os seus elementos e entre estes e a envolvente.

### *3.2. GRUPOS OU EQUIPAS DE TRABALHO?*

Nos pontos que, no presente capítulo, dedicámos à investigação no domínio dos grupos procurámos deixar claro como, desde há cerca de um século, embora com avanços e retrocessos e nem sempre com o mesmo interesse e intensidade, se constituiu um corpo de conhecimentos importante e foram estudados grande parte dos processos grupais. Se até aos anos 80 do século passado, com particular incidência na década de 50, a maior parte das investigações enfatizava os processos de interação entre os membros de um grupo e o impacto desta dinâmica nos mesmos (Guzzo & Shea, 1992), a partir dos anos 70 e, de uma forma particular, desde a década de 80, a (re)emergência do interesse pelo estudo dos grupos como entidades desempenhando tarefas (unidades produtivas) tornou visível uma clara expansão do interesse pelo estudo dos grupos de trabalho e tornou dominante a linha de investigação centrada sobre a compreensão dos grupos nos seus contextos e nas suas múltiplas facetas (Arrow et al., 2000; Guzzo & Shea, 1992). Esta (re)emergência da importância atribuída aos grupos nas organizações, conduziu a novas orientações teóricas, a alterações ao nível dos métodos de investigação utilizados e a uma mudança de terminologia. O termo equipa, durante muito tempo quase exclusivamente associado ao

desporto (aos desportos colectivos), começou a ser, também, utilizado, com frequência, quer na linguagem quotidiana nas/sobre as organizações em geral quer no vocabulário das ciências organizacionais. A sua crescente utilização, sobretudo no meio empresarial, conduziu, mesmo, a que o vocábulo *equipa* suplantasse largamente o de *grupo* no léxico das ciências que se ocupam do estudo das organizações (Guzzo & Dickson, 1996) e conduziu ao eclodir, junto da comunidade científica, de uma discussão em torno da relação conceptual entre os dois termos (e.g., Adair, 1988; Hackman, 1990; Katzenbach & Smith, 1993; Lemoine, 1995; West, 1996; Wheelan, 1999).

Serão grupo e equipa entidades diferentes? Em caso de resposta afirmativa, o que distingue as duas entidades? De que falamos quando falamos de grupo e de que falamos quando falamos de equipa?

Para Katzenbach e Smith (1993), é a responsabilidade colectiva pelos resultados de tarefa que distingue equipa de grupo. Assim, enquanto os resultados do grupo são função do que os membros realizam enquanto actores individuais, os resultados da equipa incluem as contribuições individuais e colectivas. Os autores restringem, como consequência, a utilização do termo grupo a situações em que as tarefas desempenhadas apresentam um carácter aditivo ou uma interdependência conjuntiva, associando a existência de níveis elevados de interdependência à emergência da equipa.

Adair (1988), Tannenbaum, Beard e Salas (1992) e, também, Savoie e Beaudin (1995) colocam a ênfase na distinção entre grupos e equipas na existência de objectivos comuns e na interdependência de papéis e/ou funções. Assim, Adair vê uma equipa como um grupo com uma meta comum e em que há complementaridade nas competências dos membros. Para Tannenbaum, Beard e Salas (1992), numa equipa os membros interagem de uma forma dinâmica e interdependente no alcance dos objectivos comuns. Na perspectiva de Savoie e Beaudin, uma equipa é todo o conjunto formal bem identificado de indivíduos interdependentes no cumprimento de uma tarefa bem definida, relativamente à qual são colectivamente responsáveis.

Na mesma linha, Wheelan (1999) considera que um grupo de trabalho se torna numa equipa quando se estabelecem objectivos partilhados e



quando, para os realizar, se utilizam métodos eficazes; quando um grupo se torna numa equipa o clima eleva-se, o tempo voa, o trabalho flui e as pessoas cooperam no sentido de alcançarem as metas conjuntamente definidas. Arrow et al. (2000), por seu lado, restringem a utilização do termo equipa para as situações em que os grupos de trabalho têm uma duração indeterminada, podendo prolongar-se ao longo de vários projectos.

Para Lemoine (1995) o vocábulo equipa, por contraste com o de grupo, remete para uma entidade que opera no terreno e que possui objectivos formais e explícitos. De acordo com o referido autor, a equipa funciona no terreno ou em relação directa com ele, é composta por actores que trabalham em conjunto com um objectivo bem definido e que possuem papéis e funções claras, nos quais se sentem implicados. Na equipa, o trabalho é orientado para um fim preciso que é reconhecido e partilhado por todos os seus elementos. Lemoine vai, ainda, mais longe na sua distinção entre os dois conceitos e refere que, contrariamente ao que acontece no grupo, na equipa o objectivo das trocas entre os membros se relaciona directamente com a resolução de uma determinada tarefa. Na mesma linha, Bettenhausen (1991) refere que as equipas são mais adequadas ao contexto organizacional porque enquanto os grupos discutem, decidem e delegam, as equipas discutem, decidem e executam. Para Savoie e Brunet (2000), este conjunto de características é suficientemente vasto para ilustrar a emergência de um novo campo de investigação, de uma nova entidade: a equipa. Não podemos discordar mais de tal afirmação.

No seu conjunto, os autores que advogam a equipa como uma (nova) entidade mais adequada ao domínio organizacional do que o grupo, apresentam três argumentos-chave para a necessidade de diferenciação: na equipa existe interdependência, complementaridade entre os membros, enquanto no grupo existe aditividade; na equipa, os objectivos são claros e partilhados e os papéis individuais são reconhecidos e aceites por todos; a equipa é uma entidade operacional, que actua no terreno, que dá resposta às necessidades de tarefa das organizações, sendo o grupo relativo ao sistema social e afectivo.

O primeiro argumento apresentado aponta para a noção de interdependência como característica capaz de diferenciar uma equipa de um grupo.

Assim, nesta nova entidade designada por equipa, os membros estabelecem ligações estreitas entre si, não sendo possível alcançar os objectivos sem a contribuição interactiva de todos. Nos grupos, pelo contrário, os resultados traduzem a contribuição individual dos seus elementos, não existindo por isso uma responsabilidade colectiva pelos resultados grupais. Se a equipa é uma nova entidade caracterizada pela interdependência, como justificar o facto de, já na primeira metade do século passado, Lewin (1951) se referir ao grupo como um campo social que se constitui com base na interdependência entre os seus elementos (e não pela sua semelhança)? Como explicar que, em 1968, Cartwright e Zander identifiquem a interdependência como a base em que assenta o trabalho em grupo, considerando-a condição *sine qua non* para que um determinado agregado de pessoas se transforme num grupo? Na realidade, o grupo é há muito reconhecido e estudado como um sistema, composto por elementos que estabelecem entre si relações interdependentes, em que o todo é diferente da soma das suas partes (como vimos no ponto anterior do presente capítulo, esta concepção assume mesmo grande centralidade e consensualidade no conceito de grupo que encontramos na literatura). Associar à *entidade* equipa propriedades como o dinamismo, a interacção e a interdependência é, desta forma, estar a atribuir um novo nome a algo que já existia e que vinha sendo estudado, com maior ou menor intensidade, há mais de um século – o grupo.

O segundo argumento presente na literatura da especialidade apresenta a equipa, embora, muitas vezes, de uma forma implícita, como um grupo com maturidade, como um grupo num *patamar* superior – o objectivo a alcançar pelos grupos que se pretendam eficazes. De acordo com esta perspectiva, na equipa os objectivos são claros e partilhados por todos, a cooperação é elevada, a produtividade e o envolvimento são altos, existe uma clarificação de papéis o que permite que os membros interajam tendo em vista o alcance dos alvos. As características apontadas como representando o conceito de equipa não estão, de facto, presentes em todos os grupos. Com efeito, existem grupos em que os objectivos não são ainda claros, em que os papéis individuais não traduzem as competências de cada um, em que a colaboração é substituída pela competição. Como

focaremos no ponto seguinte, os grupos enquanto sistemas dinâmicos evoluem, modificam-se, adquirem novos contornos ao longo do tempo, maturam, embora mantenham uma estabilidade estrutural que lhes confere a sua identidade. Desta forma, ao longo da sua existência, os grupos mudam, mas são e serão sempre grupos. A pretensa nova entidade organizacional é, então, e sempre, a mesma entidade, que se modifica, transforma e desenvolve, mas que continua a ter a mesma identidade.

O terceiro argumento que fundamenta a diferenciação entre grupo e equipa aponta para a maior adequação desta última ao contexto organizacional, por constituir uma entidade que opera no terreno, relacionada com os objectivos de tarefa, e por isso mais adaptada às organizações do que a de grupo, mais relacionado com o domínio afectivo. Assim perspectivados, grupo e equipa apontariam para realidades distintas e para diferentes domínios de investigação e intervenção – o grupo para o contexto da terapia, da psicologia social e da dinâmica de grupos, e a equipa para o trabalho, para as organizações e para a gestão (Lourenço, 2002). Ao circunscrever a equipa ao domínio exclusivo do sistema tarefa e ao remeter o grupo para o sistema socioafectivo, os defensores da utilização do termo equipa em detrimento do de grupo, procuram separar aquilo que é indissociável e reduzem, simultaneamente, ambas as noções. Como ficou bem patente nos estudos conduzidos pelos investigadores do Tavistock Institute, não é possível isolar os dois subsistemas: o sistema tarefa e o sistema socioafectivo estão sempre presentes e, embora distinguíveis, são dinâmicos, interdependentes e altamente interactivos. Considerar que emergiu uma nova entidade que por ser orientada para as tarefas é mais adequada ao domínio organizacional, é esquecer que há muito os grupos são considerados sistemas sociais e técnicos, é negligenciar referências tão importantes para o estudo dos grupos como a abordagem sociotécnica e torna difícil, ou mesmo impossível, explicar o que distinguia – porque, então, tratando-se de diferentes entidades, teriam que ser distintos – os sistemas sociais existentes nas organizações durante todo o (longo) período em que o termo equipa não era utilizado no domínio das organizações e do trabalho e se utilizava, somente, o termo grupo.

Se não se trata, então, de uma nova entidade, mas apenas de uma mudança ao nível terminológico, quais as razões que subjazem a essa alteração? Porque razão os grupos se tornaram equipas no contexto organizacional?

O estudo dos grupos, à semelhança do que acontece com a ciência de um modo geral, tem sido marcado pela emergência de múltiplas abordagens, enfoques e perspectivas, e por períodos que alternam entre o elevado interesse e o relativo abandono. Assim, umas vezes, quando o interesse dos investigadores por este domínio é elevado, o grupo é visto como benéfico para a eficácia e competitividade organizacionais, enquanto noutras, quando a atenção que é dada à temática é menor, é perspectivado como negativo para a produtividade e para o desenvolvimento (Lourenço, op. cit.). É possível, então, identificar duas importantes perspectivas acerca do papel do grupo nas organizações ou, dito de outra forma, duas distintas e contrastantes representações (por parte de gestores e investigadores) sobre o grupo e os seus efeitos (*efeito grupo*): uma corrente que encara o grupo como base da resistência à autoridade e, por isso, como negativo – posição anti grupo – e outra que o encara como fonte de criatividade, dinamismo, inovação e como uma estratégia eficaz para o aumento da produtividade e da satisfação – posição pró grupo<sup>22</sup>.

De acordo com Miguez e Lourenço (2001) e também Lourenço (2002), foi a necessidade de cortar definitivamente com a perspectiva negativa que era atribuída aos grupos que conduziu à desvalorização do termo grupo e à importação do vocábulo equipa, praticamente exclusivo do domínio desportivo até então. Ao ser apresentada como um conceito inovador, como uma nova forma de organizar o trabalho, a equipa permitiu, efectivamente, (re)valorizar o grupo no contexto organizacional. De forma paradoxal, a

---

<sup>22</sup> A posição anti grupo, da qual constituem exemplo autores como Le Bon (1895/1960), Taylor (1911/1967) e Gilbreth (1914/1973) e, mais recentemente, Locke e Schweiger (1979), advoga que quando estão em conjunto os indivíduos perdem ambição e iniciativa, o que se traduz em perdas ao nível da criatividade e numa diminuição da eficiência. A posição *pró grupo*, que se encontra bem patente nos trabalhos de autores como Mayo (1933), pioneiro na defesa do grupo, Lewin et al. (1939), Likert (1961), Trist e Bamforth (1951), e que é, actualmente, a que domina na literatura (e.g., Katzenbach & Smith, 1993; Kirkman & Shapiro, 1997; Kozlowski & Bell, 2003; Wageman, 1997; West, 1994), perspectiva o grupo como um instrumento de gestão através do qual se torna possível a obtenção, simultânea, de uma alta produtividade e de uma elevada satisfação.

mudança terminológica marcou, pois, um novo advento no estudo dos grupos, no qual estes passaram a constituir a unidade básica das organizações.

A preponderância que o termo equipa ganhou no léxico das ciências organizacionais relaciona-se, de igual forma, com o facto de, contrariamente ao conceito de grupo, não remeter directamente para a Psicologia Social e para a experimentação laboratorial, mas para a literatura da Psicologia das Organizações, do *Job design*, ou do *Work redesign* (e.g., Hackman, 1987; Katzenbach & Smith, 1993; Savoie & Beaudin, 1995). Adicionalmente, o facto de o vocábulo equipa se encontrar associado aos conceitos de jogo, de competitividade, de sucesso, tão acarinhados no mundo organizacional, permitiu que facilmente se generalizasse, suplantando o conceito de grupo.

A utilização do termo equipa parece, desta forma, encerrar um conjunto de vantagens: marca uma viragem na forma de abordar os grupos nas organizações e confere junto da comunidade gestionária uma conotação de maior actualidade; remete directamente para o contexto organizacional e para os estudos efectuados no âmbito da Psicologia das Organizações e das Ciências Organizacionais, de um modo geral; porque associado à competitividade e ao sucesso desportivo apresenta uma carga afectiva positiva. Ao nível da intervenção, a conotação positiva que o termo equipa assume, a “crença mágica” que o associa ao sucesso – a ideia de *dream team* – pode, em alguns casos, no quotidiano das organizações, produzir um impacto favorável nos processos e eficácia grupais (embora possa igualmente constituir uma ilusão).

Embora reconheçamos a existência de potencialidades na utilização do termo equipa no contexto organizacional, consideramos, igualmente, que existem benefícios na revalorização do conceito de grupo. Em primeiro lugar, porque a noção de grupo e o seu estudo têm uma longa tradição em Psicologia, marcada por diferentes percursos de investigação, por um conjunto de referências, por uma multiplicidade de abordagens e de estudos teóricos e empíricos. Como sustentam Bouwen e Fry (1996), o facto de a noção de equipa pretender apontar para a emergência de uma nova entidade conduz ao esquecimento de todo um percurso histórico e dos seus inegáveis contributos para o conhecimento da dinâmica dos grupos. Como pretendemos evidenciar quando nos detivemos, no início deste capítulo, na exploração

dos contributos de Elton Mayo, de Kurt Lewin e da abordagem sociotécnica desenvolvida pelo Tavistock Institute, as raízes do estudo dos grupos – ... e das equipas – começaram a ser lançadas no início do século passado e muito do que hoje conhecemos sobre esta entidade reflecte os contributos desses importantes precursores. Projectar os grupos no presente e no futuro passa, então, em nossa opinião, por reconciliá-los com o seu passado. Adicionalmente, revalorizar o conceito de grupo no domínio organizacional é evidenciar que esta realidade colectiva tem uma natureza sistémica, dinâmica e interactiva, que é fundada em dois subsistemas interdependentes e indissociáveis – social/afectivo e técnico/tarefa –, é lembrar que os grupos têm uma história de vida, têm um percurso, evoluem ao longo do tempo.

Neste sentido, deverá o grupo (re)ocupar o seu lugar no léxico das ciências organizacionais e, desta forma, substituir o (mais recente) vocábulo equipa? Ou é possível a convivência entre os dois termos? Na linha de Lourenço (2002), consideramos que o debate em torno da utilização dos vocábulos grupo e equipa, “ganha em deslocar-se de uma perspectiva ou/ou para uma posição e/e” (p. 59). Assim, desde que se clarifique que esta entidade, que uns designam por equipa e outros por grupo, é, na realidade, o mesmo fenómeno – um sistema completo, composto por dois subsistemas (tarefa e socioafectivo) que são altamente interactivos, dinâmicos e indissociáveis – a importância dos grupos nas organizações é evidenciada com a manutenção de ambos os termos, conseguindo-se, assim, em nossa opinião, obter as vantagens que aos dois surgem associadas. É esta a posição em que nos colocamos.

#### 4. A DIMENSÃO TEMPORAL DOS GRUPOS

##### E A DINÂMICA DO DESENVOLVIMENTO GRUPAL

#### 4.1. *PERSPECTIVAS E CONCEPÇÕES ACERCA DO DESENVOLVIMENTO GRUPAL*

O grupo constitui uma realidade dinâmica e mutável que adquire contornos diferentes ao longo da sua existência. No seu processo

histórico-evolutivo transforma-se e desenvolve diferentes formas de operar e de se adaptar aos seus contextos (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). À semelhança do mundo vivo, o grupo nasce, cresce, atinge a maturidade e, em alguns casos, morre, ao deixar de existir enquanto grupo. A morte de um grupo pode ocorrer porque os objectivos que uniram os seus membros deixaram de existir, como é o caso dos grupos temporários, ou porque estes deixaram de se perceberem e de serem percebidos enquanto grupo (morte sentida mais do que instituída) [Dimas, Lourenço & Miguez 2005]. Na realidade, embora as organizações tenham a capacidade de criar condições para a emergência dos grupos, dificilmente podem “matá-los”. Muitas vezes eles permanecem por via do subsistema socioafectivo. Compreender o grupo na sua globalidade requer, assim, uma análise aos contornos do seu momento temporal actual e da sua história de vida, dos percursos que trilhou até chegar ao tempo presente.

O desenvolvimento dos grupos, que tem sido descrito como um processo através do qual uma colecção de indivíduos com fracas ligações entre si se desenvolve até se tornar uma entidade unificada com uma identidade própria, estruturas, normas de comportamento e papéis a desempenhar pelos seus membros (Brower, 1996), constitui desde os anos cinquenta do século passado, um domínio do estudo dos grupos, e em particular, dos pequenos grupos. Desde os trabalhos de Bales (1950) em torno dos padrões de interacção dos pequenos grupos que se vêm acumulando investigações, teorias e modelos dedicados a esta temática. Geralmente designados como Modelos de Desenvolvimento dos Grupos, procuram explicar e caracterizar o funcionamento dos mesmos acentuando a sua dinâmica evolutiva ao longo do tempo e enfatizando características específicas de cada nível de existência grupal. Chamando a atenção para o facto de um grupo ser, simultaneamente, *diferente* e *igual* a si próprio – diferente porque em contínua mudança, mas igual pela criação e manutenção de uma certa estabilidade estrutural e cultural que lhe confere e “perpetua” uma identidade distintiva (Oliveira, Miguez & Lourenço, 2005) – os referidos modelos apelam para as vantagens de estudar os grupos e seus processos no seio de uma abordagem que tenha em conta o desenvolvimento grupal.

No seu conjunto, os modelos de desenvolvimento grupal centram a sua análise nas alterações que as relações, as tarefas e as estruturas vão sofrendo ao longo do tempo (Bouwen & Fry, 1996). É na forma como conceptualizam o modo como se processa o próprio desenvolvimento grupal que residem as principais diferenças entre os vários modelos presentes na literatura.

De acordo com Bouwen e Fry (1996) e também Wheelan e Kaeser (1997), é possível, a este respeito, distinguir quatro tipos de modelos: lineares, cíclicos, de polaridade e de equilíbrio interrompido<sup>23</sup>.

Nos modelos lineares, dominantes na literatura (e.g., Bennis & Shepard, 1956; Muchielli, 1984; Srivastva, Obert, & Neilson, 1977; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1994), o desenvolvimento dos grupos é descrito como uma sucessão ordenada de fases ou estádios consecutivos, seguindo uma sequência pré-definida em direcção à maturidade, sendo comparável com o modo como o crescimento e o desenvolvimento individuais são perspectivados pelos modelos da psicologia do desenvolvimento. De acordo com Lourenço (2002), estes modelos, embora divergindo quanto ao número de fases identificadas e relativamente às designações que lhes atribuem<sup>24</sup>, parecem apontar para o facto de os grupos evoluírem de uma fase marcada pela necessidade de inclusão e pela dependência face à figura da autoridade, para uma etapa de maturidade, caracterizada pela cooperação e pela produção, passando por momentos intermédios de tensão e conflito entre os membros e entre estes e o líder.

Os modelos cíclicos ou em espiral, concebem o desenvolvimento como um processo circular, no decorrer do qual os grupos vão enfrentando os mesmos problemas, mas a níveis sucessivamente mais elevados (e.g., Bion, 1961; Slater, 1966; St. Arnaud, 1978; Yalom, 1995). Nestes modelos, a distinção

---

<sup>23</sup> Convém referir que existem diversas tipologias acerca dos modelos de desenvolvimento grupal presentes na literatura (e.g., Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004; Morgan, Salas & Glickman, 1993; Smith, 2001). A nossa opção recaiu sobre a grelha tipológica apresentada por Bouwen e Fry (1996) e por Wheelan e Kaeser (1997 por considerarmos ser suficientemente integradora.

<sup>24</sup> A título ilustrativo, Tuckman (1965) e, também, Tuckman e Jensen (1977) propõem 5 estádios – o estádio de formação, o estádio tempestuoso, o estádio de normalização, o estádio de desempenho, o estádio de suspensão –, Muchielli (1984) sugere a existência de 4 etapas de desenvolvimento – estádio nominal, estádio fusional, estádio conflitual, estádio unitário –, Wheelan (1990, 1994) propõe 5 estádios – dependência e inclusão, contradependência e luta, confiança e estrutura, trabalho e *terminus*.



entre temas explícitos e temas implícitos assume particular relevo. Os grupos evoluem ciclicamente de um tema explícito dominante para um outro tema, até então implícito, mas que por se tornar conflitual naquele momento, passa a congregar as atenções e a energia grupal. A resolução de certos tópicos do grupo é, então, sempre temporária, pois o grupo, evoluindo através de movimentos em espiral, irá noutro ponto do tempo retomá-los. O principal contributo destes modelos não foi a descrição das fases de desenvolvimento grupal uma vez que, segundo Smith (2001), estas se aproximam frequentemente das do modelo de Tuckman (1965), mas sim o reconhecimento de que um grupo pode regredir a fases de desenvolvimento anteriores, por via de mudanças internas ou externas ao grupo (Ito & Brotheridge, 2008; Peralta, 2009).

Os modelos polares perspectivam o desenvolvimento grupal como um contínuo campo de tensões entre forças que se opõem ou equilibram (e.g. individualidade *vs.* sociabilidade; dependência *vs.* independência). Embora estas tensões nunca sejam totalmente resolvidas, a cada momento, os membros e o próprio grupo têm que se posicionar algures nesse contínuo. É da energia que resulta do confronto dos dilemas desenvolvimentais do grupo que emerge a mudança, a progressão. O modelo de Smith e Berg (1987) e o de Pagés (1968) constituem exemplos de modelos polares.

Nos modelos de equilíbrio interrompido, que resultaram dos trabalhos pioneiros de Gersick (1988), o tempo é considerado como o motor do desenvolvimento. É a tomada de consciência do tempo passado e do tempo futuro que faz progredir o grupo ao longo de um percurso em que a períodos de inércia se sucedem momentos de revolução. Nos grupos com um tempo limite oficial, a transição da estabilidade para a revolução ocorre aproximadamente no seu ponto intermédio, momento em que a consciência da pressão do tempo conduz os membros do grupo a uma reformulação das estratégias tendo em vista o alcance dos objectivos.

O campo do desenvolvimento grupal é, como vimos, rico e diversificado em modelos e teorias, no entanto, de acordo com Arrow et al. (2004) e, também, Wheelan, Davison e Tilin (2003), a emergência de modelos integrados e integradores, capazes de, simultaneamente, apresentarem uma visão holística do grupo e seus processos e reunirem algumas das mais-valias das múltiplas propostas existentes na literatura, constitui um caminho para

uma melhor compreensão do domínio. O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (MIDG) de Miguez e Lourenço (2001) procura ir nesse sentido, razão pela qual lhe dedicamos especial atenção no ponto seguinte do presente capítulo.

#### 4.2. O MODELO INTEGRADO DE DESENVOLVIMENTO GRUPAL (MIDG) DE MIGUEZ E LOURENÇO (2001)

Miguez e Lourenço (2001) propuseram um modelo de desenvolvimento grupal – o MIDG – assente numa perspectiva sociotécnica, com influências da Teoria de Campo de Lewin (1951) e que, embora inspirado nos modelos lineares (e.g. Modelo Integrado de Desenvolvimento de Wheelan, 1990, 1994), revela características também presentes nos modelos cíclicos e nos modelos polares. Para aqueles autores, o grupo constitui uma “realidade” intersubjectiva de natureza sistémica que opera em torno de dois subsistemas fundadores – *socioafectivo* e de  *tarefa* – e emerge em função da presença de um conjunto de condições – *forças impulsoras de base* – que se revelam necessárias e suficientes para a sua génese: percepção de, pelo menos, um alvo comum mobilizador, interdependência e relações (interacção) entre as pessoas em função do alvo comum<sup>25</sup>. Enfatizando a dinâmica de um grupo em torno da interdependência dos seus dois subsistemas fundadores, Miguez e Lourenço (2001) concebem, no seu modelo, o desenvolvimento de um grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro estádios, através dos quais o grupo progride de uma fase de dependência face à figura da autoridade até à clara percepção de interdependência, passando pela contradependência – *Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização*. De acordo com os autores, as etapas referidas são passíveis de descrever em função de dois ciclos distintos que integram dois estádios cada um e se caracterizam pela maior intensidade (mas não exclusividade) com que o grupo se centra ora no sistema afectivo (Ciclo I, que engloba

---

<sup>25</sup> As noções de sistema, de alvo comum, de interacção e de interdependência que, como vimos noutra parte do presente capítulo, são centrais a grande parte das definições de grupo encontradas na literatura, assumem, então, também, grande centralidade no MIDG.

os dois primeiros estádios), ora no sistema tarefa (Ciclo II, que engloba os terceiro e quarto estádios de desenvolvimento). O grupo só estará em condições de transitar para a fase de desenvolvimento seguinte se as questões inerentes ao estádio anterior forem satisfatoriamente resolvidas (Miguez & Lourenço, 2001), e se as forças impulsoras se sobrepuserem às forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada fase de desenvolvimento<sup>26</sup> (Agazarian & Gantt, 2003).

O primeiro momento de vida do grupo – *Estruturação* – é caracterizado por uma elevada dependência dos membros relativamente ao líder. A situação é nova e indefinida, pelo que os membros procuram no líder a resposta para as suas dúvidas e inseguranças. Quais são os objectivos do grupo? Que comportamentos são valorizados? Qual o papel que cada membro vai desempenhar? O grupo será seguro? Estas são algumas das questões que assolam os membros e que se traduzem num clima grupal marcado por uma certa ansiedade.

Nesta etapa, os membros procuram a sua inclusão no grupo e desenvolvem esforços para agradar ao líder e aos outros membros. Seguem o líder, de quem estão muito dependentes, e procuram conhecer-se uns aos outros através de uma exploração inicial, feita com muito cuidado e de forma defensiva. O receio de ser excluído é, neste período, muito elevado, o que conduz a uma elevada consensualidade e conformidade. A comunicação é cuidadosa e pauta-se pela cordialidade, embora seja, frequentemente, superficial. É habitual que a participação dos membros nas conversas e/ou reuniões em grupo seja desigual: há alguns (poucos) membros que participam activamente e outros que, com frequência, permanecem mais ou menos silenciosos. A incerteza quanto à manutenção e estabilidade do grupo conduz a que as diferenças entre os membros do grupo permaneçam “invisíveis” e que o conflito seja evitado a todo o custo por ser sentido como uma ameaça. Os membros do grupo sentem um clima de harmonia o que, por vezes, conduz a alguma euforia, pois todos se percebem como iguais.

---

<sup>26</sup> Ao beber da tradição lewiniana, o modelo perspectiva o desenvolvimento grupal como um campo de forças tensionais – é o enfraquecimento das forças restritivas que se manifestam na fronteira entre cada fase que possibilita que as forças impulsoras sejam libertadas, permitindo ao grupo mover-se para a fase seguinte (Agazarian & Gantt, 2003).

No final deste estágio, marcado pela focalização no sistema socioafetivo e no qual a inclusão e a dependência constituem os temas centrais, deve predominar, de acordo com Lourenço (2002), a lealdade, a segurança e o desejo de pertencer ao grupo. Caso contrário, o grupo pode estagnar ou desintegrar-se durante o estágio seguinte.

No segundo estágio de desenvolvimento – *Reenquadramento* – os membros desenvolvem esforços para encontrar o seu lugar no grupo e para se libertarem da autoridade do líder. Os níveis de coesão do grupo reduzem-se de forma acentuada (as forças centrífugas assumem mesmo particular intensidade) e o clima grupal é marcado pela tensão, decepção e contestação. As diferenças entre os membros, sobretudo no que diz respeito a ideias, valores e personalidades, são visíveis e estão no centro das preocupações do grupo. A participação é, sobretudo, competitiva, sendo grande parte da energia canalizada para o esforço de afirmação pessoal. As relações entre os membros são tempestuosas e a comunicação pouco profunda e marcada por mal-entendidos. Este momento da vida grupal é também marcado pela emergência de subgrupos, constituídos por membros que têm afinidades entre si, o que se vai traduzir na ocorrência de cisões e de conflitos expressos. O líder é, nesta fase, bastante contestado, sendo, alternadamente, atacado por algumas coligações e defendido por outras. A emergência de diferenças entre os membros do grupo, que ocorre nesta etapa, e que é necessária para o posterior desenvolvimento da confiança e de um clima em que os membros se sintam livres para discordar uns dos outros, conduz, não raras vezes, a conflitos intensos e potencialmente inibidores do desenvolvimento grupal. Somente através da adequada gestão da diferença o grupo pode alcançar a verdadeira colaboração e transitar para a fase seguinte.

Desenvolvimento da confiança, envolvimento em relação ao grupo e incremento do desejo de cooperar caracterizam o terceiro estágio de desenvolvimento dos grupos – *Reestruturação* –, o qual marca o início do segundo ciclo de desenvolvimento, centrado, sobretudo, no sistema tarefa, até aqui secundarizado nas preocupações dos membros do grupo. Neste momento da vida grupal estabelecem-se relações de confiança entre os membros, as quais contribuem para que estes se identifiquem com o grupo e manifestem uma implicação positiva nas actividades a realizar. É crescente a percepção

de interdependência por parte dos membros do grupo, bem como o esforço de aceitação e integração das diferenças. O grupo enceta estratégias mais maduras de negociação relativamente aos objectivos, papéis, estrutura, organização, procedimentos e divisão do trabalho. Os papéis tendem a ser (re) ajustados em função das características, aptidões e motivações de cada um e as normas de funcionamento tendem a ser (re)definidas. A comunicação está centrada sobre a tarefa, sendo frequentes as conversas sobre os objectivos e sobre a melhor forma de os alcançar cooperativamente. Os subgrupos, mais tolerados do que no estágio anterior, emergem quer a partir de afinidades entre os membros, quer com base em necessidades da tarefa.

No quarto estágio de desenvolvimento – *realização* –, o grupo canaliza a maior parte da sua energia para a realização das tarefas e para a prossecução dos objectivos partilhados. A percepção de interdependência entre os membros do grupo é clara e valorizada. Vive-se um clima de elevada confiança, envolvimento e cooperação. A comunicação é profunda e facilita a realização das actividades do grupo. De um modo geral, todos participam activamente, trocam informações, partilham ideias e expressam a forma como vêem o desempenho de cada um e do grupo. Os subgrupos que existem ou se constituem pontualmente colaboram entre si ajudando o grupo como um todo a caminhar em direcção aos objectivos definidos. O tempo, factor determinante para o trabalho, é adequadamente gerido, sendo o grupo capaz de se centrar nas tarefas, sem deixar de prestar atenção às relações interpessoais e a outros assuntos importantes para o seu funcionamento. Os aspectos que mais caracterizam este estágio são, por isso, os que se prendem com a adequada realização do trabalho e com a melhor capacidade de lidar com a diferença e a complexidade. A auto-regulação e o reforço da coesão são, igualmente, características importantes deste momento histórico do grupo. Esta é a etapa da maturidade, da verdadeira interdependência, da cumplicidade funcional – o grupo é mais grupo, agora, mais do que o foi em qualquer outro momento da sua história. Simultaneamente, o indivíduo é, nesta etapa, também mais indivíduo. A maturidade traduz-se, com efeito, numa maior capacidade em articular os dois sistemas que coabitam no espaço grupal – o sistema indivíduo e o sistema grupo. As identidades e idiosincrasias individuais

são reconhecidas, aceites e incentivadas, ao mesmo tempo que o grupo coopera, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance dos objectivos grupais.

Na Figura 1 procuramos ilustrar a forma como o MIDG concebe o desenvolvimento grupal até à maturidade, enfatizando a sua natureza sociotécnica. Assim, estão representados na figura os dois subsistemas – tarefa e socioafectivo – que, embora sempre presentes, se encontram em diferentes graus de intensidade ao longo dos quatro estádios de desenvolvimento. Estes estão representados por cubos contendo no seu interior esferas. Os cubos representam, nomeadamente através das suas faces interligadas (ou interdependentes), os diversos processos grupais, que se articulam entre si; as esferas representam a integração desses processos no todo que constitui cada fase de desenvolvimento. A passagem do estádio anterior para o seguinte é marcada pela “resolução” de determinados tópicos, que representamos na figura pelas palavras-chave *inclusão*, *aceitação* e *(re)normalização*. Finalmente, para cada fase de desenvolvimento estão identificadas características que permitem distingui-las, de forma clara, entre si (e.g., ansiedade e dependência – Fase 1; individualidade e competição – Fase 2; envolvimento e *(re)ajustamento* – Fase 3; auto-regulação e confiança – Fase 4)

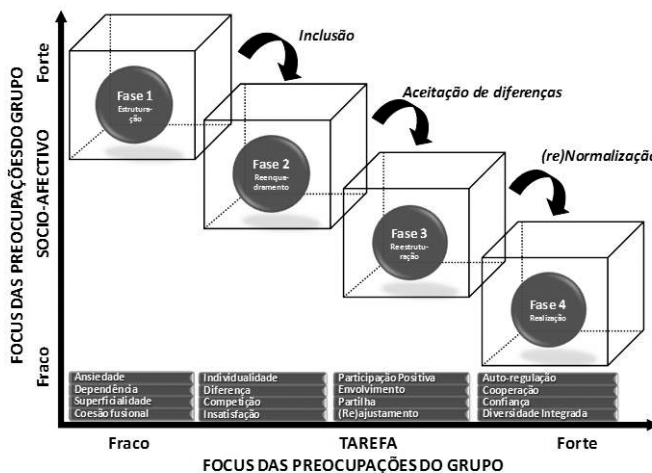


Figura 1. Modelo Integrado de Desenvolvimento de Miguez e Lourenço (2001)

Uma leitura do MIDG realizada com base no espaço tridimensional de desenvolvimento grupal proposto por Chang, Duck e Bordia (2006)<sup>27</sup>, permite verificar que estamos perante um modelo *compreensivo, generalizável e path dependent*. *Compreensivo* porque descreve estádios de desenvolvimento de forma global e integrada, procurando ilustrar as mudanças que ocorrem numa variedade de processos grupais (e.g., liderança, conflitos, comunicação, normas). *Generalizável* porque procura descrever padrões de desenvolvimento comuns a diferentes tipos de grupos, tentando contribuir para uma maior compreensibilidade dos fenómenos grupais. *Path dependent* porque concebe o desenvolvimento grupal como um processo de mudança que implica o amadurecimento grupal ao longo do tempo, e que tem em conta a história do grupo e dos seus membros (Peralta, 2009; Pinto, 2009).

Centrando-nos na tipologia definida por Bouwen e Fry (1996) e, também, Wheelan e Kaeser (1997) – que apresentámos no ponto anterior do presente capítulo – o MIDG possui uma visão integradora do desenvolvimento dos grupos, incorporando processos, perspectivas e conceitos de vários modelos de desenvolvimento grupal presentes na literatura. A preocupação dos autores foi, efectivamente, a de desenvolver um quadro teórico capaz de descrever a complexidade do desenvolvimento dos grupos, sem se tornar redutor, abandonando, para tal, perspectivas dicotómicas e deterministas.

---

<sup>27</sup> Chang et al. (2006) analisam os diversos modelos recorrendo a um espaço tridimensional. A primeira dimensão (*conteúdo*) procura captar a medida em que o desenvolvimento grupal é concebido como mudança num aspecto específico do grupo ou, por contraste, no global do grupo. Esta dimensão permite classificar os modelos de desenvolvimento grupal num contínuo que varia entre uma perspectiva mais específica (modelos que lidam com aspectos específicos do grupo) e uma mais geral ou compreensiva (modelos que descrevem estádios de desenvolvimento genéricos, bem como mudanças numa variedade de processos). A segunda dimensão (*população*) refere-se ao grau de aplicação de cada modelo – específico ou geral. Num extremo encontram-se os modelos que procuram descrever o padrão desenvolvimental de um tipo específico de grupos. No outro, situam-se os modelos que tentam descrever padrões desenvolvimentais generalizáveis a diferentes tipos de grupos. Finalmente, a terceira dimensão (*path dependency*), refere-se ao grau em que os modelos consideram que o desenvolvimento implica mudanças dependentes da trajectória que esse desenvolvimento segue ao longo do tempo, em direcção a um estado de maior maturidade. Num dos extremos (*path dependent*) encontram-se os modelos que conceptualizam o desenvolvimento grupal como mudanças dependentes da história grupal e que implicam amadurecimento ao longo do tempo e, no extremo oposto (*non-path dependent*), situam-se aqueles que analisam padrões de evolução sem, no entanto, considerarem que o resultado dessa evolução constitui uma fase mais avançada que a anterior.

A perspectiva segundo a qual os grupos evoluem de uma fase em que a dependência face à figura da autoridade é elevada, para a verdadeira interdependência, revela influências de vários modelos lineares, nomeadamente do modelo de Bennis e Shepard (1956), de acordo com o qual o desenvolvimento se processa ao longo de duas etapas, dependência e interdependência, e do modelo de Tuckman (1965) e de Tuckman e Jensen (1977) que, de modo semelhante, descrevem o processo evolutivo do grupo num contínuo, ao longo do qual os grupos passam da dependência (característica do estágio *forming*) para a clara interdependência (que começa a estar presente no estágio *norming* mas atinge o seu máximo no estágio *performing*), passando por momentos de profunda contradependência (que acontece no estágio *storming*). Por outro lado, a ideia de que o crescimento procede por etapas, no decorrer das quais se observam transformações qualitativas ao nível da clarificação dos objectivos e dos papéis individuais, dos processos de comunicação e das relações entre os membros, é comum à maior parte dos modelos lineares (e.g., Agazarian & Gantt, 2003; Bennis & Shepard, 1956; Muchielli; 1984; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990).

É, contudo, do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990, 1994) que o modelo de Miguez e Lourenço (2001) recebe a maior parte das suas influências. Com efeito, quer Wheelan quer Miguez e Lourenço concebem o desenvolvimento do grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro etapas (Wheelan identifica uma quinta etapa, *terminus*, somente aplicável aos grupos temporários) que têm subjacente a obtenção de uma unidade organizada, produtiva e eficaz. Ambos os modelos identificam a dependência e a inclusão como temas centrais do primeiro momento da vida grupal, o conflito como dominante no segundo estágio, a criação/recriação de uma estrutura de relações, de comunicação e de papéis como tarefas principais da terceira etapa da vida grupal e a maturidade e a elevada produtividade como características centrais do quarto estágio. No entanto, Miguez e Lourenço (2001) enfatizam, de forma clara, a dinâmica interactiva associada aos subsistemas fundadores de um grupo, acentuando, no que consideramos constituir um dos seus principais contributos, o facto de os processos de desenvolvimento serem focalizados no subsistema socioafectivo, nas duas primeiras fases, e no subsistema tarefa nas terceira



e quarta fases (Dimas, 2007). Dito de outro modo, o MIDG comporta uma clara orientação sociotécnica que não está presente no modelo de Wheelan (1994). De acordo com Miguez e Lourenço (2001), o sistema socioafectivo e o sistema tarefa, pólos fundadores de qualquer grupo, estão sempre presentes ao longo do desenvolvimento, mas a diferentes níveis. Assim, nos dois primeiros estádios, que integram o primeiro ciclo do desenvolvimento grupal, o grupo centra-se, sobretudo, no pólo socioafectivo – é a necessidade de inclusão e de pertença e, num segundo momento, de afirmação, que dominam as preocupações do grupo. No terceiro estádio, o grupo entra num novo ciclo, centra-se no sistema tarefa, e procura construir uma estrutura que verdadeiramente traduza as contribuições individuais e colectivas para, no estádio seguinte, atingir a sua máxima produtividade.

Embora constitua, fundamentalmente, um modelo linear, por conceptualizar o desenvolvimento grupal como uma sucessão de etapas pré-definidas que marcam a evolução do grupo de uma fase de dependência até à verdadeira interdependência, o modelo de Miguez e Lourenço (2001) possui, como referimos, a mais-valia de integrar características de modelos não lineares. Assim, à semelhança do modelo cíclico, de inspiração psicodinâmica, de St. Arnaud (1978), os autores consideram que a energia necessária ao desenvolvimento grupal está dependente da presença de pelo menos um alvo comum e do estabelecimento de relações entre as pessoas tendo em vista a sua prossecução. No decorrer do processo evolutivo do grupo, esta energia vai ser orientada para diferentes alvos. Assim, Miguez e Lourenço (2001) sublinham que os grupos investem no sistema tarefa e no sistema socioafectivo com diferente intensidade, no decorrer do seu desenvolvimento, e St. Arnaud (1978), por seu lado, faz referência à existência de três tipos de energia no grupo: energia de produção, energia de solidariedade e energia de auto-regulação.

Miguez e Lourenço (2001) reconhecem, por outro lado, que o desenvolvimento nem sempre segue o curso temporal pré-definido. Os grupos podem, na realidade, fixar-se num estádio, e aí permanecer por tempo indeterminado, ou regredir para estádios anteriores, como resultado de circunstâncias internas ou externas ao sistema grupo, nomeadamente, rotação dos membros ou da liderança, mudanças ao nível da missão e dos

objectivos, conclusão de uma tarefa ou processos de fusão. O reconhecimento da possibilidade dos grupos estagnarem ou regredirem para etapas anteriores, revela, também, uma clara influência dos modelos cíclicos, nomeadamente do modelo de Worchel (1994). De igual modo, o facto de identificar um conjunto de temas/tópicos que congrega a energia do grupo em cada uma das etapas do seu desenvolvimento (e.g., inclusão no primeiro estágio), recupera as noções de temas explícitos e implícitos presentes naqueles modelos. A noção da presença, ao longo do desenvolvimento do grupo, de pólos que se opõem, gerando a energia necessária para a mudança, pressuposto central dos modelos polares, está também presente no Modelo de Miguez e Lourenço (2001). O primeiro ciclo do desenvolvimento grupal, por exemplo, é marcado pela tensão entre dois pólos, dependência e independência (ou contra dependência face ao líder), de cuja oposição resulta a energia necessária à evolução do grupo para o segundo ciclo, marcado pela verdadeira interdependência. A não resolução deste paradoxo conduz à estagnação do grupo ou até mesmo à sua desintegração. Por outro lado, todo o desenvolvimento é atravessado pela tensão constante que se estabelece entre a individualidade e a grupalidade. Do confronto entre os dois pólos emerge a evolução, no decorrer da qual, indivíduo e grupo estão presentes no sistema, mas com diferentes graus de dominância: assim, o sistema grupal progride de uma etapa em que o pólo grupo suplanta o pólo indivíduo, para outra em que é mais indivíduo do que grupo, sendo a maturidade alcançada quando indivíduo e grupo estão presentes na sua máxima intensidade e coabitam de uma forma harmoniosa.

A indiscutível visão integradora do MIDG constitui, em nossa opinião, um dos seus principais contributos para o estudo e conhecimento sobre o desenvolvimento dos grupos, a qual se traduz, como vimos, no facto de incorporar contribuições de outros quadros teóricos, mas também na forma como o próprio desenvolvimento grupal é perspectivado. Assim, para Miguez e Lourenço, cada estágio é uma *gestalt*, um todo complexo diferenciado e integrado, uma configuração. Processos como a liderança, os conflitos, a comunicação, fazem apenas sentido, são somente interpretáveis, quando enquadrados no estágio de desenvolvimento em que ocorrem. O comportamento do grupo não acontece, desta forma, no vazio, mas sim num

determinado contexto, que o influencia e condiciona e que por ele é, também, influenciado.

## 5. TIPOS DE GRUPOS

Os grupos nas organizações podem assumir uma variedade de formas e de contornos, em função de múltiplos critérios de que são exemplo os objectivos que basearam a sua constituição, a natureza das tarefas que desempenham, o enquadramento funcional dos elementos que os constituem, o espaço temporal da sua actuação. O reconhecimento da diversidade de grupos existente e das diferenças reais entre eles coloca importantes desafios à investigação desenvolvida neste domínio. Com efeito, um dos principais problemas que a investigação sobre grupos nas organizações enfrenta, e que tem dificultado a integração do conhecimento e a generalização de resultados, prende-se com a utilização, nos estudos desenvolvidos, de diferentes tipos de equipas que desempenham tarefas de natureza diferenciada (Devine, Clayton, Philips, Dunford & Melner, 1999). A este propósito, e de uma forma algo espirituosa, Goodman, Ravlin e Schminke (1987) referem que:

Would a model that explains sales team performance (e.g., Gladstein, 1984) be generalizable to wood harvesting teams...? At one level of abstraction the answer to that question will always be yes. The issue is whether at that level of abstraction we will advance our level of theory or practice in improving group effectiveness. We think not. (p. 130)

Na tentativa de melhor analisar, descrever e compreender a natureza dos grupos, vários autores desenvolveram esquemas de classificação que podem ser agrupados, segundo Passos (2005), em duas grandes categorias: tipologias baseadas nas tarefas desempenhadas pelas equipas (e.g., McGrath, 1984; Steiner, 1972); tipologias que classificam as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização (Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1990; Shaw, 1973; Sundstrom et al., 1990).

O Modelo “Circumplexo” das Tarefas (Task Circumplex Model) desenvolvido por McGrath (1984) é um dos esquemas de classificação de grupos baseado nas tarefas mais referidos na literatura. Trata-se de uma tipologia construída com base na integração de diferentes propostas de classificação já existentes e, como é possível observar pela análise da Figura 2, tem por base duas dimensões: o eixo horizontal define as tarefas em função da dimensão conceptual/comportamental e o eixo vertical representa as tarefas em função da dimensão conflito/cooperação. Das diferentes combinações das dimensões identificadas resultam quatro quadrantes que agrupam dois tipos de tarefa cada um: o Quadrante 1 - “Gerar” - integra as Tarefas de Planeamento (gerar planos) e as Tarefas Criativas (gerar ideias); o Quadrante 2 - “Escolher” - agrupa as Tarefas intelectuais (resolver problemas com resposta correcta) e as Tarefas de Tomada de Decisão (decidir sobre questões sem resposta correcta); o Quadrante 3 - “Negociar” -, agrupa as Tarefas de Conflito Cognitivo (resolver conflitos de ideias) e as Tarefas de Motivos Mistos (resolver conflitos de interesses); por último, o Quadrante 4 - “Executar” -, compreende as Tarefas de Competição (resolver conflitos de poder) e as Tarefas Psico-motoras (executar tarefas).

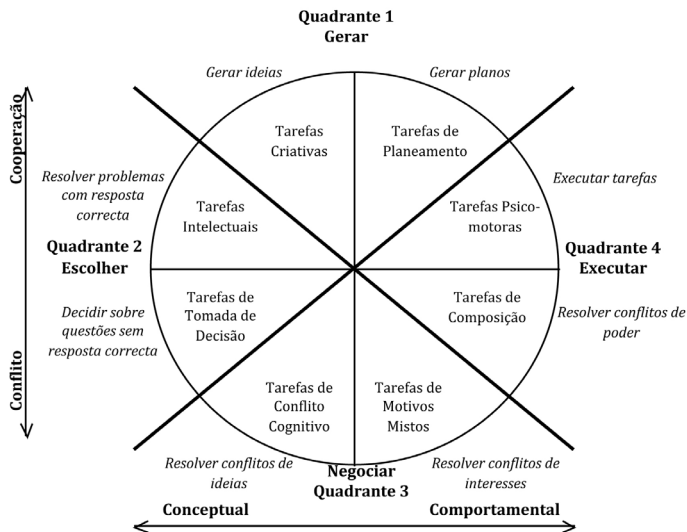


Figura 2. Modelo “Circumplexo” das Tarefas de Grupo  
(adaptado de McGrath, 1984, p. 61)

Um problema com as tipologias baseadas nas tarefas relaciona-se com o seu carácter redutor, na medida em que os autores identificam *a priori* um conjunto de dimensões que consideram captar a variabilidade existente entre equipas, sendo estas tipificadas tendo por base todas as combinações possíveis entre as diferentes dimensões. A necessidade de desenvolver esquemas de classificação mais adequados à diversidade de grupos existente no contexto organizacional conduziu à emergência, a partir dos anos 90 do século passado, de um conjunto de novas tipologias que classificam as equipas em função do papel funcional que desempenham na organização. Trata-se de uma abordagem mais indutiva do que a anterior mas também mais global (Devine et al., 1999).

Uma das primeiras taxonomias baseadas no papel funcional dos grupos foi proposta por Sundstrom et al. (1990). Tendo por base conceitos chave oriundos da Teoria dos Sistemas, os autores definem quatro tipos de equipas de acordo com o grau de diferenciação interno (heterogeneidade dos membros) e o nível de integração externa (ligação às actividades da organização): as *equipas de aconselhamento/envolvimento* (homogéneas, baixa integração externa), de que são exemplo os círculos de qualidade, têm como missão dar resposta a determinados problemas e apresentar recomendações; as *equipas de produção/serviços* (homogéneas, elevada integração externa) que são constituídas por empregados da linha da frente que utilizam tecnologia relativamente sofisticada para fornecer produtos ou serviços, estando a sua actividade fortemente relacionada com as operações diárias da organização (podem possuir diferentes graus de autonomia e surgir, em consequência, sob a forma de equipas semi-autónomas ou de equipas autónomas, estas últimas também designadas como equipas auto-geridas ou auto-reguladas); as *equipas de projecto/desenvolvimento* (heterogéneas, baixa integração externa), constituídas por elementos com diferentes enquadramentos funcionais, responsáveis pelo desenvolvimento de projectos com um elevado grau de especialização e que têm um tempo de duração limitado, estando a sua actividade marginalmente relacionada com a actividade diária da organização; as *equipas de acção/negociação* (heterogéneas, elevada integração externa) são compostas por indivíduos com elevada especialização que actuam em situações com frequência imprevista, as quais exigem uma

resposta rápida da organização, estando a sua actividade muito articulada com as restantes operações internas.

Mais recentemente, Devine (2002), preocupado com o facto de não existir no seio da literatura sobre grupos de trabalho nenhuma taxonomia consensualmente aceite pelos investigadores, procurou desenvolver um sistema de classificação suficientemente integrador e abrangente que se pudesse constituir como um quadro de referência (cf. Quadro 1). O autor começa por distinguir os grupos que desenvolvem trabalho intelectual dos que executam trabalho físico. As tarefas de carácter intelectual caracterizam-se por uma elevada variabilidade de processos e por uma baixa previsibilidade de resultados e envolvem quatro funções fundamentais: a) concepção de novos produtos, bens ou serviços; b) tomada de decisões não rotineiras e que exigem uma elevada aquisição e integração de informação; c) coordenação do trabalho de diversos departamentos ou da organização como um todo; d) gestão de sistemas de *workflow* e introdução de melhorias organizacionais. Dentro desta categoria, Devine (op. cit.) integra seis tipos de equipas: equipas executivas, equipas de comando, grupos de negociação, comissões, grupos de concepção e equipas de consultoria. As tarefas de âmbito físico, por seu lado, exigem a presença de competências físicas, a aplicação de conhecimento já existente e/ou a produção de produtos tangíveis que dependem da implementação de processos lineares. O autor considera como predominantemente físicas, funções tão distintas como a realização de actuações artísticas, a condução de actos médicos, o transporte de pessoas ou de cargas, a execução de ordens militares, a produção de bens, a construção de estruturas. São, desta forma, integradas nesta categoria oito tipos diferentes de equipas: equipas de serviços, equipas de produção, equipas de actuação, equipas médicas, equipas de emergência, equipas militares, equipas desportivas e equipas de transporte.

Para além de diferenciar os grupos organizacionais em função da natureza do trabalho que desempenham, Devine (op. cit.) distingue-os ainda com base em sete variáveis de contexto: a) ciclo mínimo de trabalho (i.e., a mais pequena unidade de desempenho que pode ser avaliada em termos de eficácia, de um ponto de vista organizacional); b) exigências físicas (i.e., características humanas necessárias ao desempenho da tarefa grupal); c)

duração temporal (i.e., espaço de tempo durante o qual o grupo existe); d) estruturação da tarefa (i.e., grau de definição e de clareza dos objectivos e das estratégias a implementar, bem como grau de definição dos resultados); e) resistência activa (i.e., presença de oposição humana que actua directamente procurando bloquear o alcance dos objectivos do grupo); f) dependência de tecnologia (i.e., grau em que as actividades do grupo se encontram dependentes de recursos tecnológicos como sistemas de comunicação, máquinas ou veículos); g) risco para a saúde (i.e., probabilidade de ocorrência de danos associados a erros humanos).

O esquema de classificação de equipas desenvolvido por Devine (2002) possui a mais-valia de integrar as contribuições das tipologias baseadas nas tarefas e das tipologias baseadas no papel funcional do grupo, fornecendo uma grelha de leitura compreensiva e alargada dos grupos organizacionais. Ao sublinhar a importância das variáveis contextuais na caracterização das equipas, o autor evidencia a importância de se analisar o tipo de grupo quando se pretende avaliar a forma como os vários processos e dinâmicas grupais influenciam a eficácia dos grupos de trabalho.

Quadro 1 - Taxonomia Integrativa dos Grupos de Trabalho Organizacionais (adaptado de Devine, 2002, p. 300)

Tipo de grupo	Função	Exemplos	Ciclo mínimo de trabalho	Exigência física	Duração temporal	Estruturação da tarefa	Resistência activa	Dependência de tecnologia	Risco para a saúde
Executivo	Planear; Dirigir	Comité de Direcção	Decisão	Baixa	Indefinida	Baixa	Não	Baixa a moderada	Baixo
Comando	Integrar; Coordenar	Torre de controlo	Ordem	Baixa	Turno	Alta	Não	Alta	Alto
Negociação	Acordar; Persuadir	Sindicato	Acordo	Baixa	Missão	Alta	Sim	Baixa	Baixo
Comissão	Escolher; Investigar	Júri	Julgamento	Baixa	Missão	Baixa a moderada	Não	Baixa	Baixo
Concepção	Criar; Desenvolver	Equipa de I & D	Protótipo	Baixa a moderada	Missão	Baixa	Não	Moderada	Baixo
Consultoria	Diagnosticar; Sugerir	Círculo de qualidade	Plano	Baixa	Missão	Moderada a alta	Não	Baixa	Baixo
Serviços	Fornecer; Reparar	Serviços automóveis	Cliente	Moderada a alta	Turno	Moderada a alta	Não	Alta	Baixo
Produção	Construir; Montar	Equipa de montagem	Unidade	Alta	Indefinida	Alta	Não	Alta	Moderado
Actuação	Tratar; Curar	Orquestra	Peça	Alta	Indefinida	Alta	Não	Baixa	Baixo
Médico	Tratar; Curar	Equipa cirúrgica	Paciente	Alta	Turno/missão	Alta	Não	Alta	Alto
Emergência	Proteger; Salvar	Equipa paramédica	Chamada/resposta	Alta	Turno	Baixa	Não	Moderada	Alto
Militar	Neutralizar; Proteger	Esquadrão de infantaria	Ordem	Alta	Indefinida	Baixa a moderada	Sim	Alta	Alto
Transporte	Conduzir	<i>Cockpit</i> de um avião	Viagem	Moderada a alta	Turno	Alta	Não	Alta	Alto
Desporto	Competir; Ganhar	Equipa de Futebol	Jogo	Alta	Indefinida	Baixa	Sim	Baixa	Moderado



## CONCLUSÃO

Ao longo do presente capítulo procurámos (re)visitar a investigação sobre grupos, em particular no que diz respeito aos grupos nas organizações, bem como reflectir sobre o próprio conceito de grupo e tecer um conjunto de considerações em torno da sua natureza dinâmica. Assim, começámos por traçar os contornos da investigação que, desde há um século, tem sido produzida neste domínio. Fizemo-lo, num primeiro momento, de forma cronológica, visando tornar claro o percurso que, com maior ou menor intensidade, tem contribuído para um cada vez mais fundamentado conhecimento sobre os grupos, seus processos e resultados. Indo ao encontro da necessidade de enquadrar a investigação que, de forma transdisciplinar, tem sido realizada, apresentámos, também, no ponto 1 do nosso trabalho, uma grelha conceptual, proposta por Poole et al. (2004), que pretende integrar a multiplicidade de perspectivas e enfoques associados ao estudo dos grupos. O facto de os nossos interesses de investigação (e de intervenção) se situarem nos grupos nas organizações, conduziu-nos, num segundo momento, a focalizar a nossa atenção particular nos trabalhos realizados por Elton Mayo, por Kurt Lewin e pelos investigadores do Tavistock Institute. Com efeito, além de constituírem marcos históricos relevantes no estudo dos grupos, contribuíram, de forma decisiva, para o seu reconhecimento e aplicação enquanto forma de organização do trabalho.

Iniciámos o ponto 3 do trabalho que realizámos apresentando e discutindo as linhas em que assenta a nossa concepção de grupo: um sistema sociotécnico, intersubjectivo, interdependente e dinâmico. A definição de grupo que explicitámos e que contém um conjunto de elementos centrais que se encontram, igualmente, presentes na maior parte das definições existentes na literatura – alvo comum, interacção e interdependência – conduziu-nos a reflectir, discutir e procurar clarificar os conceitos de grupo e de equipa.

O debate em torno dos conceitos de grupo e de equipa, bem como das vantagens e inconvenientes que emergem da sua utilização, constituiu, assim, o nosso foco de análise seguinte. Confrontámos diferentes perspectivas e conceptualizações, comparámos argumentos e clarificámos o nosso

posicionamento teórico relativamente a esta problemática: ainda que consideremos que a noção de equipa se acomoda na de grupo, a coexistência da utilização dos dois vocábulos no domínio organizacional, além de ser um facto, uma vez clarificado tratar-se de uma diferente forma de designar o mesmo sistema social, pode permitir obter vantagens que aos dois termos surgem associadas.

A dimensão temporal dos grupos e os modelos que procuram dar conta da sua natureza dinâmica, explicando e descrevendo os processos de desenvolvimento grupal, constituíram os elementos orientadores do quarto ponto do presente capítulo. Com base na tipologia proposta por Bouwen e Fry (1996) e também Wheelan e Kaeser (1997), identificámos as mais relevantes perspectivas presentes na literatura que se dedica a este tópico, apontando o que as caracteriza e o que as distingue. Concluímos o ponto 4 com a apresentação e discussão de um modelo de desenvolvimento grupal que, pela sua natureza integradora e compreensiva constitui, em nossa opinião, uma boa grelha de leitura do grupo e da sua dinâmica evolutiva: o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).

Tendo em consideração que as diferentes formas e contornos que os grupos assumem nas organizações podem influenciar a natureza dos processos e dinâmicas grupais, bem como os seus efeitos ao nível dos resultados do grupo, finalizámos este capítulo detendo-nos na caracterização estrutural dos grupos organizacionais, destacando a taxonomia proposta por Devine (2002).

## BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. (1988). *A gestão eficiente de uma equipa*. Mem Martins: Europa-América.
- Agazarian, Y. M., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7(3), 238-252.
- Allport, F. (1920). The influence of the group upon association and thought. *Journal of Experimental Psychology*, 3, 159-182.
- Allport, F. (1924). *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Altman, I., Visel, A., & Brown, B. (1981). Dialectic conceptions in social psychology: An application to social penetration and privacy regulation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 108-160). New York: Academic Press.

- Arrow, H., McGrath, J., & Berdahl, J. (2000). *Small Groups as Complex Systems*. California: Sage.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35(1), 73-105.
- Asch, S. (1951). The effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. In H. Guetzkow (Ed.), *Group, leadership, and men*. (pp.177-190). Pittsburgh, PA: Carnegie.
- Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193, 31-35.
- Bales, R. (1950a). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Bales, R. (1950b). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review*, 15, 257-263.
- Bales, R. (1953). The equilibrium problem in small groups. In T. Parsons, R. F. Bales & E. A. Schils (Eds.), *Working papers in the theory of action*. New York: The Free Press.
- Bales, R. (1955). Adaptative and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgotta & R. F. Bales (Eds.), *Small groups: Studies in social interaction*. New York: Knopf.
- Bales, R., & Cohen, S. (1979). *SYMLOG: A system for the multilevel observation of groups*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., McGehee, C. R., Hawkins, W. C., Young, P. C., & Gebel, A. S. (1953). Personality variables related to leaderless group discussion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 120-128.
- Bavelas, A. (1948). A mathematical model for group structure. *Applied Anthropology*, 7, 16-30.
- Bennis, W., & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9(4), 415-437.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of group research: What have we learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Bion, W. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Blake, R., & Mouton, J. (1961). Reactions to intergroup competition under win-lose conditions. *Management Science*, 7, 420-435.
- Borgatta, E., & Bales, R. (1953). Interaction of individuals in reconstituted groups. *Sociometry*, 16, 302-320.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1996). Facilitating group development: Interventions for a relational and contextual construction. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, (pp.531-552). Chichester: John Wiley & Sons.
- Brower, A. (1996). Group development as constructed social reality revisited: The constructivism of small groups. *Families in Society*, 77 (6), 336-345.
- Buchanan, D. A. (1979). *The development of job design theories and techniques*. Aldershot: Saxon House.
- Buchanan, D. A. (2000). Um abraço ardente e duradouro: A redescoberta contínua de uma ideia de gestão. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospecções* (pp. 109-126). Lisboa: Publicações D. Quixote
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. (1999). Facilitating work team effectiveness: case studies from Central America. *Small Group Research*, 30 (1), 108-129.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- Caplow, T. (1959). Further development of a theory of coalitions in the triad. *American Journal of Sociology*, 64, 488-493.

- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3ª ed.). New York: Harper & Row.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. New York: Free Press.
- Davis, J., Laughlin, P., & Komorita, S. (1976). The social psychology of small groups: Cooperative and mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 27, 501-541.
- Delbecq, A., Van de Ven, A., & Gustafson, D. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, 3: Scott, Foresman.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effect of cooperation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(4), 291-310.
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678-711.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psicologica*, 38, 103-119.
- Exline, R. (1957). Group climate as a factor in the relevance and the accuracy of social perception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 382-388.
- Farr, R. (1990). Waxing and waning of interest in societal psychology: A historical perspective. In H. Himmelweit & G. Gaskell (Eds.), *Societal psychology*. (pp.46-65). Newburg Park, CA: Sage.
- Ferreira, J. M. C. (2001). Teoria geral dos sistemas e abordagem sociotécnica. In J. M. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 49-75). Amadora: McGraw-Hill.
- Foulkes, S. H., & Anthony, E. J. (1965). *Group Psychotherapy: the psychoanalytic approach*. Harmondsworth: Penguin Books.
- French, J., & Raven, B. (1959). The basis of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Studies in social power*. (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gerard, H., & Miller, N. (1967). Group dynamics. *Annual Review of Psychology*, 18, 287-332.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9-41.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000). Understanding group-efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, 25, 67-97.
- Gilbreth, L. (1973). *The psychology of management*. Easton, PA: Hive Publishing (Obra original publicada em 1914).
- Gladstein, D. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499-517.
- Gomes, A. D. (1983). Novas Formas de Organização do Trabalho e Seus Contextos de Emergência. *Psicologia*, IV, 3 e 4, 195-204.

- Gomes, A. D. (1990). *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua identidade*. Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Gomes, A. D. (1992). Formas de organização e técnicas de gestão: Análise comparativa e níveis de análise. *Revista Portuguesa de Gestão, II*, 29-47.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Goodman, P. S., Devadas, R., & Griffith-Hughson, T. L. (1988). Groups and productivity: Analysing the effectiveness of self-managing teams. In J. P. Campbell, & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology* (pp. 295-327). San Francisco: Jossey-Bass.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C., & Schminke, M. (1987). Understanding groups in organizations. *Research in Organizational Behavior, 9*, 121-173.
- Grauman, C. (1986). The individualization of the social and the desocialization of the individual: Floyd H. Allport's contribution to social psychology. In C. F. Grauman & S. Moscovici (Eds.), *Changing conceptions of crowd mind and behavior* (pp. 96-116). New York: Springer-Verlag.
- Guzzo, R. A. (1996). Fundamental considerations about work groups. In M. A. West, *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 3-21). New York: John Wiley & Sons.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology, 47*, 307-338
- Guzzo, R. A. & Salas, E. (Eds.). (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. (1992). Group Performance and Intergroup Relations in Organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 261-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Gyllenhammar, P. (1977). How Volvo Adapts Work to People. *Harvard Business Review*, July-August, 102-113.
- Hackman, J. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hackman, J. (1990). *Groups that work and those that don't*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hackman, J., & Morris, C. (1975). Group tasks, group interaction process, and group effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8, pp. 45-99). New York: Academic Press.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Hare, A. (1976). *Handbook of small group research* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Heinen, J. S., & Jacobson, E. (1976). A model of task group development in complex organizations and a strategy of implementation. *Academy of Management Review, 1*, 98-111.
- Herman, C. (1994). Avoiding pathologies in foreign policy decision groups. In D. Caldwell & T. McKeown (Eds.), *Force, Diplomacy, and Leadership* (pp.179-287). Boulder, CO: Westview Press.
- Hirota, K. (1953). Group problem solving and communication. *Japanese Journal of Psychology, 24*, 176-177.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*. Orlando, FL: Harcourt Brace
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2008). Do teams grow up one stage at a time? Exploring the complexity of group development models. *Team Performance Management, 14*, 5/6, 214-232.
- Johnson, D. W., & Johnson, F. (1987). *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Jones, M. (1953). *The therapeutic community*. New York: Basic Books.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business.
- Keating, J. (1987). *Sistemas produtivos e sua regulação: contributos da perspectiva sociotécnica*. Trabalho de síntese apresentado no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing workteam effectiveness. *Academy of Management Review*, 22(3), 730-757.
- Kolodny, H., & Kiggundu, M. (1980). Towards the development of a sociotechnical systems model in woodlands mechanical harvesting. *Human Relations*, 33, 623-645.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). New York: Wiley.
- Lacoursiere, R. (1980). *The life cycle of groups: Group developmental stage theory*. New York: Human Science Press.
- Landsberger, H. (1958). *Hawthorne Revisited*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Le Bon, G. (1960). *The crowd*. New York: Viking (Obra original publicada em 1895).
- Leavitt, H. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50.
- Leavitt, H. (1975). Suppose we took groups seriously... In E. L. Cass, & F. G. Zimmer (Eds.), *Doing research that is useful for theory and practice* (pp. 136-149). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lemoine, C. (1995). Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 97-110.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E., & Schweiger, D. (1979). Participation in Decision Making: One more look. In B. M. Shaw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 265-339). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., Miguez, J., Gomes, A. D., & Freire, P. (2000). Equipas de Trabalho: Eficácia ou Eficácias. In A. D. Gomes, A. Caetano, J. Keating, & M. P. Cunha (Eds.), *Organizações em transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp.77-86). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Martins L. L., Gilson L. L., & Maynard M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30, (6), 805-835.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- McGrath, J. (1984). *Groups. Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McGrath, J. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 1(1), 7-27.

- McGrath, J., & Kravitz, D. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology*, 33, 195-230.
- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2004). Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups. *Small Group Research*, 35(3), 333-361.
- Merton, R. K., & Kitt, A. S. (1950). Contributions to the theory of reference group behaviour. In R. K. Merton, & P.F. Lazarsfeld (Eds.), *Studies in the scope and method of 'The American Soldier'*, (pp. 40-105). Glencoe: The Free Press.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Miller, E., & Rice, A. (1967). *Systems of Organizations: The Control of Tack and Sentient Boundaries*. Londres: Tavistock Publications.
- Minicucci, A. (1982). *Dinâmica de Grupo: Teorias e sistemas*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, B.B., Salas, E., & Glickman, A.S. (1993). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120 (3), 277-291.
- Muchielli, R. (1984). *Le Travail en Equipe*. Paris: Editions ESF, Librairies Techniques.
- Mueller, F., Procter, S., & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its contexts(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387-1424.
- Nalbatián, H. (1987). *Incentives, Cooperation, and Risk Sharing*. Totowa, NJ: Rowman & Littlefield.
- Oliveira, J. C., Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a questão da sequencialidade. *Boletim SPEF*, 30/31, 121-131.
- Pagés, M. (1968). *La vie affective des groupes. Esquisse d'une theorie de la relation humaine*. Paris: Dunod.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Pepiton, A., & Kleiner, R. (1957). The effects of threat and frustration on group cohesiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 192-199.
- Peralta, C.F. (2009). *Desenvolvimento grupal: desmontar e consolidar um modelo integrado*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Pereira, O. G. (2002). A emergência do paradigma americano. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social*, (5ª ed.) (pp. 31-47). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinto, E. (2009). *Emoções na vida grupal: porque os grupos também sentem*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Poole, M., Holmes, M., Watson, R., & Desanctis, G. (1993). Group decision support systems and group communication: a comparison of decision-making in computer-supported and non-supported groups. *Communication Research*, 20, 176-213.
- Poole, M. S., & Hollingshead, A. B. (Eds.) (2005). *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Poole, M. S., Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., Moreland, R. L., & Rohrbaugh, J. (2004). Interdisciplinary perspectives on small groups. *Small Group Research*, 35, 3-16.
- Rabbie, J., & Horwitz, M. (1969). Arousal of ingroup-outgroup bias by a chance win or loss. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13, 269-277.
- Rice, A. K. (1955a). Productivity and social organization in an indian weaving mill. II. A follow-up study of the experimental reorganization of automatic weaving. *Human Relations*, 8, 399-428.

- Rice, A. K. (1955b). The experimental reorganization of non-automatic weaving in an indian mill: A further study of productivity and social organization. *Human Relations*, 8, 199-249.
- Rice, A. K. (1963). *The enterprise and its environment*. London: Tavistock Publications.
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). *Management and the worker*. Cambridge M.A.: Harvard University Press.
- Rosenbaum, M. (1965). Group Psychotherapy and Psicodrama. In B. Wolman (Ed.), *Handbook of Clinical Psychology* (pp. 1254-1274). New York: McGraw-Hill.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992) Towards an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: their training and their performance* (pp. 3-29). Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Sanna, L. J., & Parks, C. D. (1997). Group research trends in social and organizational psychology: Whatever happened to intragroup research? *Psychological Science*, 8(4), 261-267.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les equipes de travail: que faut-il en connaitre? *Psychologie du travail et des organizations*, 1, (2-3), 116-137.
- Savoie, A., & Brunet, L. (2000). Les equipes de travail: Champ d' intervention privilégié pour les psychologues. In J. L. Bernaud & C. Lemoine, *Traité de psychologie du travail et des organizations* (pp. 171-203). Paris: DUNOD.
- Schein E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schutz, W. C. (1958). *Firo: A Three-dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. New York: Holt.
- Schwartzman, H. (1986). Research on group effectiveness: an anthropological critique. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing Effective Work Groups* (pp. 237-276). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shaw, M. (1954). Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. *Journal of Experimental Psychology*, 48, 211-217.
- Shaw, M. (1958). Some effects of irrelevant information upon problem solving by small groups. *Journal of Social Psychology*, 47, 33-37.
- Shea, G., & Guzzo, R. (1987a). Groups as human resources. In K. R. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 5, pp. 323-356). Greenwich, CT: JAI Press.
- Shea, G., & Guzzo, R. (1987b). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, 25-31.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. New York: Harper & Bross.
- Sherif, M., Harvey, O., White, B., Hood, W., & Sherif, C. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation. The Robber's Cave Experiment*. Norman, OK: University Book Exchange.
- Simpson, J., & Wood, S. (1992). Where is the group in social psychology? In S. Worchel, W. Wood & J. A. Simpson (Eds.), *Group Process and Productivity* (pp. 1-10) Newbury Park, CA: Sage.
- Slater, P. E. (1966). *Microcosm. Structural, psychological and religious evolution in groups*. New York: Wiley.
- Smith, G. (2001). Group Development: A Review of literature and a Commentary on Future Research Directions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 3, 14-45.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding Conflict Paralysis and Movement in Group Dynamics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Srivastva, S., Obert, S. L., & Neilsen, E. H. (1977). Organizational analysis through group processes: A theoretical perspective for organizational development. In C. Cooper (Ed.), *Organizational Development in the UK and the USA: a Joint Evaluation* (pp. 83-111). London: Macmillan.



- St. Arnaud, Y. (1978). *Les petits groupes: participation et communication*. Montréal: Les Presses de L'Université de Montréal – Les Editions du CIM.
- Stein, M. (1975). *Stimulating creativity* (Vol. 2). *Group procedures*. New York: Academic Press.
- Steiner, I. D. (1972). *Group processes and productivity*. New York: Academic Press.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoker, J. I., & Remdisch, S. (1997). Leading work teams: directions for team effectiveness. In M. Beyerlein, D. Johnson & S. Beyerlein (Eds), *Interdisciplinary studies of work teams* (Vol. 4, pp. 79-96). *Team implementation issues*. London: JAI Press INC.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120-133.
- Tannenbaum, S., Beard, R., & Salas, E. (1992). Team Building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments. In K. Kelley (Ed.), *Issues theory and research in Industrial/Organizational Psychology* (pp. 117-153). Amsterdam: Elsevier.
- Taylor, F. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton (Obra original publicada em 1911).
- Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pace-making and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4, 3-38 .
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages in small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2(4), 419-427.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *Organismic Psychology and Systems Theory*. Worchester: Clark University Press.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organisational Dynamics*, 26(1), 49-60.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.
- Werner, C., Haggard, L., Altman, I., & Oxley, D. (1988). Temporal qualities of rituals and celebrations: A comparison of Christmas Street and Zuni Shalako. In J. E. McGrath (Ed.), *The social psychology of time: New perspectives* (pp. 203-232). Newbury Park, CA: Sage.
- West, M. (1994). *Effective teamwork*. UK: Blackwell.
- West, M. (1996). *Handbook of Work Group Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. (1999). *Creating Effective Teams – A Guide for Members and Leaders*. London: Sage.
- Wheelan, S., & Burchill, C. (1999). Take teamwork to new heights. *Nursing Management*, 30 (4), 28-31.
- Wheelan, S., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small Group Research*, 28(1), 94-121.
- Wheelan, S., Davison, B., & Tilin, F. (2003). Group Development across time: Reality or illusion? *Small Group Research*, 34 (2), 223-245.
- Worchel, S. (1994). You can go home again: Returning group research to the group context with an eye on developmental issues. *Small Group Research*, 25(2), 205-223.
- Yalom, I. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Books.

(Página deixada propositadamente em branco)

# IV

---

## CONFLITOS E GESTÃO DE CONFLITOS EM CONTEXTO GRUPAL

Isabel Dórdio Dimas e Paulo Renato Lourenço  
UNIVERSIDADE DE AVEIRO E UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

O conflito é um fenómeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações. Uma organização é um sistema complexo, onde se interligam diferentes competências, conhecimentos, capacidades e actividades, de cuja adequada coordenação depende o alcance dos objectivos estabelecidos. A interacção e interdependência entre os diferentes elementos que fazem parte da organização geram tendências para a acção, constituindo-se como uma fonte potencial de conflito (Deutsch, 2003; Katz & Kahn, 1978).

O reconhecimento do conflito como fenómeno inerente a todas as interacções humanas e, neste sentido, inevitável no contexto organizacional, conduziu à proliferação de investigações, quer teóricas quer empíricas, visando compreender as suas origens, a sua natureza e os efeitos que produz no sistema organizacional. Na realidade, são inúmeros os artigos publicados em revistas científicas que abordam os conflitos, sendo rara a não inclusão de um capítulo sobre esta temática nos manuais dedicados às Ciências Organizacionais e à Gestão<sup>1</sup>. Também no seio da comunidade

---

<sup>1</sup> O interesse pelo estudo dos conflitos conduziu à emergência, em 1984, da *International Association for Conflict Management*, fundada com o objectivo de promover a investigação sobre o conflito nos contextos familiar, organizacional, social e internacional. Esta associação edita uma revista científica e realiza, anualmente, uma conferência com o objectivo de divulgar os mais recentes desenvolvimentos teóricos e empíricos no âmbito da gestão de conflitos e da negociação.

empresarial o interesse pela problemática do conflito e da sua gestão tem crescido enormemente nos últimos anos, o que se encontra bem patente na crescente procura de formação neste domínio.

Ao longo deste capítulo procuraremos dar conta da evolução do estudo científico sobre o conflito, salientando os pontos principais das mais significativas investigações. Visto que o conflito pode emergir a diferentes níveis no sistema organizacional, importa clarificar que a nossa análise centrar-se-á nos conflitos que ocorrem no seio dos grupos/equipas de trabalho.

## 1. DEFINIÇÃO DE CONFLITO

O interesse crescente pelo estudo dos conflitos no seio das Ciências Organizacionais tem contribuído para a emergência de uma multiplicidade de definições que, no entanto, mais do que traduzirem diferentes posições sobre este fenómeno grupal convergem na forma como o conceptualizam.

Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973) definem conflito como um processo interactivo no qual os objectivos de um actor são, em certo grau, incompatíveis com os comportamentos e objectivos de outro(s) actor(es). Smith (1966) adopta uma posição semelhante e define conflito como uma situação na qual as condições, práticas e objectivos dos diferentes participantes são incompatíveis. Na mesma linha, Boulding (1962) salienta que para o conflito emergir pelo menos uma das partes envolvidas numa interacção tem que se consciencializar da existência de discrepâncias e/ou de desejos incompatíveis. Pruitt e Rubin (1986) consideram o conflito como uma divergência de interesses percebida ou a crença de que as aspirações actuais das partes não podem ser alcançadas em simultâneo. Mais recentemente, Robbins (1996) define conflito como um processo no qual um esforço é propositalmente desenvolvido por A, no sentido de eliminar os esforços de B para alcançar um determinado objectivo, através de alguma forma de bloqueio que resulta na frustração de B.

Uma análise cuidada das definições anteriores torna clara a centralidade que é atribuída às ideias de incompatibilidade, irreconciliação,

obstrução de alcance de objectivos ou redução de eficácia e permite compreender a confusão conceptual existente entre os conceitos de conflito e de competição. A competição implica uma oposição de objectivos entre as partes, de tal forma que a probabilidade de uma parte atingir um objectivo decresce quando a probabilidade da outra parte aumenta. O objectivo do jogo é vencer, derrotando o outro, que assume o estatuto de adversário ou opositor. Numa situação conflitual, pelo contrário, vencer pode significar “ganhar em conjunto”. O conflito pode emergir mesmo quando não existe uma incompatibilidade de interesses: dois membros de uma equipa criativa de uma determinada organização podem entrar em conflito por divergirem quanto ao método a aplicar no desenvolvimento de um novo produto, embora os seus objectivos sejam comuns (Deutsch, 2003).

A emergência de um conflito não está, então, dependente da existência de uma incompatibilidade de objectivos – a coexistência de ideias, opiniões, pontos de vista divergentes em relação a um mesmo alvo comum, pode tornar-se conflitual. Note-se, no entanto, que um conflito é mais que um desacordo, que uma discordância entre os membros de um grupo: implica um elevado envolvimento na situação, a emergência de uma certa intensidade de emoções e a percepção da existência de tensão entre as partes<sup>2</sup>.

Tendo em conta o que foi dito anteriormente e na linha de autores como De Dreu e Weingart (2003a), parece-nos mais adequado definir conflito como uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção. Esta definição engloba, assim, três características essenciais de uma situação de conflito: interacção; divergência; percepção de tensão. A noção de

---

<sup>2</sup> De acordo com a perspectiva processual desenvolvida por Robbins (1996) a partir de Thomas (1992), o conflito desenrola-se ao longo de cinco etapas – oposição potencial, cognição e personalização, intenção, comportamento e consequências. Tanto no desacordo como no conflito propriamente dito existe oposição potencial (condições antecedentes que vão fazer eclodir o conflito) e percepção de condições para o conflito (cognição). No entanto, no desacordo não existe um envolvimento emocional intenso ao ponto de se experienciar elevada ansiedade, tensão ou frustração; não existe personalização (a situação é vivida/sentida como um desacordo sem repercussões ao nível da satisfação dos interesses de cada um).

incompatibilidade é excluída da concepção de conflito apresentada porque, como já foi referido anteriormente, nem sempre um conflito tem na sua origem a existência de incompatibilidades de interesses ou objectivos entre as partes, embora tal possa acontecer.

## 2. CONFLITO: UM PERCURSO HISTÓRICO

O valor que tem sido atribuído ao conflito no seio das Ciências Organizacionais, tem sofrido alterações ao longo do tempo, como resultado das mudanças nas teorias organizacionais e ideologias gestionárias dominantes, sendo possível descrever três grandes linhas de investigação no estudo deste fenómeno: a abordagem clássica, a perspectiva das relações humanas e a abordagem interaccionista (Rahim, 1992; Robbins, 1996).

A perspectiva clássica (Fayol, 1916/1949; Taylor, 1911; Weber, 1929/1947), que dominou até 1940, conceptualizava o conflito como disfuncional, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas: deterioração das redes de comunicação (os canais de comunicação ou não são usados ou são usados para intimidar); redução da qualidade das relações organizacionais; emergência de lutas internas pelo poder; diminuição da satisfação no trabalho; decréscimo significativo da produtividade. Ao longo deste período, o termo conflito foi utilizado como sinónimo de irracionalidade, violência e destruição (Robbins, 1996). A abordagem clássica baseava-se na assunção de que apenas num contexto de harmonia, cooperação e ausência de divergências seria possível o alcance dos resultados organizacionais pretendidos. A redução da probabilidade dos actores organizacionais entrarem em confronto era o objectivo a alcançar pela gestão e para tal era delimitado um conjunto de estruturas inibidoras da ocorrência de situações conflituais, nomeadamente regras e procedimentos, níveis hierárquicos e canais de comando (Rahim, 1992). De acordo com os autores clássicos, se as leis e princípios da gestão clássica e da análise científica do trabalho fossem adequadamente implementados não existiria espaço para a ocorrência de



divergências e desacordos mas, apenas, para a emergência de comportamentos de cooperação (Kolb & Bartunek, 1992).

Nos finais dos anos 40, uma nova forma de pensar a gestão das organizações emergiu no seio das Ciências Organizacionais, influenciada, em grande medida, pelos problemas sociais, humanos e políticos decorrentes da racionalidade organizacional da civilização industrial – a abordagem das relações humanas (Mayo, 1933, 1945, 1947). De acordo com esta nova linha de investigação, as organizações são entidades complexas, onde interesses individuais coabitam com os objectivos organizacionais, numa relação nem sempre fácil e equilibrada, pelo que a emergência de conflitos é natural e inevitável. Reconhecendo o carácter incontornável dos conflitos organizacionais, o objectivo dos investigadores da escola das relações humanas consistia na procura das condições necessárias à sua eliminação e regulação de forma pacífica e consensual, tendo em vista o aumento da eficácia organizacional. A adopção pela gestão de um estilo de liderança participativo e democrático e o aumento da quantidade e da qualidade da comunicação seriam, segundo os autores, algumas das condições essenciais para o desenvolvimento da cooperação e da coesão social, objectivo primacial da organização social.

A última metade do século xx foi marcada por um interesse crescente pelo estudo dos conflitos, motivado, em grande parte, pela maior visibilidade que este fenómeno adquiriu no contexto organizacional. As organizações hierárquicas e burocráticas deram progressivamente lugar a estruturas mais descentralizadas e achatadas, caracterizadas pela interdependência e autonomia dos actores organizacionais. As equipas de trabalho tornaram-se um dos principais sistemas de organização, aumentando a necessidade de interacção, de cooperação e de colaboração entre os indivíduos, com vista à execução das tarefas. Estas transformações estruturais associadas a uma maior diversidade da força de trabalho (influenciada, nomeadamente, pela maior participação das mulheres, de diferentes minorias, de emigrantes, de pessoas de diferentes contextos culturais e educacionais) contribuíram, inevitavelmente, para a emergência de mais conflitos nas organizações (Janssen, Van de Vliert, & Veenstra 1999; Williams & O'Reilly, 1998).

O interesse pelo estudo dos conflitos deu origem, sobretudo a partir dos anos 80, à publicação de um extenso volume de estudos empíricos e quadros teóricos, com o mesmo denominador comum: uma visão do conflito como fenómeno inevitável e necessário para maximizar os índices de produtividade, de criatividade e de inovação das equipas de trabalho. Para esta nova corrente de investigação – a abordagem interaccionista – os conflitos são positivos e devem ser estimulados pois contribuem para a eficácia organizacional. É nesta perspectiva que se situam De Dreu (1997), e também Putnam (1997), que consideram os conflitos como motores de desenvolvimento individual e organizacional por estimularem o debate de ideias e a curiosidade e contribuir, deste modo, para o encontrar de soluções criativas para os problemas. Robbins (1996) estabelece mesmo que o conflito é condição necessária para a sobrevivência das organizações. Segundo o autor, o conflito é um motor de mudança e apenas as organizações que são capazes de mudar, adaptando-se em cada momento às necessidades dos seus clientes, às acções dos seus competidores e aos novos desenvolvimentos tecnológicos, estão aptas a sobreviver.

Em síntese, a abordagem interaccionista demarca-se, desta forma, das perspectivas clássica e das relações humanas, pelo reconhecimento da necessidade absoluta do conflito e pela inserção do estímulo ao confronto como parte integrante da gestão de conflitos.

### 3. O CONFLITO NOS GRUPOS DE TRABALHO

#### 3.1. TIPOS DE CONFLITO E EFICÁCIA

O conhecimento do conflito intragrupal em contexto organizacional sofreu uma evolução significativa com a identificação de duas dimensões conflituais que, embora diferenciadas, se inter-relacionam: a dimensão tarefa e a dimensão socioafectiva (Jehn, 1994). Os conflitos de tarefa englobam situações de tensão vividas no grupo devido à presença de diferentes perspectivas relacionadas com o desempenho da tarefa. Os conflitos socioafectivos

envolvem situações de tensão interpessoal entre os membros do grupo como resultado de diferenças de personalidade, de valores e de atitudes perante a vida.

Os estudos teóricos e os trabalhos empíricos desenvolvidos dentro da temática do conflito intragrupal têm-se centrado, sobretudo, na procura de clarificação da forma como o conflito de tarefa e o conflito socioafectivo influenciam as várias vertentes da eficácia grupal. O desempenho, a criatividade, a satisfação e a intenção de permanecer no grupo, são os critérios da eficácia grupal que maior atenção têm recebido por parte das investigações realizadas.

Tendo como base os modelos teóricos e/ou as investigações empíricas que têm sido desenvolvidas, sintetizamos no Quadro 1 as consequências potenciais das duas dimensões do conflito nos dois subsistemas fundadores do grupo: subsistema tarefa e subsistema socioafectivo<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Com a emergência do modelo sistémico e sua aplicação às Ciências Sociais (Von Bertalanffy, 1968), o grupo passou a ser perspectivado como um sistema social integral, composto por dois subsistemas dinâmicos e interactivos, em torno dos quais gira tudo o que acontece em cada grupo: o subsistema tarefa e o subsistema socioafectivo. O subsistema tarefa refere-se ao conjunto de pessoas que trabalha, de uma forma articulada, na execução de uma determinada tarefa, tendo em vista o alcance de objectivos comuns. O subsistema socioafectivo refere-se a esse mesmo conjunto de pessoas no que diz respeito ao seu empenho no sentido da realização das suas necessidades ao nível social ou afectivo. O sucesso do grupo vai, desta forma, depender da sua capacidade para atingir os objectivos em resultado dos quais foi formado e para satisfazer as necessidades dos membros que o constituem, pelo que os efeitos do conflito no sistema grupal são perspectivados a estes dois níveis.

Quadro 1- Síntese das potenciais consequências dos dois tipos de conflito no subsistema tarefa e no subsistema socioafectivo

	Consequências no subsistema tarefa	Consequências no subsistema socioafectivo
<b>Tipo de Conflito</b>		
<b>Conflito Tarefa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta o número de alternativas propostas para os problemas (Schwenk, 1990)</li> <li>• Evita a tendência para a conformidade (Amason, Thompson, Hochwarter, &amp; Harrison, 1995; McCauley, 1998; Turner, Pratkanis, Probasco, &amp; Leve, 1992)</li> <li>• Aumenta o nível de aprendizagem do grupo (Fiol, 1994)</li> <li>• Aumenta o desempenho (Jehn, 1997a)</li> <li>• Aumenta os níveis de inovação e de criatividade (De Dreu &amp; West, 2001; Jehn &amp; Bendersky, 2003)</li> <li>• Aumenta a qualidade das decisões (Amason, 1996)</li> <li>• Aumenta a identificação dos membros com as decisões tomadas (Amason, 1996)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminui a satisfação individual e grupal (Jehn, Chadwick, &amp; Thacher, 1997; Kabanoff, 1991; Ross, 1989; Schweiger, Sandberg, &amp; Ragan, 1986)</li> <li>• Diminui o desejo de permanecer na equipa (Schweiger et al., 1986)</li> <li>• Aumenta a emergência de emoções negativas (Jehn, 1997b)</li> <li>• Aumenta os níveis de ansiedade individual e a probabilidade de emergirem situações de <i>stress</i> e de <i>burnout</i> (De Dreu, Dierendonck, &amp; Dijkstra, 2004)</li> </ul>
<b>Conflito Socioafectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limita o processamento cognitivo de informações novas (Janssen et al., 1999; Jehn &amp; Mannix)</li> <li>• Diminui a qualidade da comunicação (Amason &amp; Sapienza, 1997)</li> <li>• Diminui o comportamento criativo (Jehn &amp; Bendersky, 2003)</li> <li>• Diminui a identificação individual com as decisões grupais (Amason &amp; Schweiger, 1997)</li> <li>• Consome tempo e energia necessários para a execução das tarefas (Pelled, 1996; Rentsch &amp; Zelno, 2003)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degrada a qualidade das relações (Amason &amp; Sapienza, 1997)</li> <li>• Diminui a satisfação individual e grupal (De Dreu &amp; Van Vianen, 2001; Jehn, 1994, 1995; Passos, 2005)</li> <li>• Aumenta os níveis de ansiedade e de stress e diminui o bem-estar individual (De Dreu et al., 2004)</li> <li>• Diminui o desejo de permanecer na equipa (Guerra, Martínez, Munduate &amp; Medina, 2005)</li> <li>• Diminui o auto-conceito e a auto-estima (De Dreu, 1997)</li> </ul>

No seio da literatura da especialidade, o conflito de tarefa é, assim, perspectivado como funcional para o grupo por aumentar os níveis de criatividade e de inovação, melhorar a qualidade das decisões e elevar a identificação individual com os resultados do grupo, enquanto que o

conflito socioafectivo é associado a uma redução do desempenho e da satisfação grupal, bem como a uma diminuição do desejo dos membros permanecerem na equipa, sendo, por isso, considerado um fenómeno disfuncional. Nesta linha, são vários os autores que sugerem como estratégia para obter equipas eficazes, o estímulo ao conflito de tarefa, através da criação no grupo de um ambiente no qual os membros se sintam livres para expressar as suas opiniões, sem que isso constitua ameaça às relações interpessoais. Perante a emergência de conflitos socioafectivos, os líderes devem recorrer a técnicas de resolução de conflitos ou, até mesmo, optar pela reestruturação do grupo (e.g., Jehn, 1994; Robbins, 2000).

Esta visão *pró* conflito de tarefa e *anti* conflito socioafectivo revela-se, no entanto, problemática por três razões fundamentais. Em primeiro lugar, vários autores têm encontrado antecedentes semelhantes para os dois tipos de conflito intragrupal, sugerindo que ambos têm na sua base os mesmos factores precipitantes (e.g., Jehn, 1994; Jehn, Northcraft, & Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999). Por outro lado, a maior parte dos estudos que têm sido desenvolvidos na área do conflito intragrupal relatam correlações positivas significativas entre as duas dimensões, apontando para a dificuldade em vivenciar cada uma de uma forma isolada (e.g., De Dreu, 2006; Dimas, 2007; Passos, 2005; Thatcher, Jehn, & Zanutto, 2003; Tjosvold, Law, & Sun, 2006). Em terceiro e último lugar, são, na realidade, poucos os dados empíricos que suportam o efeito positivo dos conflitos de tarefa na eficácia grupal<sup>4</sup>. A este propósito De Dreu e Weingart (2003b) referem mesmo que “parece existir um desfasamento na literatura sobre o conflito

---

<sup>4</sup> De Dreu e Weingart (2003), tendo como base 30 estudos publicados sobre a temática dos conflitos grupais no período compreendido entre 1994 e 2001, constataram que ambos os tipos de conflito têm consequências negativas, tanto ao nível do desempenho como ao nível da satisfação, colocando em causa a funcionalidade deste fenómeno para o trabalho em equipa. Com efeito, foi encontrada uma correlação média (corrigida) de -.20 (o intervalo situa-se entre .44 e -.59) e -.32 (o intervalo situa-se entre -.04 e -.72) entre o conflito de tarefa e, respectivamente, o desempenho grupal e a satisfação e de -.25 (o intervalo situa-se entre .32 e -.71) e -.56 (o intervalo situa-se entre -.25 e -.73) entre o conflito socioafectivo e, respectivamente, o desempenho e a satisfação. Mais recentemente, Dimas (2007) analisou um conjunto de estudos publicados entre 2002 e 2007 e encontrou resultados semelhantes.

grupar entre a teoria (i.e., o conflito de tarefa é bom e o conflito socioafectivo é mau) e as evidências empíricas”<sup>5</sup> (p. 742).

Constituirá a ideia de que o conflito de tarefa é fonte de criatividade e de inovação, de decisões mais eficazes e de melhores desempenhos, apenas uma ideia apelativa, uma moda sem fundamento empírico? Será o conflito intragrupal, independentemente da sua natureza, sempre negativo para os indivíduos, para as equipas e para as organizações?

As evidências empíricas anteriormente apresentadas não devem ser consideradas concludentes da não existência de um lado funcional no conflito e da impossibilidade deste fenómeno poder constituir-se como uma mais-valia para as equipas de trabalho. Na realidade, uma análise às nossas experiências pessoais facilmente nos remete para a existência de conflitos que, num determinado momento e contexto, se revelaram positivos, pela clarificação que trouxeram para determinados problemas ou pela riqueza e criatividade de soluções que permitiram alcançar. Os referidos resultados vêm sim colocar novos desafios ao estudo do conflito em contexto organizacional, apelando quer para a necessidade de recorrer a outras estratégias de investigação, para além das abordagens mais tradicionais baseadas em medidas auto-administradas e em estudos de carácter transversal, quer para a necessidade de serem adoptadas perspectivas mais contingenciais, em que os efeitos do conflito nas equipas de trabalho são analisados como resultantes da interacção das situações conflituais com um conjunto de variáveis de contexto.

De acordo com alguns autores, a resposta para a questão da funcionalidade/disfuncionalidade do conflito de tarefa passa pela análise do nível de frequência e de intensidade com que este fenómeno se apresenta nas equipas de trabalho. Nesta linha, para a sua manutenção os grupos necessitam de um nível óptimo de conflito: a capacidade do grupo para pensar e para (re)pensar as suas estruturas e formas de actuação, para se desenhar em cada momento em função dos novos desafios que lhe são colocados, emergentes quer do interior quer do exterior, constituem condições para o seu crescimento e para o aumento da eficácia grupal. A relação entre o conflito de tarefa e o desempenho assumirá, assim, a forma de uma curva

---

<sup>5</sup> A tradução é nossa.

em U-invertido (De Dreu, 1997; Van de Vliert & De Dreu, 1994; Walton, 1969). Numa situação de total ausência de conflitos, os indivíduos tornam-se conformistas, não existe uma partilha verdadeira de pontos de vista nem se procuram formas alternativas de comportamento, pelo que as soluções saem empobrecidas, o que constitui uma ameaça ao desempenho. Estimular o conflito quando no grupo ele está totalmente ausente permite, segundo De Dreu, aumentar a flexibilidade cognitiva e a capacidade de gerir informação complexa. Quando, pelo contrário, o nível de conflito é muito elevado, as energias do grupo são deslocadas para a resolução das disputas, perdendo-se eficácia e eficiência no desempenho das tarefas. De acordo com Walton, situações de conflito intenso são geradoras de stress que diminui a dimensionalidade do pensamento e a capacidade de analisar, de uma forma crítica e racional, as diferentes alternativas de resposta a um determinado problema. Em situações de intensa disputa interpessoal, a flexibilidade cognitiva é beneficiada se se puser termo ao conflito<sup>6</sup>.

Na tentativa de procurar clarificar os efeitos dos conflitos nos resultados grupais, tem emergido, nos últimos anos, um conjunto significativo de estudos com um mesmo pressuposto comum: a ideia de que para a compreensão do conflito no contexto dos grupos é necessário abandonar perspectivas deterministas e adoptar abordagens mais contingenciais, em que os efeitos dos conflitos nos resultados grupais são perspectivados como resultantes da intervenção de um conjunto de variáveis intervenientes/moderadoras. Neste contexto, têm sido analisadas variáveis como as estratégias de gestão

---

<sup>6</sup> A hipótese da existência de uma relação curvilínea entre o conflito de tarefa e o desempenho grupal foi testada por Jehn (1995) num estudo com 105 equipas de trabalho. Os resultados revelaram que a variância da variável desempenho grupal explicada pela equação curvilínea era superior à variância explicada pela equação linear, sendo, no entanto, esta diferença apenas marginalmente significativa ( $p < 0.10$ ). Recentemente, De Dreu (2006) em dois estudos empíricos, o primeiro conduzido com uma amostra de 21 equipas auto-geridas (109 respondentes) de uma empresa de serviços e o segundo com 29 equipas semi-autónomas (212 participantes) de diferentes áreas funcionais de várias organizações, encontrou evidências para a existência de uma relação em forma de U-invertido entre o conflito de tarefa e a inovação. No segundo estudo referido, o autor procurou também analisar a relação entre o conflito de tarefa e o alcance dos objectivos grupais, tendo encontrado sustentação empírica para a existência de uma relação negativa. Os dados destes estudos vêm, desta forma, evidenciar que um determinado nível de conflito poderá revelar-se positivo para algumas dimensões da eficácia grupal, como é o caso da inovação, mas não para todas (e.g., eficiência), sugerindo "que o conflito opera nos grupos como uma 'espada de dois gumes'" (De Dreu, 2006, p. 102).

utilizadas pelos membros do grupo perante a emergência de situações conflituais (e.g., Alper, Tjosvold, & Law, 2000; DeChurch & Marks, 2001), o tipo de tarefa da equipa (e.g., Jehn, 1995), o clima (e.g., Medina et al., 2004) e a cultura (e.g., Nibler & Harris, 2003).

No ponto seguinte apresentamos aquele que é, pelo seu relativo grau de estruturação e desenvolvimento, um dos principais modelos contingenciais do conflito intragrupal.

### 3.2. *MODELO DO CONFLITO INTRAGRUPAL DE JEHN (1997B) E MODELO COM DE JEHN E BENDERSKY (2003)*

Os trabalhos desenvolvidos por Jehn têm tido um enorme impacto no pensamento actual sobre o conflito nos grupos de trabalho. O seu estudo pioneiro de 1994, em que pela primeira vez as duas dimensões do conflito (dimensão tarefa e dimensão afectiva) foram avaliadas através de um instrumento de medida – a *Intragroup Conflict Scale* – e em que foi empiricamente sustentada a hipótese do conflito, quando centrado nas tarefas, ser benéfico para o funcionamento das equipas, marcou um novo interesse pela análise dos conflitos em contexto grupal. Com efeito, após 1994, os estudos sobre conflitos grupais multiplicaram-se, uns analisando os seus determinantes, outros centrando-se nos seus efeitos, a maioria utilizando como medida do conflito a *Intragroup Conflict Scale* (e.g., Amason, 1996; DeChurch & Marks, 2001; Janssen et al., 1999; Medina et al., 2004; Mortensen & Hinds, 2001; Passos, 2005; Pelled et al., 1999; Peterson & Behfar, 2003; Simons & Peterson, 2000).

Partindo de uma perspectiva que acentua as vantagens da emergência de conflitos, Jehn (1997b) focaliza-se na forma de promover o conflito produtivo nos grupos organizacionais. O seu modelo de conflito (Figura 1) comporta quatro tipos de variáveis: variáveis antecedentes (consenso e ajustamento dos valores grupais), variáveis *input* (conflito de tarefa e conflito socioafectivo), variáveis moderadoras (tipo de tarefa, interdependência da tarefa e normas relativas ao conflito) e variáveis *output* (desempenho e satisfação).



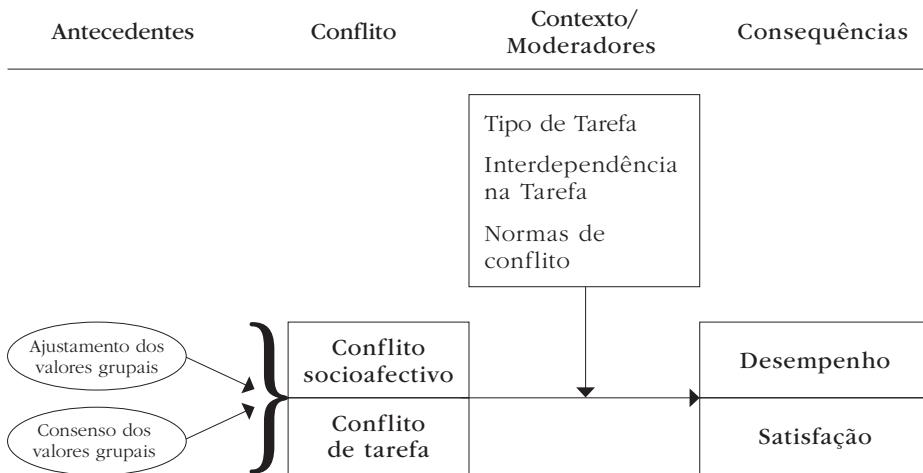


Figura 1. Modelo do Conflito Intragrupal (adaptado de Jehn, 1997b, p. 90)

A cultura grupal, definida como a partilha de valores e de conhecimentos entre os membros do grupo, ao situar-se a montante da emergência de conflitos, vai desempenhar um papel fundamental no modelo. São duas as dimensões da cultura grupal consideradas: o consenso dos valores grupais (*Group Value Consensus*), isto é, o grau em que os membros do grupo têm valores relacionados com o trabalho semelhantes, e o ajustamento dos valores grupais (*Group Value Fit*), ou seja, a medida em que os valores dos membros do grupo correspondem aos valores considerados ideais pelas entidades externas ao grupo, mas que sobre ele exercem controlo. O modelo prevê que ambas as dimensões da cultura se associam de uma forma negativa com a emergência dos dois tipos de conflito: a partilha de valores entre os membros do grupo aumenta a harmonia e diminui a probabilidade de emergirem perspectivas diferentes relativamente aos objectivos, métodos e estratégias, diminuindo, assim, a probabilidade de emergirem quer conflitos de tarefa quer conflitos socioafectivos; um elevado nível de congruência de valores entre o grupo e a organização é gerador de segurança, diminuindo os níveis de tensão inter e intragrupal e as discrepâncias quanto à forma como as tarefas devem ser executadas.

Baixos níveis de consensualidade e/ou de ajustamento de valores constituem fonte de tensão e de discórdia, o que pode resultar quer em consequências positivas quer em consequências negativas para o grupo. De acordo com o modelo, é o tipo de conflito emergente que, numa primeira instância, vai determinar a natureza dos efeitos do conflito ao nível da eficácia grupal. Os conflitos socioafectivos revelam-se, de um modo geral, disfuncionais para o grupo, traduzindo-se em decréscimos no desempenho e na satisfação. O conflito de tarefa, pelo contrário, pode ser benéfico para o desempenho grupal, na medida em que o confronto de perspectivas pode resultar em ganhos ao nível da inovação, da qualidade das decisões e do planeamento estratégico, embora o seu efeito ao nível da satisfação dos membros do grupo seja, de acordo com o modelo, igualmente negativo.

A natureza dos efeitos produzidos pelo conflito vai ser influenciada, num segundo momento, pelo contexto em que o conflito emerge, mais especificamente pela intervenção de três variáveis moderadoras: tipo de tarefa, normas grupais relacionadas com o conflito e nível de interdependência das tarefas.

A complexidade das tarefas executadas pelos membros do grupo constitui um dos factores críticos para a obtenção de ganhos grupais em resultado da ocorrência de conflitos de tarefa. Assim, quando as tarefas são complexas, isto é, quando os processos e métodos utilizados são bastante variáveis e existe uma reduzida previsibilidade de resultados, os membros do grupo podem beneficiar com o confronto de perspectivas e com a emergência de diferentes alternativas para os problemas. Contudo, quando as actividades são executadas da mesma forma ao longo do tempo, os conflitos de tarefa podem revelar-se contra-producentes, consumidores de tempo e frustrantes.

Os padrões/regras vigentes no grupo relacionados com a forma de encarar o conflito e de reagir perante o mesmo vão, paralelamente à complexidade das tarefas executadas, ter um impacto na relação entre o conflito intragrupal e a eficácia. Normas que encorajam a abertura ao confronto e a aceitação do desacordo aumentam a probabilidade de os conflitos de ideias resultarem em ganhos grupais e diminuem os efeitos negativos dos conflitos de personalidade. Quando, pelo contrário, nos grupos, os

conflitos são rotulados como perigosos, sendo o seu evitamento encarado como a forma de reacção mais ajustada, os efeitos negativos do conflito tenderão a aumentar e os efeitos positivos a diminuir.

Por último, o modelo prevê ainda a influência da interdependência das tarefas na relação entre o conflito e a eficácia das equipas de trabalho. A interdependência, definida em função do grau em que os membros dependem uns dos outros para a execução das suas tarefas individuais, produz um efeito intensificador na relação entre o conflito intragrupal e os resultados das equipas de trabalho. O aumento da interdependência requerida por uma determinada tarefa, ao incrementar a necessidade de colaboração e de comunicação entre os elementos do grupo, vai incrementar os efeitos positivos do conflito de tarefa no desempenho. De modo semelhante, uma maior interdependência na execução das tarefas aumenta o número de interacções necessárias entre os membros do grupo, o que amplifica as consequências negativas dos problemas interpessoais existentes.

Em 2003, Jehn e Bendersky, integrando contributos quer das abordagens passadas quer das mais recentes investigações desenvolvidas na área dos conflitos, propõem uma nova versão deste modelo, que designam por Modelo COM (*Conflict-Outcome Moderated*), o qual especifica três tipos de variáveis: variáveis *input* (conflito de tarefa, socioafectivo e de processo<sup>7</sup>), variáveis moderadoras (e.g., interdependência da tarefa, emoções positivas, emoções negativas) e variáveis *output* (desempenho/criatividade, satisfação/consenso) [Figura 2]. Um dos principais contributos deste modelo consiste na classificação das variáveis moderadoras em 4 categorias, em função do modo como influenciam o efeito do conflito grupal nas diversas dimensões da eficácia: as variáveis amplificadoras (*amplifiers*), as supressoras (*suppressors*), as melhoradoras (*ameliorators*) e as exacerbadoras (*exacerbators*).

---

<sup>7</sup> O conflito de processo foi identificado por Jehn (1997a) num estudo qualitativo com seis equipas de trabalho (duas equipas de gestão e quatro equipas de produção) e refere-se às incompatibilidades de perspectivas relativamente à forma como a tarefa deve ser realizada, nomeadamente, divergências quanto à distribuição do trabalho e da responsabilidade entre os membros do grupo. Visto que este tipo de conflito diz respeito ao subsistema tarefa do grupo, a linha dominante na literatura não o considera uma dimensão distinta do conflito de tarefa e continua a optar pela formulação bidimensional do conflito intragrupal.

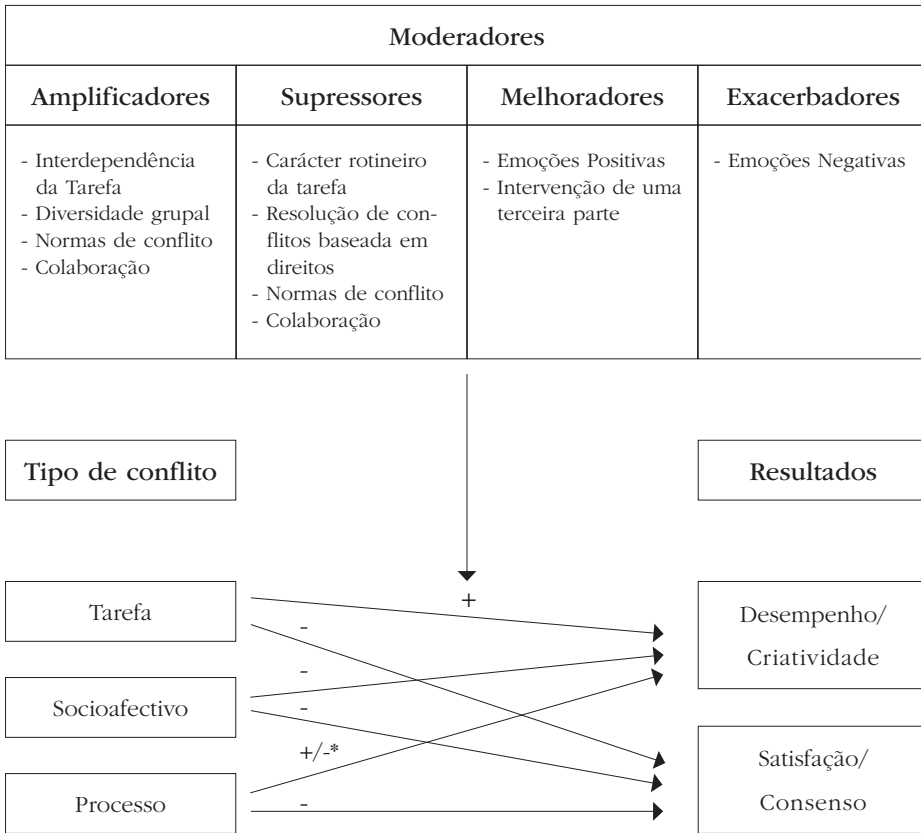


Figura 2. O Modelo COM (adaptado de Jehn e Bendersky, 2003, p. 204)

As variáveis moderadoras do tipo amplificador actuam no sentido de aumentar o efeito principal do conflito (positivo ou negativo) nos resultados das equipas de trabalho. Nesta categoria, Jehn e Bendersky (2003) agrupam a interdependência da tarefa e o tipo de normas vigentes relacionadas com o conflito, variáveis cujo efeito já tinha sido descrito no modelo de 1997 (e ao qual já aludimos anteriormente), bem como a diversidade grupal e os processos de gestão de conflitos de carácter colaborativo. De acordo com as autoras, à medida que se eleva a diversidade educacional, cultural e vocacional aumentam os benefícios do conflito de tarefa: uma maior diversidade contribui para um aumento do número de perspectivas sobre a forma como os problemas se podem resolver o que produzirá ganhos grupais

elevados. Por outro lado, a avaliação crítica facilitada pela existência de diferentes *backgrounds* (educacionais, culturais e vocacionais) tenderá, de acordo com o modelo em análise, a gerar decisões e produtos de maior qualidade. Maiores níveis de diversidade tenderão, contudo, a amplificar simultaneamente o impacto negativo do conflito socioafectivo. Assim, quando existem incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, as diferenças de raça, idade, experiência de trabalho, podem fazer emergir categorizações negativas e preconceitos que tenderão, por sua vez, a aumentar o impacto negativo do conflito afetivo já existente.

O recurso à colaboração como estratégia de gestão de conflitos é também considerado, no Modelo COM, como um amplificador dos efeitos positivos do conflito de tarefa e dos efeitos negativos do conflito socioafectivo na eficácia grupal. Assim, colaborar perante conflitos relacionados com as tarefas, vai facilitar o encontrar de soluções integradoras das diferentes perspectivas o que se vai traduzir em ganhos grupais. Quando, pelo contrário, os conflitos se relacionam com problemas interpessoais existentes entre os membros do grupo, a utilização da colaboração como estratégia vai aumentar o dispêndio de tempo e de energia e desviar ainda mais a atenção do grupo das tarefas que lhe foram atribuídas, resultando num decréscimo da produtividade e numa diminuição do desempenho.

Contrariamente às variáveis amplificadoras, as supressoras (*supressors*) actuam enfraquecendo quer os efeitos positivos do conflito de tarefa quer os negativos do conflito socioafectivo na eficácia grupal. O carácter rotineiro das tarefas, variável cujo papel tinha sido já especificado no modelo anterior, e a utilização de estratégias de resolução de conflitos baseadas em direitos são os moderadores que integram esta categoria. A resolução de conflitos baseada em direitos visa pôr termo à situação conflitual através da imposição de uma resolução para o problema, fundada em padrões legítimos e independentes. Ao actuar eliminando o conflito, esta forma de abordagem vai inibir a emergência quer das suas consequências positivas quer das negativas.

As emoções positivas e a intervenção de uma terceira parte no conflito são considerados no modelo COM como variáveis moderadoras do tipo melhorador (*amelioraters*) porque atenuam os efeitos negativos das situações

conflituais, ao mesmo tempo que potenciam os seus efeitos positivos. A presença de emoções positivas (ter uma disposição geral positiva ou estar de bom humor), ao potenciar a emergência de sentimentos de bem-estar e de satisfação com o grupo, estimula os comportamentos empáticos entre as partes, o que vai permitir atenuar as consequências negativas do conflito interpessoal e ao mesmo tempo acentuar as vantagens do conflito de tarefa. Por outro lado, a intervenção de uma terceira parte na situação conflitual (cuja actuação se traduz na facilitação do processo, sendo, no entanto, a resolução de conflito da responsabilidade das partes), ao promover a comunicação eficaz entre as partes, direccionando os conteúdos em análise para os aspectos relacionados com a tarefa, tendo em vista o encontrar de soluções mutuamente satisfatórias, vai permitir, de acordo com o modelo, aumentar os efeitos positivos do conflito intragrupal e, simultaneamente, diminuir os seus efeitos negativos.

As variáveis exacerbadoras (*exarcebators*), que intensificam os efeitos negativos dos conflitos, constituem o quarto e último tipo de moderadores considerados pelo modelo e integram a emergência de emoções negativas durante a situação conflitual. Quando os comportamentos das partes em conflito são dominados por emoções como a frustração e a raiva, o pensamento racional e instrumental é simplificado o que se traduz em perdas ao nível da qualidade das soluções.

O contributo de Jehn e Bendersky (2003) para a compreensão dos efeitos do conflito grupal nas organizações é enriquecido, ainda, pela incorporação de uma outra variável, o tempo de vida do grupo, que funciona como um determinante da funcionalidade/disfuncionalidade do conflito grupal. Tendo por base, fundamentalmente, um estudo longitudinal com 51 equipas de trabalho, conduzido por Jehn e Mannix (2001) e no qual foi analisado o perfil temporal dos tipos de conflito em equipas de elevado e de baixo desempenho, Jehn e Bendersky (2003) concluem a este propósito que: a) o conflito socioafectivo é negativo em todos os momentos do ciclo de vida da equipa; b) o conflito de processo é funcional quando emerge nas fases iniciais das interacções grupais, momento em que vai permitir delinear normas de trabalho compreendidas e aceites por todos os membros, e nas fases finais quando no grupo se definem novas tarefas, como a compilação

e a apresentação do trabalho desenvolvido; c) o conflito de tarefa é benéfico quando emerge nas fases intermédias do ciclo de vida, ao promover a partilha de informação e facilitar a avaliação crítica das opiniões divergentes.

O Modelo do Conflito Intragrupal de Jehn (1997a) e o Modelo COM de Jehn e Bendersky (2003) constituem um esforço científico em integrar num quadro compreensivo as diferentes variáveis intervenientes no fenómeno conflitual. O facto de se basearem numa extensa revisão da literatura e de procurarem integrar os resultados dos vários estudos empíricos conduzidos constituem vantagens importantes destes modelos. Embora algumas das relações postuladas careçam de sustentação empírica, os modelos de Jehn (1997a) e de Jehn e Bendersky (2003) representam um avanço na compreensão do conflito intragrupal e dos seus efeitos ao nível da eficácia grupal. Este importante contributo é reforçado, no Modelo COM, com o reconhecimento do desenvolvimento grupal como variável determinante da funcionalidade do conflito.

#### 4. GESTÃO DE CONFLITOS

##### 4.1. *ESTRATÉGIAS GRUPAIS DE GESTÃO DE CONFLITOS*

Compreender o conflito no contexto dos grupos implica, necessariamente, falar de gestão de conflitos. A forma como os conflitos influenciam o sistema onde emergem vai, com efeito, estar dependente do modo como os elementos deste sistema vão reagir à sua emergência. De acordo com Rahim (2002), gerir adequadamente as situações conflituais traduz-se na capacidade de contribuir para o aumento da aprendizagem organizacional e da eficácia, satisfazendo as necessidades de todos os *stakeholders* e pautando o comportamento por critérios éticos.

A um nível intragrupal, as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas como o conjunto de respostas dado pelos membros do grupo perante a emergência de ideias, opiniões e/ou objectivos divergentes

(DeChurch & Marks, 2001; Pruitt & Rubin, 1986). A investigação tem revelado que, perante uma situação conflitual, cada parte envolvida tende a corresponder ao modo como a outra parte aborda os conflitos, sendo, neste sentido, possível que o grupo apresente uma forma prevalente de gerir conflitos (Brett, Shapiro, & Lytle, 1998; Tjosvold et al., 2006). Assim, embora durante o seu percurso histórico os membros do grupo possam utilizar diferentes estratégias de gestão de conflitos, num determinado momento, o seu padrão de respostas é passível de descrever como sendo representativo de uma determinada forma de gerir conflitos.

Até aos anos 60, os investigadores conceptualizaram as estratégias de gestão de conflitos numa lógica unidimensional (e.g., cooperativas vs. conflituais; cooperativas vs. competitivas) [Thomas, 1992]. Os modelos mais recentes, influenciados pelos trabalhos de Blake e Mouton (1964), substituíram, contudo, esta grelha unidimensional por uma grelha bidimensional. O modelo bidimensional de Thomas (1976, 1992) e o de Rahim e Bonoma (1979), representado na Figura 3 (a **negrito** encontra-se representado o modelo de Rahim e Bonoma e a *itálico* o modelo de Thomas), são os mais referidos na literatura da especialidade. Ambos distinguem duas dimensões que caracterizam a intenção estratégica: uma dimensão traduz o grau em que cada uma das partes procura satisfazer os seus interesses, sendo designada por assertividade no modelo de Thomas e por preocupação consigo no modelo de Rahim e Bonoma; a outra dimensão reflecte o grau em que cada uma das partes se preocupa activamente com os interesses da outra parte e recebe a denominação de cooperação no modelo de Thomas e de preocupação com os outros no modelo de Rahim e Bonoma. Da combinação das duas orientações básicas, resultam cinco estilos de gestão de conflitos: integração/colaboração (alta assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), acomodação (baixa assertividade/preocupação consigo e alta cooperação/preocupação com os outros), domínio/competição (alta assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros), evitamento (baixa assertividade/preocupação consigo e baixa cooperação/preocupação com os outros) e compromisso (misto de assertividade/preocupação consigo e de cooperação/preocupação com os outros).



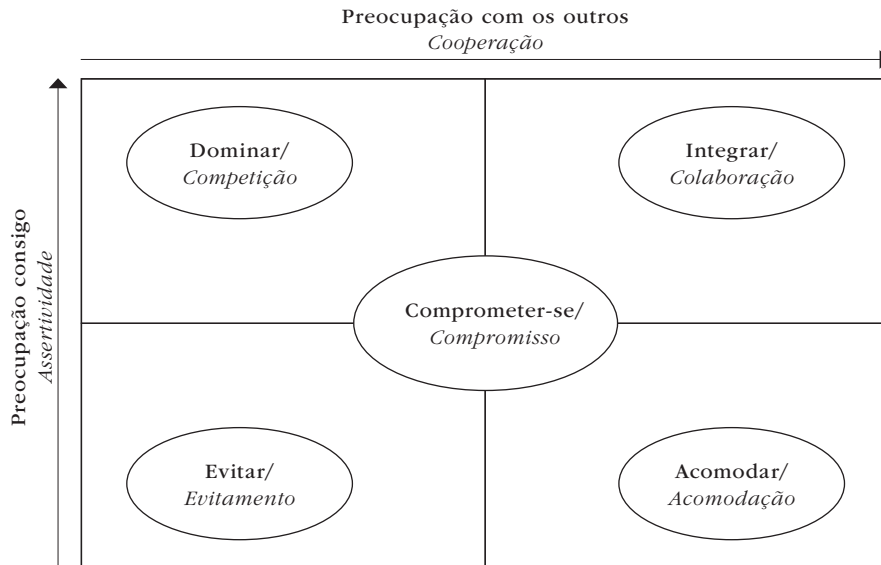


Figura 3. Estilos de Gestão de Conflitos (adaptado de Thomas, 1992, p. 668 e de Rahim e Bonoma, 1979, p. 1327)

O estilo integrativo caracteriza-se pela partilha de informação entre as partes envolvidas no episódio conflitual tendo em vista o encontrar de uma solução aceitável para todos. Neste processo de colaboração, os indivíduos exploram de uma forma construtiva as diferentes formas de pensar um problema e procuram soluções que integrem os vários interesses envolvidos. A adopção desta orientação comportamental implica, assim, abertura, troca activa de informações, procura de alternativas e análise das diferenças existentes com vista ao encontrar de resoluções partilhadas e aceites por todos. De acordo com Prein (1976), a estratégia integrativa engloba duas fases essenciais: fase de confrontação e fase de resolução do problema. No momento da confrontação, os indivíduos esclarecem abertamente as divergências existentes e procuram as verdadeiras causas que estão na base do conflito, o que, segundo o autor, é essencial para que, *a posteriori*, na fase seguinte, se encontre uma solução consensual para o problema. Mais do que oponentes ou adversários, as partes envolvidas transformam o conflito num problema, assumem-se como seus resolutores e procuram activamente soluções que traduzam um ganho conjunto.

A estratégia de acomodação é marcada pelo recurso a concessões unilaterais. A parte em conflito que adopta este estilo, procura minimizar as diferenças existentes e sobrevalorizar os pontos de acordo, visando, desta forma, a satisfação dos objectivos da outra parte. Os interesses individuais são negligenciados pelo que, em certa medida, supõe um sacrifício para quem a adopta.

Dominar ou competir traduz-se na adopção clara de uma estratégia ganhar-perder (*win-lose*): a parte em conflito que adopta esta abordagem considera como prioritários os seus interesses e objectivos e negligencia os interesses da outra parte. De acordo com Putnam e Wilson (1982), este estilo é caracterizado pela procura activa de argumentos que sustentem a posição individual, pela manipulação das redes de comunicação e pela tentativa de controlo da situação. Quando numa situação de conflito, ambas as partes envolvidas adoptam esta linha estratégica, a rigidez na prossecução dos objectivos torna difícil o encontrar de uma solução partilhada.

A utilização da estratégia de evitamento caracteriza-se por uma atitude de fuga ou de negação do problema existente: a parte em questão que adopta esta orientação comportamental retira-se física e/ou psicologicamente da situação conflitual, evitando, desta forma, envolver-se no assunto e interferir com o curso da acção. Em algumas situações pode constituir um meio de adiar a resolução do conflito para um momento posterior, enquanto noutras permite a retirada de uma situação sentida como ameaçadora.

Por fim, o compromisso traduz-se na procura de uma solução de meio-termo para o conflito. Nesta linha estratégica, cada uma das partes envolvidas na situação conflitual abdica de algo tendo em vista o encontrar de uma solução mutuamente aceitável. Por via de estratégias como a divisão dos ganhos, a sugestão de acordos e de resoluções de curto-prazo para a situação conflitual, as partes envolvem-se num processo de procura de uma solução que permita que os protagonistas satisfaçam pelo menos uma parte dos seus interesses. É, desta forma, uma solução moderadamente cooperativa, focalizada, em certa medida, quer nos interesses individuais quer nos interesses da outra parte, o que conduz a que alguns autores não a considerem uma estratégia independente da colaboração (Pruitt & Rubin, 1986).

Os estudos empíricos desenvolvidos na área das estratégias de abordagem aos conflitos, focalizando a sua análise sobretudo em conflitos interindividuais, têm verificado que a integração é a estratégia utilizada com maior frequência, sendo a estratégia de evitamento a menos utilizada (Rahim & Buntzman, 1989). Estudos conduzidos no contexto grupal apontam para resultados semelhantes. Farmer e Roth (1998), num estudo exploratório com grupos de trabalho, concluíram que os comportamentos que reflectem uma elevada preocupação com os outros (integração e acomodação) são utilizados com maior frequência do que aqueles que traduzem uma baixa preocupação (evitamento e domínio). Na mesma linha, DeChurch e Marks (2001) e, também, Dimas (2007), constataram que as abordagens integrativas são as mais utilizadas pelos membros das equipas de trabalho, sendo as competitivas as menos frequentes.

A integração revela-se também a estratégia mais utilizada nas diferentes culturas, embora as evidências empíricas apontem para a existência de diferenças relativamente à frequência dos estilos de abordagem aos conflitos em função da natureza individualista ou colectivista da sociedade<sup>8</sup> (Elsayed-Ekhouly & Buda, 1996; Kozan, 1997). Ting-Toomey et al. (1991) num estudo comparativo entre os Estados Unidos da América, identificados como cultura individualista, e quatro países com cultura colectivista – China, Tailândia, Coreia e Japão –, constataram que os membros das culturas colectivistas estão mais motivados para a satisfação dos interesses da outra parte numa situação de conflito do que os membros das culturas individualistas, o que se traduz num menor recurso a estratégias de competição e numa maior utilização de abordagens de evitamento. Dados semelhantes foram encontrados por Morris et al. (1991) num estudo comparativo onde

---

<sup>8</sup> O contínuo individualismo-colectivismo foi introduzido por Hofstede (1983) para caracterizar as culturas existentes, tendo por base um extenso volume de estudos empíricos. De acordo com o autor, nas culturas que se situam no pólo individualista (de que são exemplo países como os Estados Unidos, a Austrália e o Canadá) as ligações entre os indivíduos são muito distantes, sendo esperado que cada pessoa procure, em primeiro lugar, o alcance dos objectivos individuais. Nas culturas colectivistas (como a cultura oriental), pelo contrário, que se caracterizam por uma elevada proximidade entre as pessoas, é esperado que os indivíduos procurem, prioritariamente, o interesse do grupo a que pertencem (a sua família, a sua tribo, a sua cidade), não sendo esperado que adoptem posições/opiniões diferentes daquelas que são as dominantes no seu grupo.

analisaram os estilos de gestão de conflitos competitivos e de evitamento em amostras de estudantes de MBA de quatro países diferentes – Estados Unidos, China, Filipinas e Índia. Os autores identificaram uma tendência nos gestores chineses para o uso de estilos de evitamento enquanto que os gestores americanos tendem a adoptar estilos competitivos.

A frequência de utilização das diferentes estratégias de gestão de conflitos no contexto grupal é, também, influenciada pelo momento temporal em que o grupo se encontra. Baxter (1982), num estudo sobre gestão de conflitos em grupos de tomada de decisão, verificou que determinados tipos de comportamento verbal, como a procura e a partilha de informações, são menos frequentes nas fases iniciais do grupo do que nas fases finais, e que o estabelecimento de acordos tende a ocorrer nas fases finais. Estes resultados são consistentes com as teorias lineares do desenvolvimento grupal, segundo as quais à medida que o grupo evolui e se inter-relaciona, aumentam os comportamentos de tipo cooperativo e diminuem as abordagens competitivas e de evitamento (e.g., Tuckman, 1965; Wheelan, 1990, 1994). Dimas, Lourenço e Miguez (2008), num estudo realizado em contexto natural com 89 equipas de trabalho, verificaram a existência de diferenças na frequência das estratégias de gestão de conflitos, em função do momento de desenvolvimento em que o grupo se encontra. Os autores constataram que, embora a estratégia integrativa seja sempre a forma de abordagem aos conflitos mais utilizada pelos grupos, independentemente da etapa de desenvolvimento em que se encontram, nas fases iniciais do grupo a sua incidência é significativamente menor. A frequência de utilização da estratégia de domínio, pelo contrário, diminui de uma forma significativa à medida que o grupo evolui em direcção à maturidade.

#### 4.2. *ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE CONFLITOS E EFICÁCIA*

A literatura da especialidade tem procurado não somente avaliar a frequência das diferentes estratégias de gestão de conflitos, mas igualmente perceber qual a sua eficácia. Os resultados dos vários estudos que têm sido conduzidos têm verificado que a utilização de uma abordagem integrativa

revela benefícios para o grupo, quer ao nível do desempenho quer ao nível da satisfação e bem-estar dos seus membros. Pelo contrário, uma gestão de conflitos competitiva traduz-se numa diminuição da eficácia conflitual e numa redução do desempenho grupal. Gross e Guerrero (2000) constataram que os indivíduos que gerem os conflitos de uma forma integrativa percebem-se e são percebidos por quem com eles interage como mais eficazes e como tendo uma conduta mais construtiva e socialmente mais adequada do que os indivíduos que adoptam estratégias não integrativas. DeChurch e Marks (2001), num estudo em que analisaram a gestão de conflitos intragrupais numa amostra de equipas de projecto constituídas por estudantes de um curso de gestão, verificaram que a utilização de estratégias integrativas se associa positivamente com os níveis de satisfação grupal dos membros da equipa. Numa investigação longitudinal, Kuhn e Poole (2000) verificaram que os grupos que geriam os seus conflitos de uma forma integrativa tomavam decisões de maior qualidade do que os grupos que recorriam a abordagens não integrativas (estratégias distributivas e estratégias de evitamento) e que o impacto da integração na eficácia da tomada de decisão aumentava com a maior complexidade das tarefas desempenhadas pela equipa.

Em síntese, as estratégias integrativas são consideradas, de um modo geral, como a forma mais construtiva de gerir o conflito porque facilitam a exposição das expectativas individuais, contribuem positivamente para o desempenho e beneficiam as partes envolvidas na interacção, o que se traduz em aumentos da satisfação grupal e do envolvimento dos membros com a equipa. A utilização de um estilo de domínio, pelo contrário, está associado a níveis de eficácia reduzidos (Alper et al., 2000; Fisher & Ury, 1981; Pneuman & Bruehl, 1982).

A crença de que existe um estilo de gestão de conflitos universalmente eficaz tem sido, no entanto, contestada por vários investigadores que, partindo de uma perspectiva mais contingencial, preconizam que a eficácia de uma determinada estratégia é função da situação (Rahim, 1992; Thomas, 1992). De acordo com esta abordagem, uma estratégia que é altamente eficaz numa situação pode ser ineficaz noutras, pelo que é essencial conhecer as condições em que cada uma delas é mais apropriada. No Quadro

2 são sintetizadas as situações de adequação e de não adequação de cada um dos estilos de gestão de conflitos, de acordo com a perspectiva contingencial de Rahim (1992).

Quadro 2 - Estilos de gestão de conflitos e situações onde são adequados e inadequados (adaptado de Rahim, 1992, p. 43)

Estilo de Gestão de Conflitos	Situações onde é adequado	Situações onde não é adequado
<b>Integração</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assuntos complexos.</li> <li>2. Síntese de ideias é necessária para obter melhores soluções.</li> <li>3. É necessário o envolvimento das partes para que a implementação seja bem sucedida.</li> <li>4. Existe disponibilidade de tempo para a resolução do problema.</li> <li>5. Uma das partes não pode resolver sozinha o problema.</li> <li>6. São necessários os recursos de ambas as partes para a resolução dos problemas comuns.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As tarefas e/ou os problemas são simples.</li> <li>2. É necessária uma decisão rápida.</li> <li>3. A outra parte não está preocupada com o resultado.</li> <li>4. A outra parte não tem competências para resolver o problema.</li> </ol>
<b>Acomodação</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O próprio acredita poder estar errado.</li> <li>2. O assunto é mais importante para a outra parte.</li> <li>3. Ceder agora pode significar ganhar créditos para situações futuras.</li> <li>4. O próprio parte de uma posição inferior.</li> <li>5. Manter o relacionamento é importante.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O assunto é importante para o próprio.</li> <li>2. O próprio acredita ter razão.</li> <li>3. A outra parte está errada ou não actua de uma forma ética.</li> </ol>
<b>Domínio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O assunto é trivial.</li> <li>2. É necessária uma decisão rápida.</li> <li>3. É necessário implementar uma acção impopular.</li> <li>4. É necessário controlar um subordinado assertivo.</li> <li>5. Uma decisão desfavorável da outra parte pode representar um custo elevado para o próprio.</li> <li>6. Os subordinados não têm competências técnicas para tomar decisões.</li> <li>7. O assunto é importante para si.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O assunto é complexo.</li> <li>2. O assunto não é importante para o próprio.</li> <li>3. Ambas as partes possuem o mesmo poder.</li> <li>4. Não é necessária uma decisão rápida.</li> <li>5. Os subordinados possuem elevada competência.</li> </ol>
<b>Evitamento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O assunto é trivial.</li> <li>2. O efeito disfuncional de confrontar a outra parte é mais preponderante do que os eventuais benefícios da resolução.</li> <li>3. É necessário tempo para deixar os ânimos arrefecerem.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O assunto é importante para o próprio.</li> <li>2. É da responsabilidade do próprio a tomada de decisão.</li> <li>3. O assunto necessita urgentemente de ser resolvido.</li> <li>4. O assunto necessita de uma atenção imediata.</li> </ol>
<b>Compromisso</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os objectivos das partes são mutuamente exclusivos.</li> <li>2. As partes têm poder idêntico.</li> <li>3. Não é possível chegar a um consenso.</li> <li>4. A estratégia integrativa e a de domínio não são eficazes.</li> <li>5. É necessária uma solução temporária para um problema complexo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uma das partes tem maior poder.</li> <li>2. O problema é complexo e necessita de uma abordagem integrativa.</li> </ol>

Dominar, por exemplo, poderá ser uma estratégia adequada quando os valores a defender são essenciais para a manutenção do grupo. Em situações em que uma das partes envolvidas tem um conhecimento mais profundo sobre o tema em discussão, pode revelar-se apropriada a utilização de uma estratégia de acomodação por parte da outra. Thomas (1977) questionou 28 gestores executivos a propósito das situações de adequação de cada uma das cinco estratégias de abordagem aos conflitos e constatou a existência de um ajustamento entre a teoria contingencial e as opiniões dos gestores inquiridos<sup>9</sup>.

Quer a abordagem “one-best-way” das estratégias de gestão de conflitos quer a perspectiva contingencial, partem do pressuposto de que o comportamento dos sujeitos envolvidos numa situação conflitual se caracteriza pela utilização exclusiva de uma das estratégias de abordagem aos conflitos. Nos últimos anos, na investigação sobre estratégias de gestão de conflitos, tem vindo a ganhar forma uma perspectiva mais complexa e inovadora que preconiza que a reacção a um determinado conflito é marcada pela utilização de combinações dos cinco estilos de gestão (Van de Vliert, Euwema, & Huismans, 1995; Van de Vliert, 1997)<sup>10</sup>. De acordo com esta nova abordagem, a utilização simultânea e/ou sequencial de vários estilos de gestão de conflitos está positivamente associada com a eficácia na resolução do conflito. Van de Vliert, Nauta, Giebels e Janssen (1999) constataram, com base num conjunto de três estudos, que o padrão de gestão de conflitos mais eficaz se traduz na utilização simultânea dos estilos integrativo e competitivo. São duas as razões que os autores apresentam como justificativas para os resultados encontrados. Em primeiro lugar, a maior parte dos conflitos são tão complexos que integrar pode ser mais adequado para

---

<sup>9</sup> Embora amplamente difundida, nomeadamente na literatura de cariz mais gestionário, a abordagem contingencial das estratégias de abordagem aos conflitos carece de sustentação empírica. Na realidade, até ao momento, não foram desenvolvidos estudos empíricos que testem os seus pressupostos, estando as suas assunções alicerçadas, sobretudo, na experiência prática dos autores que a desenvolveram.

<sup>10</sup> Van de Vliert et al. (1995) utilizam a expressão “*conglomerated conflict behavior*” para designar a utilização simultânea ou sequencial de vários graus das diferentes estratégias de gestão de conflitos.

determinados aspectos da discórdia, enquanto que competir será mais apropriado para outros aspectos. Em segundo lugar, cada uma das estratégias em causa tem as suas próprias desvantagens que podem ser atenuadas pela sua utilização simultânea ou alternada. Van de Vliert et al. observaram ainda que a forma de abordar os conflitos mais eficaz se traduz na utilização sequencial e repetida dos estilos integrativo e de domínio – dominar-integrar-dominar-integrar –, sendo crucial para a eficácia que a gestão de conflitos termine com a abordagem integrativa.

#### 4.3. A INTERVENÇÃO DA TERCEIRA PARTE NOS CONFLITOS INTRAGRUPAIS

Os membros dos grupos possuem, na maioria das situações, capacidades e competências para gerir os conflitos que emergem. Existem, contudo, situações conflituais que, devido à sua complexidade ou à inexistência de acordo entre os membros do grupo, requerem a intervenção de uma terceira parte. Este terceiro elemento poderá “ser ou não convidado, actuar formal ou informalmente, operar individualmente ou em nome de alguma organização ou cliente, ser mais ou menos ‘neutral’, ser directivo nas suas acções ou actuar apenas como consultor, e favorecer, na sua intervenção, o processo ou o resultado alcançado”<sup>11</sup> (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992, p. 230).

A investigação desenvolvida no âmbito da intervenção de uma terceira parte nas disputas que emergem no interior dos grupos tem centrado, sobretudo, a sua análise no papel exercido pelo líder. Num primeiro momento, é, com efeito, ao líder que os membros do grupo recorrem quando se sentem incapazes de gerir as tensões emergentes ou quando resultaram infrutíferas as acções de resolução empreendidas. A autoridade formal que possuem e a responsabilidade que têm pelos resultados grupais tornam os líderes entidades chave na resolução dos conflitos que emergem no seio dos seus grupos de trabalho. Neste sentido, e na linha de outros autores (e.g., Cropanzano, Aguinis, Schminke, & Denham, 1999; Elangovan, 1995; Kozan & Iyer, 1994; Lewicki & Sheppard, 1985; Pinkley, Britain, Neale, &

---

<sup>11</sup> A tradução é nossa.



Northcraft, 1995), os termos terceira parte e líder serão aqui utilizados como sinónimos.

Sheppard (1984), tendo por base os estudos desenvolvidos por Thibaut e Walker (1975) com o fim de analisarem os aspectos psicológicos da justiça processual, desenvolveu uma complexa matriz que tipifica as formas segundo as quais a terceira parte pode exercer o seu controlo durante o processo conflitual. Em 1985, Lewicki e Sheppard simplificam esta matriz inicial e apresentam uma taxonomia dos estilos de intervenção da terceira parte que se tornou uma das mais utilizadas e aceites (Cropanzano et al., 1999; Thomas, 1992).

Como é possível observar na Figura 4, a tipologia proposta por Lewicki e Sheppard (1985) distingue duas dimensões independentes que caracterizam a actuação da terceira parte: controlo nos processos (controlo na apresentação e interpretação das evidências/factos/informações, que pode ser elevado ou reduzido) e controlo nos resultados (controlo nos resultados finais da disputa, que pode ser, igualmente, elevado ou reduzido). Da combinação destas duas dimensões resultam quatro estilos de gestão de conflitos: inquisidor (*inquisitor*), árbitro (*judge*), motivador (*motivator*) e mediador (*mediator*).

		Controlo no processo	
		Elevado	Reduzido
Controlo no resultado	Elevado	Inquisidor	Árbitro
	Reduzido	Mediador	Motivador

FIGURA 4. Estilos de Intervenção da Terceira Parte  
(adaptado de Lewicki e Sheppard, 1985, p. 51)

O estilo inquisidor caracteriza-se por um controlo elevado dos processos e dos resultados. Quando esta é a estratégia adoptada, a terceira parte orienta activamente a discussão, controla a comunicação estabelecida e contribui, de uma forma significativa, para o encontrar de uma solução que creê como benéfica para o grupo, procurando, ainda, assegurar a sua

aplicação. Os estudos empíricos conduzidos revelam que esta é a estratégia de intervenção mais utilizada pelo líder (Albuquerque, 2008; Jensen, 2008; Lewicki e Sheppard, 1985).

No estilo árbitro, à semelhança do que acontece no inquisidor, a terceira parte possui um elevado controlo dos resultados, o que significa que decide como o conflito deve ser resolvido e, se necessário, controla a implementação da solução encontrada. Este estilo demarca-se, no entanto, do anterior pelo baixo controlo do processo de gestão do conflito. Assim, embora o líder árbitro possua um papel activo na fase de decisão sobre qual a solução a adoptar para resolver a situação conflitual, no decorrer do processo a sua função é de maior passividade, actuando, sobretudo, como um ouvinte das posições e perspectivas de cada uma das partes relativamente à disputa.

No estilo mediador o nível de controlo do processo é elevado, sendo reduzido o controlo do resultado. Actuando como mediador, o líder estimula a participação efectiva dos membros na gestão do conflito e incentiva-os a apresentarem os seus pontos de vista sobre o problema que está na base da disputa. O seu papel é, sobretudo, o de monitorizar o processo, “encaminhando” as partes para a compreensão do problema. Uma das principais vantagens da mediação traduz-se na possibilidade dos intervenientes clarificarem os aspectos que estão na base do conflito, o que facilita o encontrar de soluções integradoras dos vários interesses envolvidos (Ross & Conlon, 2000).

Por último, quando a actuação da terceira parte na disputa se traduz num controlo reduzido, quer do processo quer do resultado, estamos perante o estilo motivador. Perante a desistência das partes em procurar uma resolução para a situação conflitual, o líder actua, exigindo-lhes, através do recurso à ameaça (implícita ou explícita), um envolvimento efectivo na gestão das tensões emergentes. O líder afasta-se, aqui, da gestão da situação conflitual e impõe aos membros a procura de uma solução para o problema. Para caracterizar o estilo motivador, Lewicki e Sheppard (1985) dão o exemplo de uma situação conflitual em que dois membros de um grupo “lutam” pela posse de um novo equipamento, e em que o líder actua, ameaçando-os de que, caso não consigam encontrar uma resolução conjunta para a situação, o equipamento ser-lhes-á retirado.

Os estudos que têm sido conduzidos no âmbito da intervenção da terceira parte na gestão de conflitos apontam para uma maior eficácia da estratégia mediadora (e.g., Brett & Goldberg, 1983; Karambayya & Brett, 1989). O facto de o líder mediador privilegiar, na sua intervenção, o processo de chegada a um acordo em detrimento do resultado alcançado, conduz a um envolvimento efectivo das partes na resolução do conflito, o que facilita o encontrar de uma solução percebida como satisfatória. Por outro lado, como as partes envolvidas são implicadas na gestão da disputa, a probabilidade deste processo ser percebido como justo aumenta, o que contribui para que o acordo encontrado seja efectivamente cumprido.

A superioridade da estratégia mediadora é corroborada num estudo conduzido, em contexto nacional, por Jensen (2008). Tendo por base uma amostra constituída por 28 grupos de trabalho, a autora constatou que a mediação é a abordagem ao conflito que revela maiores ganhos, quer ao nível da dimensão socioafectiva da eficácia (medida através da satisfação grupal) quer no âmbito da dimensão tarefa (avaliada com base no desempenho grupal). Jensen verificou ainda que, embora a mediação seja sempre a estratégia mais eficaz, é quando os grupos se encontram em fases de maior desenvolvimento grupal que os seus efeitos benéficos são mais elevados. Estes dados evidenciam, desta forma, o efeito que as características do grupo exercem quando se trata de determinar a eficácia das estratégias de intervenção da terceira parte e vão no sentido de outros estudos empíricos desenvolvidos que sugerem a importância dos factores situacionais (Cropanzano et al., 1999; Karambayya, Brett, & Lytle, 1992; Lewicki & Sheppard, 1995)

Partindo de uma perspectiva contingencial, Elangovan (1995) propõe um dos primeiros modelos prescritivos que reconhece que a eficácia da intervenção num determinado conflito depende das características da situação. De acordo com este modelo, a escolha da estratégia de intervenção a implementar deve ser condicionada pelo diagnóstico de seis aspectos relativos à situação conflitual: importância do conflito; pressão do tempo; natureza do conflito; natureza das relações entre as partes em conflito; probabilidade de as partes se comprometerem com um acordo; capacidade e motivação das partes para chegarem a acordo. O modelo assume a forma de uma

árvore de decisão desenvolvida com base em seis questões – cada uma relativa a um dos aspectos referidos – que têm duas opções de resposta (alto/baixo). À medida que vão sendo diagnosticados os vários aspectos que caracterizam a situação conflitual, vão sendo eliminados estilos até se chegar à abordagem mais adequada. Assim, por exemplo, se o líder constatar que é elevada a importância do conflito, deve adoptar uma abordagem que lhe permita exercer controlo sobre o processo e/ou sobre o resultado, pelo que a estratégia motivadora deve ser afastada. Quando a pressão do tempo é elevada, a estratégia encontrada deve dar ao líder algum controlo sobre o processo, pelo que a escolha não deve recair nem no estilo árbitro nem no estilo motivador. Caso a probabilidade de interacção futura entre as partes em conflito seja elevada, a estratégia de intervenção escolhida deve dar aos envolvidos algum controlo sobre o resultado, sendo, então, excluídos, como forma de intervenção, o estilo inquisidor e o estilo árbitro.

Estudos desenvolvidos, posteriormente, no sentido de testar o modelo, revelaram que os líderes que seguiam as prescrições sugeridas na gestão dos conflitos obtinham maior sucesso do que aqueles que as violavam (Elangovan, 1998).

## CONCLUSÃO

A problemática do conflito intragrupal, embora amplamente estudada no seio das ciências que se dedicam ao estudo do comportamento organizacional, encerra, ainda, muitos desafios para a investigação nos próximos anos. Tentar compreender os efeitos que o conflito produz no sistema organizacional no quadro de abordagens contingenciais, constitui um dos caminhos que é necessário empreender. Por outro lado, é cada vez mais importante estudar este fenómeno, bem como as variáveis e os processos organizacionais de um modo geral, com recurso a metodologias de investigação diversificadas, tendo em vista a obtenção de uma compreensão o mais ampla e profunda possível do contexto analisado. Outro aspecto que desafia a investigação neste domínio prende-se com a análise das condições presentes no grupo que permitam atenuar a tensão gerada pelas situações

conflituais. Com efeito, possivelmente, se no grupo a diferença for vivida de uma forma positiva, isto é, se não emergir uma elevada intensidade emocional, será mais fácil a obtenção dos ganhos associados à diversidade. A criação de um clima onde os membros se sintam livres para discordar sem que isso seja sentido como uma ameaça, bem como uma cultura grupal em que a diferença seja encarada como positiva, constituem variáveis que poderão contribuir para a diminuição da tensão gerada pelas situações conflituais. O estudo desta problemática assume-se, desta forma, como um dos percursos prioritários a empreender em investigações futuras.

### BIBLIOGRAFIA

- Alper, A., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy and performance in organizational teams. *Personnel Psychology, 53*(3), 625-642.
- Albuquerque, C. M. (2008). *Gestão de conflitos: Intervenção da terceira parte e estratégias dos membros nos conflitos intragrupais*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal, 39*(1), 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management, 23*, 496-516.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). London: Sage Publications.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics, 24*(2), 20-35.
- Baxter, L. A. (1982). Conflict management: An episodic approach. *Small Group Behavior, 13*(1), 23-42.
- Brett, J. M., & Goldberg, S. B. (1983). Grievance mediation in the coal industry: A field experiment. *Industrial and Labor Relations Review, 37*(1), 49-69.
- Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle A. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal, 41*(4), 410-424.
- Boulding, R. (1962). *Conflict and defense: A general theory*. New York: Academic Press.
- Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M., & Denhan, D. L. (1999). Disputants reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States. *Group & Organizational Management, 24*(2), 124-154.
- De Dreu, C. K. W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). London: Sage Publications.

- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15(1), 6-26.
- De Dreu, C. K. W., & Van Vianen, A. E. M. (2001). **Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams.** *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003a). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 150-166). Chichester: John Wiley & Sons.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003b). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *Journal of Conflict Management*, 12(1), 4-22.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and Conflict: a personal perspective on the history of the social psychology study of conflict resolution. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 8-43). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Dimas, I. D. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia.* Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. D. & Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação. *Psychologica*, 47, 9-28.
- Elangovan, A. R. (1998). Managerial intervention in organizational disputes: Testing a prescriptive model of strategy selection. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 301-334.
- Elsayed-Ekhouly, S. M., & Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparison analysis off conflict styles across cultures. *International Journal of Conflict Management*, 7(1), 71-81.
- Farmer, M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups: Effects of group structure, decision processes and time. *Small Group Research*, 29(6), 669-713.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management.* London: Pitman (Obra original publicada em 1916).
- Fiol, M. C. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization Science*, 5(3), 403-420.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.* London: Hutchinson.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Guerra, J., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 157-176.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, Fall, 75-90.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & Veenstra, C. (1999). How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams. *Journal of Management*, 25(2), 117-142.

- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1997a). A qualitative analyses of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530-557.
- Jehn, K. A. (1997b). Affective and cognitive conflict in work groups: Increasing performance through value-based intragroup conflict. In C. D. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 87-100). London: Sage Publications.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-306.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academic of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-764.
- Jensen, N. N. (2008). *Work group development: Third party intervention in intragroup conflict management*. Dissertação de mestrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Karambayya, R., Brett, J. M., & Lytle, A. (1992). Effects of formal authority and experience on third-party roles, outcomes, and perceptions of fairness. *Academy of Management Journal*, 32(4), 687-704.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2ª ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden Conflict in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Kozan, K. (1997). Culture and conflict management: A theoretical framework. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 338-360.
- Kozan, K., & Ilter, S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 453-466.
- Kuhn, T., & Poole, M. S (2000). Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal study. *Human Communication Research*, 26(4), 558-590.
- Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1985). Choosing how to intervene: Factors affecting the use of process and outcome control in third party dispute resolution. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 49-64.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E., & Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: MacMillan.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1947). *The Political Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- McCauley, C. (1998). Group dynamics in Jani's theory of groupthink: Backward and forward. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 73 (2/3), 142-162.
- Medina F. J., Munduate L., Martínez, I., Dorado, M., & Mañas M. (2004). Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, 2004, 19(1), 3-15.
- Mortensen, M., & Hinds P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 212-238.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J., & Hu, J. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *The Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Passos, A. (2005). *Contributos para a explicação do funcionamento das equipas de trabalho: O papel da diversidade e do conflito intragrupal*. Dissertação de doutoramento não publicada. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. (2003). The dynamic relationship between performance, feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 92, 102-112
- Pinkley, R. L., Britain, J., Neale, M. A., & Northcraft, G. B. (1995). Managerial third party dispute intervention: An inductive analysis of intervener strategy selection. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), 386-402.
- Pneuman, R. W., & Bruehl, M. E. (1982). *Managing Conflict*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Putnam, L. L. (1997). Productive conflict: Negotiation as implicit coordination. In C. K. W. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 147-160). London: Sage Publications.
- Putnam, L. L., & Wilson, C. (1982). Communicative strategies in organizational conflict: Reliability and validity of a measurement scale. In M. Burgoon (Ed.), *Communication Yearbook 6* (pp. 629-652). Newbury Park, CA: Sage.
- Prein, H. C. M. (1976). Stijlen van conflicthantering [Styles of handling conflict]. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 31, 321-346.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2<sup>a</sup> ed.). New York: Praeger.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Rentsch, J. R., & Zelno, J. A. (2003). The role of cognition in managing conflict to maximize team effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), *International Handbook of*



- Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 130-149). Chichester: John Wiley & Sons.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications* (7<sup>a</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2000). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach* (9<sup>a</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ross, R. (1989). Conflict. In R. Ross, & J. Ross (Eds.), *Small Groups in Organizational Settings* (pp. 139-178). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29(1), 51-71.
- Schwenk, C. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Sheppard, B. H. (1984). Third party conflict intervention: A procedural framework. *Research in Organizational Behavior*, 6, 141-190.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Smith, C. G. (1966). A comparative analysis of some conditions and consequences of interorganizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 10, 504-529.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Tedeschi, J. T., Schelenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). *Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations*. Chicago: Aldine.
- Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation*, 12(3), 217-241.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 3, pp. 651-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H. S., Liu, S., & Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-296.
- Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Van de Vliert, E. (1997). *Complex interpersonal conflict behavior: Theoretical frontiers*. Hove, UK: Psychology Press.
- Van de Vliert, E., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by stimulating conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.
- Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80, 271-281.

- Van de Vliert, E., Nauta A., Giebels E., & Janssen O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 475-492.
- Turner, M. E., Pratkanis, A. R., Probasco, P., & Leve, C. (1992). Threat, cohesion, and group effectiveness: Testing a social identity maintenance perspective on groupthink. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 781-796.
- Walton, R. E. (1969). *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultations*. Reading, MA: Addison-Wessley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press. New York: Oxford University Press (Obra original publicada em 1929).
- Wheelan, S. (1990) *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. (1994). *Group processes: A developmental perspective*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Williams, K., & O'Reilly (1998). Demography and diversity in organizations. In B. M. Staw, & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 20, pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.

V

---

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Duarte Gomes e Diogo Borba

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho tem ocupado um lugar central na Psicologia das Organizações e do Trabalho. Razões que se prendem com a investigação e a intervenção têm contribuído para tal relevo (Katzell, 1994; Steers, Mowday & Shapiro, 2004; Kanfer, Chen & Pritchard, 2008; Lord, Diefendorff, Schmidt & Hall, 2010). Pelo interesse que tem despertado, a discussão em torno de modelos explicativos – acentuando a importância de conteúdos ou de processos motivacionais e dando atenção a níveis de análise específicos e a diferentes modalidades de regulação – será aqui realçada. O percurso proposto, tendo em vista facilitar a compreensão do leitor, apresenta a evolução que, no plano teórico, a motivação no trabalho tem tido, assim como os desenvolvimentos recentes de que tem sido objecto.

A motivação no trabalho e para trabalhar constitui, no dia-a-dia das organizações, um aspecto fundamental. Uma força de trabalho motivada é frequentemente apontada na literatura da especialidade como sendo uma importante vantagem no actual contexto competitivo. A gestão estratégica das organizações e dos seus recursos humanos salienta a vantagem que representa poder contar com pessoas envolvidas, empenhadas e dedicadas, conhecedoras dos objectivos organizacionais e com eles comprometidas, capazes de inovar – não se limitando, por isso, a obedecer, cumprir ou repetir –, que estejam dispostas a dar o seu melhor e a fazer uso dos seus conhecimentos e das suas competências, contribuindo, assim, para o êxito e por esse mesmo êxito sendo reconhecidas e recompensadas. Expresso

nestes ou em termos similares, o que acaba de ser dito faz sentido por comparação com a desvantagem que representaria contar com pessoas que se contentam em cumprir as suas obrigações ou se limitam a fazer o mínimo indispensável para não serem despedidas. O mesmo poderia ser dito para aquelas que, desconhecendo o sentido do que fazem, repetem gestos inúteis ou, não vendo o seu desempenho reconhecido, acabam por adoptar atitudes perante o trabalho que as afectam negativamente, bem como às organizações em que trabalham.

Novas tecnologias de produção e de comunicação (e.g. Andriessen, 2002) e novas formas novas formas de organizar o trabalho (e.g. Gomes, 1992), maior qualificação da mão-de-obra e crescente importância atribuída aos chamados “knowledge workers”, valor acrescido à designada performance contextual (e.g. Motowildo, 2003) ou aos comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Smith, Organ & Near 1983), gestão do conhecimento (e.g. Cardoso, Gomes & Rebelo, 2003) e liderança transformacional (e.g. Bass, 1999), constituem alguns aspectos de um contexto de trabalho submetido a rápidas mudanças, realçando a importância da motivação e, conseqüentemente, lançando novos desafios aos conhecimentos estabelecidos sobre o tema. Como atrair e reter talentos que apresentam necessidades e que têm aspirações cada vez mais diferenciadas? Quais os processos cognitivos e volitivos (Kehr, 2004) envolvidos nos comportamentos de cidadania organizacional? Que formas de organização do trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes? Estas são apenas algumas das questões suscitadas pelo contexto que emerge perante nós e que provavelmente requerem novos desenvolvimentos teóricos no campo da motivação. Neste contexto, a revista *Academy of Management Review* solicitou, em 2004, artigos que contribuíssem para uma resposta a este tipo de questões. Se não estamos perante uma renovação conceptual ou uma nova “geração” de teorias sobre a motivação, pelo menos parece ser claro que o terreno favorável para que isso aconteça está preparado.

A motivação é um tema presente em praticamente todas as esferas da nossa vida. Assim, por exemplo, perguntamo-nos, às vezes, porque será que alguém aceita os sacrifícios que algumas religiões implicam para

alcançar resultados que muitos não compreendem. Também a escolha deliberada de alguns aventureiros que passam privações e correm riscos para chegar ao cume de uma montanha poderá deixar-nos curiosos. Para compreender estas ou situações similares, evocamos a motivação ou recorremos a termos similares. Neste contexto, a motivação permite explicar acções e atribuir-lhes sentido. Assim, no caso de alguém que se sacrifica em nome duma religião, poderemos ouvir dizer, por exemplo, que essa pessoa está determinada a alcançar a paz interior e, no caso do alpinista, que este sente a necessidade de ultrapassar os seus próprios limites. Também, por vezes, poderemos ouvir dizer que essas são suas motivações. Mas não necessitamos de procurar exemplos tão extremos para entendermos a importância do tema. No contexto desportivo, todos compreendemos o que é dito quando se afirma que um certo jogador de futebol é um dos melhores do mundo em termos das suas capacidades técnicas, mas, por qualquer razão, não atravessa uma boa fase. Talvez esteja desmotivado para jogar na sua equipa. Ainda no âmbito do desporto, dizemos que uma equipa que se mostra motivada pode superar as suas deficiências técnicas e vencer outras equipas teoricamente mais capazes. A importância da motivação é tal que não ficaremos surpreendidos se, a este propósito, alguém disser que um atleta motivado pode superar quaisquer obstáculos e chegar a elevados níveis de desempenho, negligenciando, assim, a possibilidade de o mesmo poder não possuir as aptidões que a prática desportiva exige. É, ainda, a motivação que permite explicar o facto de alunos com aptidões intelectuais semelhantes terem desempenhos escolares discrepantes. E a mesma explicação poderá ser utilizada para desempenhos diferenciados no trabalho.

Pelo que fica dito, nesta introdução, julgámos ter deixado claro que, por vezes, a motivação aparece como um atributo individual e, neste sentido, uma pessoa é (está) ou não motivada por natureza. Daí poderá decorrer que ninguém motiva ninguém. Mas também que algumas pessoas são particularmente dotadas para motivar outrem; têm essa qualidade ou é isso que delas se espera. Assim, no contexto escolar, poderá ser atribuído mérito a um professor que é capaz de motivar os alunos levando-os a aprender e a comparecer às aulas. E, no contexto profissional, poderá ser esperado

que os líderes assumam a responsabilidade de motivar os seus subordinados na realização de tarefas. Por vezes, o líder é mesmo entendido como aquele que – entre outras características – sabe motivar os grupos de que é responsável para o alcance dos objectivos traçados pela organização. A motivação poderá também aparecer como um atributo de coisas – e não apenas de pessoas. Assim, algumas tarefas são entendidas como motivantes e outras não. E um determinado método, uma técnica, uma forma de organizar o trabalho, poderá, de igual modo, motivar ou desmotivar. Por isso, num dado ambiente, uma tarefa poderá ser percebida como simples, repetitiva, monótona e, conseqüentemente, desinteressante e desmotivante (Gomes, 1983). Não podemos ainda esquecer que a motivação é frequentemente associada a esforço e a recompensas. Assim, alguém com capacidades limitadas pode ser elogiado e recompensado porque se esforça, demonstrando estar motivado, ao passo que um colega mais dotado, mas pouco esforçado ou desmotivado, poderá ser alvo de recriminações ou penalizações. De forma semelhante, um trabalhador pode ser mantido no seu posto de trabalho, ainda que seus resultados estejam aquém dos padrões esperados pela organização, porque se apresenta muito empenhado e demonstra estar motivado.

Esta já longa introdução teve como objectivo mostrar que as teorias da motivação que adiante iremos apresentar estabelecem uma relação, de forma directa ou indirecta, com o quotidiano da vida nas organizações, assim como se prendem com processos específicos em que os contributos da Psicologia das Organizações e do Trabalho são relevantes<sup>1</sup>. Mais especificamente, o recrutamento e selecção, as formas de organização do trabalho, os sistemas de retribuição ou de remuneração, a avaliação de desempenho, constituem exemplos de processos em que as questões da motivação estão presentes (Greenberg & Baron, 2007). Em diferentes momentos, os mesmos visam proporcionar a forma mais adequada de

---

<sup>1</sup> Importa ter em conta que quando falamos em motivação falamos de um termo utilizado por virtualmente toda a sociedade. Devemos considerar também que, como McGregor (1960) ilustrou bem, as pessoas em geral carregam, pelo menos implicitamente, teorias razoavelmente estruturadas acerca do que é a motivação ou uma pessoa motivada, do que motiva ou não o ser humano, etc.



motivar para trabalhar. Assim, é possível motivar através de incentivos, alterando o conteúdo do trabalho ou a natureza das tarefas, ajustando e facilitando a realização pessoal, compatibilizando objectivos pessoais e organizacionais, etc. Cada uma destas questões poderia ser objecto de um outro capítulo, algo que está para além dos objectivos actuais deste livro.

O presente capítulo está estruturado de maneira a permitir uma visão abrangente da investigação conduzida no domínio da motivação no trabalho e proporcionar uma análise mais detalhada de algumas das teorias que ao longo do tempo foram sendo elaboradas a propósito deste mesmo tema. Assim, o leitor encontrará na primeira parte deste capítulo um enquadramento geral, uma breve perspectiva histórica sobre a motivação, a explicitação de algumas definições, bem como uma forma de agrupar e de classificar as teorias da motivação. A segunda parte deste capítulo é mais específica e analisa as principais teorias da motivação que Psicologia das Organizações e do Trabalho consagra. Neste contexto, discutimos o conceito de necessidades e apresentamos a teoria de Maslow. De seguida, passamos à noção de motivação intrínseca e apresentamos os conceitos nucleares de três teorias relacionadas com a mesma. A equidade e o processo de comparação social que esta implica constituem o passo seguinte. Após esta abordagem, dedicamos atenção à teoria das expectativas de Vroom. Finalmente, expomos a teoria do estabelecimento de metas ou objectivos. A terceira e última parte diz respeito aos desenvolvimentos recentes e às perspectivas de futuro da motivação no trabalho.

## 1. MOTIVAÇÃO NA PSICOLOGIA: BREVE PERSPECTIVA HISTÓRICA

Numa breve perspectiva histórica, podemos afirmar que o interesse pela motivação tem longa história. Desde a Grécia Antiga, foi tema de interesse para a filosofia, estando a discussão de então centrada sobretudo no princípio do hedonismo – princípio segundo o qual o ser humano tende a buscar o prazer e evitar a dor. Segundo Campbell e Pritchard (1976), foi assim durante muito tempo, porém não havia nas abordagens

filosóficas dedicadas ao hedonismo indicações de que tipo de acontecimento poderia suscitar prazer ou dor. Vagamente enunciado, este princípio de pouco servia para compreendermos comportamentos específicos. Neste contexto, a psicologia começou, desde cedo, a interessar-se pela motivação, sendo então predominante a influência do conceito de instinto (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). O hedonismo foi, entretanto, refinado e estudado empiricamente visando responder a questões não contempladas anteriormente.

Neste contexto, é de referir a chamada lei do efeito de Thorndike, que representou uma contribuição importante na medida em que estabelecia que uma resposta para determinada situação era mais provável repetir-se quando acompanhada de situações de prazer ou satisfação. Em sentido oposto, uma resposta acompanhada por desconforto ou insatisfação perde a conexão com a situação e tem as probabilidades de repetição diminuídas. Os resultados que aumentam a probabilidade de uma determinada resposta são designados como reforço positivo ou recompensa, enquanto os resultados que diminuem a probabilidade de ocorrência de uma resposta são referidos como reforço negativo ou punição. Desta forma, estava encontrada uma primeira resposta para uma das perguntas inerentes ao hedonismo: *como* o comportamento do indivíduo passa a ser direccionado no sentido do prazer e para longe da dor. Entretanto, o problema que consistia em saber que resultados actuam como recompensas e quais os que actuam como punição permanecia sem resposta. O conceito de necessidades e, posteriormente, o de *drive*, em que sobressai a contribuição de Hull, representam tentativas iniciais de resposta a essa pergunta. Neste contexto, reforço positivo seria um resultado que significasse satisfação de necessidades do indivíduo.

As questões relacionadas com o reforço continuaram a interessar a psicologia, sendo de assinalar os trabalhos de Skinner e a sua contribuição sobre condicionamento operante. Para a perspectiva behaviorista, as necessidades ou outros factores de nível intra-individual (como valores ou cognições) não deveriam ser levados em conta para se compreender a motivação, uma vez que o que motiva os sujeitos parece estar fora dos mesmos, ou seja, situa-se no ambiente em que estes vivem. Esta

perspectiva foi chamada “hedonismo do passado”, uma vez que está centrada em conexões passadas entre estímulo, resposta e resultados para prever acções futuras.

Na década de 60, novas teorias sobre a motivação, e mais especificamente direccionadas para compreender e explicar a motivação no trabalho, surgiram em resposta às supostas deficiências das teorias existentes. Estas teorias diferenciavam-se das teorias behavioristas ao reivindicar o papel desempenhado por processos intra-individuais na explicação da motivação humana, enfatizando sobretudo os processos *cognitivos* subjacentes ao comportamento. Nesta linha, destacam-se as teorias centradas sobre o conceito de expectativa (Vroom, 1964) ou de probabilidade subjectiva (Atkinson, 1964). Estas teorias diferenciavam-se ainda daquelas centradas em necessidades (e.g. Maslow, 1943), ao enfatizar os processos subjacentes à motivação humana, assim como se diferenciavam das que visavam a identificação de factores associados à motivação (e.g. Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Ou seja, estavam interessadas não apenas no que motiva, mas no processo motivacional como um todo. As abordagens cognitivistas, por sua vez, ficaram conhecidas como “hedonismo do futuro” por enfatizarem o valor de expectativas, valores e antecipação de resultados na determinação do comportamento.

Como salientam Steers et al. (2004), foi até o início da década de 70 que se verificou o desenvolvimento mais significativo em relação à motivação no trabalho. A partir dessa época, grande parte da investigação passou a constituir refinamentos, testes empíricos e pequenos avanços no seio dos quadros teóricos já existentes. O declínio na produção sobre o tema, similar ao que ocorre com outros temas, poderá significar uma certa estabilização conceptual, conhecimentos consolidados e teorias consagradas. Esta realidade parece contrastar com mudanças significativas que se verificam no mundo do trabalho e na gestão das organizações e que exigem progressos e inovações. Este é um desafio estimulante e para o enfrentar será uma ajuda reconhecer o trabalho já realizado e conhecer as teorias entretanto elaboradas. A forma como este capítulo está estruturado visa contribuir para o alcance desse objectivo.

## 2. DEFINIÇÕES DE MOTIVAÇÃO

Definir implica, via de regra, alguma dificuldade. Trata-se de uma tarefa que, se bem que necessária, acaba por se revelar pouco útil, sendo quase sempre acompanhada de controvérsia. No caso da motivação, chegar a uma definição consensual tem desafiado diversos investigadores. Várias são as razões que podemos apontar para explicar tal dificuldade. Em primeiro lugar, está o facto de a motivação não ser algo directamente observável. Inferimos motivação ou processos motivacionais a partir do que podemos observar (acção ou comportamento). Neste percurso de inferência há margem suficiente para diferenças e divergências entre investigadores. Em segundo lugar, a motivação tem sido objecto de estudo em diversas áreas da psicologia. Neste sentido, o tema da motivação tem sido abordado a partir de diferentes orientações, as quais implicam diferentes visões acerca da natureza humana. Para ilustrar esta diversidade, Kleinginna e Kleinginna (1981), na revisão que efectuaram, reuniram 140 tentativas de definição do conceito. Finalmente, uma outra potencial fonte de ambiguidade conceptual é o uso frequente do termo no quotidiano de todos nós, conforme exemplificamos na introdução deste capítulo. Estes factores em conjunto contribuem para que o conceito de motivação não seja consensual ou comporte alguma ambiguidade, sendo muitas vezes confundido com outros. Assim, nem sempre é clara a distinção entre motivação e satisfação, o mesmo acontecendo entre motivação e outros conceitos relacionados, como *comportamento*, *esforço* ou *desempenho*.

A motivação tem sido entendida, quase sempre, como aquilo que leva o sujeito a esforçar-se numa determinada actividade. Contudo, como sublinha Pinder (1984), o esforço pode ser concebido como uma consequência e não como um sinónimo de motivação. O *nível de esforço pretendido*, por exemplo, foi utilizado em muitos estudos como variável dependente para testar modelos motivacionais. De acordo com alguns modelos, o esforço numa dada acção é determinado pela conjunção de processos motivacionais subjacentes (e.g. Vroom, 1964), mas não constitui a motivação em si mesma. Segundo Campbell e Pritchard (1976), motivação é diferente de desempenho. E, para Motowildo (2003), *desempenho* é o valor esperado de episódios

comportamentais numa organização. Nesta perspectiva, o desempenho pode ser também considerado uma consequência da motivação, embora seja resultante de uma gama maior de factores, entre os quais podemos considerar a motivação. Como sustentam Campbell e Pritchard (1976), o desempenho é demasiado complexo para ser expresso através da simples soma ou multiplicação de motivação e aptidões ou capacidades, como é corrente verificarmos.

São múltiplas as definições de motivação (Vroom, 1964; Atkinson, 1964; Campbell & Pritchard, 1976; Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Pinder, 1984; Campbell, 1990). Uma leitura atenta permite verificar, no entanto, que as diferentes definições não são contraditórias. Apesar da diversidade, é amplamente aceite na literatura da especialidade (e.g. Campbell & Pritchard, 1976; Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004) que há aspectos que são comuns e que estão presentes na maior parte das definições, nomeadamente os seguintes: a motivação está relacionada a) com aquilo que leva um indivíduo a exercer uma determinada actividade, b) com o que o leva a escolher entre uma ou outra acção, c) com a intensidade com que o faz e d) durante quanto tempo. Neste contexto, é habitual distinguir quatro componentes: activação, direcção, intensidade ou amplitude e persistência ou duração, respectivamente. Assim, entendemos motivação como tudo aquilo que está relacionado com os processos responsáveis pela activação de comportamentos (satisfação de necessidades), pela direcção (escolher uma acção de entre várias possíveis), pela sua intensidade (nível de esforço) e pela sua duração (persistência na acção). Como adiante veremos, algumas teorias poderão ser avaliadas em termos do seu foco (e.g. as teorias relacionadas com necessidades tendem a enfatizar a *activação* do comportamento).

Mais do que continuar a discutir definições ou tentar chegar a uma solução definitiva, o que fundamentalmente aqui nos interessa é encontrar uma forma de tornar inteligível a literatura da especialidade e que faça sentido para a psicologia das organizações e do trabalho. Nesse sentido, realçaremos aspectos comuns e apontaremos diferenças, no que respeita à motivação no trabalho. Tais semelhanças e diferenças emergirão mais claramente quando adiante expusermos as diferentes teorias da motivação.

### 3. CLASSIFICAÇÃO DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Conforme demos a entender, a motivação é um tema sobre o qual se debruçam diversos investigadores e em relação ao qual foram sendo desenvolvidas várias teorias. Tendo em vista orientar o leitor, apresentaremos alguns modelos de classificação dessas teorias. Mais do que ter uma ideia clara e precisa dos detalhes de cada teoria relevante para o trabalho nas organizações, importa que o leitor tenha uma visão do quadro geral dessas teorias, que consiga estabelecer conexões entre elas, assinalar semelhanças e diferenças, compreendendo o sentido da literatura científica neste domínio<sup>2</sup>. A nossa opção aqui é descrever de maneira breve alguns modelos de classificação das teorias da motivação mais frequentemente referidos na literatura organizacional. Ao longo do capítulo e, à medida em que descrevermos e discutirmos as diferentes teorias, o leitor poderá associá-las (ou associar partes das mesmas) a um ou outro modelo de classificação. A função destes modelos é clarificar e tornar inteligível uma vasta literatura da especialidade, mostrando semelhanças e diferenças entre duas ou mais teorias distintas, realçando pressupostos comuns e aspectos nucleares de algumas dessas teorias, tornando mais fácil a sua comparação e compreensão. Mais do que o rigor na explicação, as categorias de classificação fazem como que “pintar” partes dessas teorias com uma cor para que assim seja possível vê-las melhor.

O modelo de classificação proposto por Campbell e Pritchard (1976) estabelece a distinção entre teorias de *conteúdo* e de *processo*. As teorias de *conteúdo* são assim chamadas por focar o seu principal interesse na identificação de factores associados à motivação. O conteúdo aqui mencionado pode referir-se a dois aspectos distintos (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). O primeiro diz respeito a teorias centradas em factores responsáveis pela energização da acção, nomeadamente, as necessidades ou os motivos.

---

<sup>2</sup> A evolução da investigação e o desenvolvimento conceptual não correspondem a uma cronologia ou a uma sucessão temporal das diversas teorias. Muitas teorias aprofundam e aproveitam conceitos de outras. Por isso, as linhas de divisão entre elas são, por vezes, ténues. Neste sentido, é difícil considerar uma teoria mais “evoluída” que outra, como é difícil conseguir chegar a uma série parcimoniosa de critérios através dos quais fazer uma tal avaliação.

A título de exemplo, podemos mencionar a teoria de Maslow. O segundo remete para teorias que têm como objectivo especificar taxonomias de resultados do trabalho importantes para a compreensão do comportamento. O modelo bifactorial de Herzberg, que dá relevo ao conteúdo do trabalho, enquadra-se nessa categoria. Por contraste com as teorias de conteúdo, as teorias de *processo* são assim chamadas porque enfatizam o processo que a motivação implica e não apenas os aspectos responsáveis pela activação do comportamento. O modelo de Vroom é um exemplo deste tipo de categoria, na medida em que as variáveis centrais (expectativa, instrumentalidade e valência) desta teoria configuram uma representação dinâmica do processo motivacional.

Uma outra forma de classificar as teorias da motivação diz respeito à proximidade da acção (Kanfer, 1990; Kanfer & Heggstad, 1997). Segundo Kanfer, estas teorias podem ser classificadas como *distais* e *proximais*. As distais lidam com conceitos que têm um efeito indirecto sobre a acção, ou seja, aqueles que afectam a escolha dos objectivos ou o nível de esforço. A teoria das expectativas (Vroom) e a das necessidades (Maslow) encaixam-se nessa categoria de classificação. A primeira centra-se sobre os conceitos de expectativa, valência e instrumentalidade, tomando estes como determinantes nos processos de tomada de decisão (decisão relativa a uma acção específica e/ou a grau de esforço). A segunda trata de necessidades psicológicas, consideradas como fonte de activação do comportamento. Os mecanismos através dos quais uma necessidade particular activa para uma acção específica não são clarificados por Maslow.

O grupo das teorias *proximais* inclui aquelas que se relacionam com a iniciação e a execução de acções. Um bom exemplo é o comprometimento com a meta ou o objectivo – uma das variáveis moderadoras centrais da teoria do estabelecimento de metas ou objectivos (Locke & Latham 1990). O comprometimento com a meta refere-se a uma variável que afecta comportamentos e acções *durante* o desempenho de uma função ou tarefa. Segundo Kanfer (1990), a distinção entre distais e proximais não anula a possibilidade de estas duas categorias poderem ser articuladas. Noutros termos, podemos analisar aspectos distais e proximais dos processos motivacionais. O conceito de auto-eficácia, por exemplo, pode ser entendido

como um factor que afecta a probabilidade subjectiva de sucesso (expectativa no modelo de Vroom), que, por sua vez, influenciará a escolha entre acções alternativas e o nível de esforço a ser empreendido – neste caso, será distal. Além disso, a auto-eficácia poderá afectar negativamente o desempenho da acção, na medida em que pode reduzir a atenção dispendida para a tarefa ou o comprometimento com a meta. A mesma auto-eficácia pode ainda ser utilizada para explicar aspectos proximais, ou seja, aqueles relacionados com a execução de uma tarefa.

Kanfer (1990) propõe ainda uma outra forma – mais complexa – de categorizar a investigação relativa à motivação. Segundo esta autora, as diferentes abordagens teóricas podem ser classificadas em três categorias: a) necessidades-motivos-valores; b) escolha cognitiva e c) auto-regulação ou teorias meta-cognitivas. A primeira categoria, denominada *necessidades-motivos-valores* reúne teorias que enfatizam o papel da personalidade, disposições estáveis e valores como determinantes do comportamento. Ou seja, aquelas teorias em que factores pessoais – e consequentemente as diferenças individuais – recebem maior atenção, pois são entendidos como base para compreender a variabilidade comportamental. Nesta categoria estão incluídas abordagens centradas sobre necessidades (e.g. Maslow), motivos (e.g. Atkinson, 1957) e valores (Adams, 1963). Aquelas que se centram sobre o conceito de motivação intrínseca (e.g. teoria bifactorial de Herzberg e teoria da avaliação cognitiva) estão igualmente incluídas nesta categoria, uma vez que, mesmo quando enfatizam fontes externas de motivação, como no caso do *job characteristics model*, essa ênfase tem em vista avaliar em que medida as características do trabalho possibilitam aumentar a expressão de disposições individuais (por exemplo, necessidade de crescimento).

As abordagens relativas à escolha cognitiva destacam determinantes temporais, atribucionais e emocionais do comportamento consciente e enfatizam processos cognitivos relacionados com a escolha e a tomada de decisão. A teoria das expectativas de Vroom é disso um exemplo e o mesmo se passa com os trabalhos de Weiner (teoria da atribuição).

A terceira categoria (abordagens de auto-regulação e metacognitivas) enfatiza os processos subjacentes a comportamentos direccionados para



objectivos ou metas. Segundo a autora, os processos de auto-regulação influenciam o funcionamento cognitivo e afectivo direccionado para o alcance de metas. Ou seja, uma vez que uma meta ou um objectivo é estabelecido, tais processos guiam a afectação de tempo e de esforço entre acções direccionadas para a consecução desse objectivo ou meta. O foco incide sobre o impacto dos objectivos (uma vez estabelecidos e aceites pelo indivíduo) no comportamento e não sobre os processos que determinam a escolha de objectivos (como nos casos de escolha cognitiva, particularmente na teoria das expectativas). Assim, o conceito de meta ou de objectivo é central para compreendermos as teorias incluídas nesta categoria. Neste contexto, o comportamento humano é concebido como determinado por processos de auto-regulação e pelo conhecimento que o indivíduo tem dos seus próprios processos cognitivos (daí a denominação de abordagens meta-cognitivas). A teoria do estabelecimento de metas (Locke, 1968) e a teoria da cognição social (Bandura, 1986) enquadram-se nesta abordagem.

Como procurámos mostrar, são várias as formas de classificar as teorias motivacionais. Destacámos algumas, por considerarmos que as mesmas têm um efeito clarificador na literatura da especialidade. A sequência que iremos adoptar na exposição das diferentes teorias aproxima-se da aqui proposta por Kanfer. Assim, começaremos por dedicar atenção a necessidades e, a seguir, a motivação intrínseca. Por fim, abordaremos o processo de auto-regulação da motivação, destacando objectivos ou metas.

Tendo em conta que o conceito de necessidades continua a influenciar diversas teorias relacionadas com a motivação (e.g. Gagné & Deci, 2005) – contribuindo para tal o facto de as necessidades serem entendidas como responsáveis por impelir os indivíduos à acção, fornecendo a energia necessária para os comportamentos –, apresentaremos de forma desenvolvida, em primeiro lugar, a hierarquia das necessidades de Maslow.

As três teorias apresentadas a seguir têm em comum a centralidade conferida ao conceito de motivação intrínseca. Falar de motivação intrínseca remete para a satisfação e o interesse espontâneo derivado do trabalho em si. Ou seja, uma pessoa intrinsecamente motivada é aquela que executa uma tarefa pelo próprio prazer de o fazer. O conceito de necessidades discutido anteriormente desenvolve, de forma mais ou menos implícita, um importante

papel nestas abordagens, embora – importa ressaltar – o foco aqui passe do indivíduo para o conteúdo do trabalho ou a natureza das tarefas. Neste contexto, veremos que a estrutura factorial encontrada por Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) – *teoria bifactorial* – faz a distinção entre factores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, os quais teriam efeito sobre a motivação dos trabalhadores na execução das suas tarefas. Neste sentido, pode-se falar de um posto de trabalho com potencial para motivar empregados quanto mais este apresentar os ditos factores intrínsecos ao trabalho. A abordagem seguinte – o *modelo das características do trabalho* – assume que um posto de trabalho pode ter certas características potencialmente motivadoras. E, por último, a *teoria da avaliação cognitiva* defende que a presença de certos factores externos, tais como as recompensas tangíveis, podem ter um efeito negativo sobre a motivação intrínseca<sup>3</sup>. Estas três abordagens colocam em foco os aspectos motivacionais relacionados com o trabalho. Tratam como intrínsecos os aspectos relacionados com o conteúdo do trabalho e como extrínsecos aqueles relacionados com o contexto em que o trabalho ocorre. Há aqui também uma mudança de foco: enquanto as teorias motivacionais que enfatizam as necessidades se centram essencialmente no indivíduo e nas diferenças individuais, as teorias agora em destaque dão particular atenção ao trabalho propriamente dito (teoria bifactorial e modelo das características do trabalho) e aos sistemas de recompensas (teoria da avaliação cognitiva).

Prosseguindo na sequência antes definida, realçaremos a importância de valores e motivos como determinantes do comportamento, em particular a justiça e a equidade. O seu impacto motivacional será evidenciado através da apresentação da teoria da equidade (Adams, 1963).

Por último, abordaremos as teorias que privilegiam a auto-regulação motivacional. A teoria das expectativas de Vroom (1964) será apresentada como um exemplo passível de ser incluído na categoria das teorias de processo e de escolha cognitiva. E porque as metas ou os objectivos são fundamentais nas abordagens relacionadas com a auto-regulação (Locke &

---

<sup>3</sup> Tal poderá ocorrer considerando que os factores externos tem um efeito prejudicial sobre a motivação intrínseca, apenas se forem percebidos como controlos externos e/ou tiverem impacto no sentimento de competência.

Latham, 1990), daremos atenção particular à teoria do estabelecimento de objectivos ou metas (Locke, 1968).

Como afirmamos anteriormente, a consolidação das abordagens cognitivistas deve-se em grande parte ao reconhecimento de que os processos internos ao indivíduo (por exemplo, expectativas e valências), e não apenas o ambiente em que estes vivem, determinam a motivação e o comportamento. Contudo, reconhecer o efeito de processos cognitivos sobre o comportamento não constitui, por si só, uma mudança quanto à visão passiva do homem na sua interacção com o ambiente. Ao procurar inserir o indivíduo no centro da determinação da sua motivação e das suas acções, emerge, na literatura, o foco nos processos de auto-regulação. As abordagens relativas à auto-regulação propõem uma perspectiva em que se assume que o indivíduo pode fazer uso da capacidade de suspender o poder de influência do ambiente em que está inserido para persistir na consecução das suas metas. Segundo Bandura (1986), os indivíduos são capazes de antecipar as consequências dos seus actos e de aprender através da observação de experiências de outros. Além disso, são capazes de avaliar as suas próprias cognições e os seus comportamentos em termos da sua adequação ao objectivo traçado (auto-avaliação) e, portanto, são capazes de monitorar o seu próprio desempenho em relação à meta que visam alcançar. Para além da atenção ao próprio desempenho, é possível realizar isso procurando activamente *feedback* junto dos colegas de trabalho relativamente ao próprio desempenho ou observando o desempenho de outros colegas em situações semelhantes. Os objectivos ou metas de trabalho desencadeiam processos de auto-regulação. Locke & Latham (1990) referem-se explicitamente ao efeito das metas sobre o desempenho no trabalho e Bandura (1986) reconhece a importância das metas como artifício regulador do comportamento. Esta é uma perspectiva particularmente estimulante quando consideramos o ambiente de trabalho.

#### 4. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow está na origem de uma teoria das motivações do ser humano que tem por base a satisfação de necessidades fundamentais. A sua teoria

é uma das mais conhecidas e divulgadas entre os psicólogos, assim como entre outros profissionais que dedicam a sua atenção a este tema. Elaborada a partir da observação e da reflexão da sua prática clínica, a teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943) ganhou considerável notoriedade e é presença quase obrigatória em praticamente todos os manuais de Comportamento Organizacional e em livros que tenham a motivação como tema integrante. No entanto, é reduzido o número de investigações empíricas que a mencionada teoria tem inspirado.

Muitas das ideias presentes nesta teoria gozam de grande aceitação e continuam a influenciar acções relativas ao trabalho, à sua organização e gestão, assim como continuam a servir de fundamento a muitas decisões tomadas por gestores nas organizações (Latham & Pinder, 2005). Em certa medida, tal fica a dever-se ao facto de Maslow integrar na sua teoria motivações de natureza económica – que a abordagem clássica das organizações e designadamente Taylor haviam destacado –, a par de outras facilmente enquadráveis na herança da Escola das Relações Humanas. Também porque proporcionou um esquema simples em que as concepções de homem, presentes na Escola de Relações Humanas, se encontravam incluídas. E, ainda, porque o recente movimento da chamada psicologia positiva veio permitir que Maslow readquirisse uma nova actualidade, dada a sua orientação positiva e humanista e a importância que a sua obra atribui à auto-realização e ao desenvolvimento do potencial humano (Luthans & Avolio, 2009).

Como afirma em *“A Theory of Human Motivation”*, Maslow estava interessado em identificar necessidades básicas, comuns a todos os indivíduos. Para este autor, o comportamento humano – ou pelo menos boa parte deste – pode ser explicado por cinco categorias de necessidades básicas. E estas necessidades estão organizadas numa hierarquia. Assim, uma necessidade torna-se mais evidente quando as necessidades mais potentes e de nível “inferior” se encontram satisfeitas. Do mesmo modo, defende o autor, uma necessidade satisfeita motiva menos. De acordo com a sua teoria, o comportamento humano resulta da acção de várias necessidades. Por isso, a motivação económica deverá ser entendida como apenas mais uma a ter em consideração. A hierarquia das necessidades proposta por Maslow é a seguidamente indicada.

As *necessidades fisiológicas* surgem em primeiro lugar. Estas estão relacionadas com o mais básico para a sobrevivência do ser humano, estando aqui incluída a necessidade de alimentação, de sono, de sexo, a par de outras necessidades vitais. Daqui decorre que uma pessoa que, hipoteticamente, se encontra insatisfeita em relação às necessidades em todas as outras categorias, provavelmente será mais influenciada por estas necessidades fisiológicas, como a fome. Por outras palavras, se todas as necessidades estiverem insatisfeitas, então, as capacidades da pessoa (inteligência, memória, etc.) serão direccionadas para a satisfação das ditas necessidades fisiológicas.

A segunda categoria é designada por *necessidades de segurança*. Quando as necessidades fisiológicas se encontram asseguradas ou relativamente satisfeitas, surgem necessidades de segurança, física e económica, como seja a protecção contra doenças e acidentes, a estabilidade de emprego, a protecção contra situações de medo, etc. As ameaças à integridade física constituem um exemplo de como as referidas necessidades de segurança adquirem maior importância para a pessoa, tornando-se preponderantes.

A terceira categoria que surge na hierarquia proposta foi designada pelo autor como necessidades de amor. Contudo, estas passaram, posteriormente, a ser chamadas *necessidades sociais*. Esta categoria inclui o amor, a amizade, as relações afectivas com as outras pessoas, a pertença a um grupo, a integração e participação, a solidariedade, o bom clima de trabalho, etc.

O quarto nível hierárquico proposto por Maslow diz respeito às *necessidades de auto-estima* e incluem o respeito por si mesmo, o reconhecimento da sua identidade, as suas qualidades, os êxitos, o prestígio, o estatuto social. Com base nestas necessidades, o indivíduo irá adoptar vários comportamentos que visam alcançar reconhecimento, atenção, apreço, ou, na sua vertente mais interna, liberdade, independência, competência.

O último nível hierárquico diz respeito à *auto-realização*. Esta categoria de necessidades refere-se ao desenvolvimento e crescimento pessoal, ou seja, à necessidade que os indivíduos têm de realizar as suas potencialidades e de se transformarem, através de actos, naquilo para que julgam ter capacidade. Em suma, realizar-se, seria uma forma de concretizar talentos e conhecimentos, tirar partido deles, e poder demonstrar isso mesmo através de desempenhos.

Apesar de adotar a noção de uma sequência, Maslow reconhece que as necessidades interagem entre si e que as mesmas podem agir em simultâneo para energizar as acções. Portanto, não se trata de tudo ou nada, como se uma determinada categoria de necessidades apenas pudesse influenciar o comportamento de um indivíduo quando as demais (anteriores em termos da sua importância na hierarquia) estivessem satisfeitas. Tampouco podemos afirmar que *apenas* uma categoria de necessidades – uma de cada vez – é capaz de influenciar as acções de um indivíduo. Maslow assume que, na medida em que determinadas necessidades estão satisfeitas, a capacidade de estas influenciarem o comportamento *diminui mas não desaparece por completo*. Portanto, um indivíduo pode ter as suas necessidades de auto-estima insatisfeitas mas adotar determinados comportamentos orientados para satisfazer as suas necessidades de auto-realização. Além disso, Maslow reconheceu desde sempre que as motivações – termo que usa para se referir às ditas necessidades – constituem apenas uma classe de determinantes do comportamento, devendo ser tidos em conta outros factores, como sejam os biológicos, culturais e situacionais. Estes são detalhes que aqui são considerados importantes, já que, por vezes, muitos deles têm escapado aos olhos dos críticos desta teoria.

Com efeito, a teoria da Hierarquia das Necessidades tem sido alvo de múltiplas críticas, assim como de interpretações pouco precisas do seu autor e de uma insistente simplificação das suas ideias originais. Para isso poderá também ter contribuído a vasta divulgação e a fácil aceitação que a mencionada teoria obteve. As críticas mais frequentemente referidas dizem respeito ao próprio princípio da hierarquia das necessidades. Do mesmo modo, a existência de uma estrutura universal das necessidades é questionada. As diferenças individuais, culturais e sociais, assim como as relativas à idade ou ao nível de educação, não podem aqui ser ignoradas ou menosprezadas. Também a afirmação de que uma necessidade satisfeita deixa de motivar ou motiva menos suscita dúvidas e carece de demonstração empírica. Segundo Pinder (1984), apesar de a teoria da Hierarquia das Necessidades ter sido desenvolvida há mais de meio século, não dispomos ainda de critérios consensuais que permitam apreciar a sua validade, já que muitos dos estudos dedicados a estas questões falharam

na forma como operacionalizaram a referida teoria ou basearam-se em interpretações pouco fiéis da mesma. Alguns estudos mais recentes (e.g. Ronen, 2001), contudo, têm vindo a fornecer sustentação empírica para algumas das propostas formuladas por Maslow.

Apesar de todas as críticas de que tem sido alvo, há um ponto que merece ser sublinhado porque parece corresponder ao essencial da intuição de Maslow, intuição essa que perdura no tempo e que os factos não desmentem, antes parecendo conferir-lhe consistência e permitir dar sentido ao evoluir de práticas e de discursos relativos ao trabalho, ou seja, algumas das necessidades básicas do ser humano têm que estar asseguradas para que as pessoas prestem atenção a outras dimensões da vida e orientem o seu comportamento nesse sentido (em termos simples e populares, não adianta falar a estômagos vazios). Assim, a grelha de leitura das necessidades de Maslow permite uma outra visão das relações de trabalho e da sua evolução ao longo dos tempos. Neste sentido, por exemplo, os movimentos operários e as reivindicações sindicais visaram, em primeiro lugar, os aumentos salariais (evitar a fome e a miséria). Posteriormente, foram as questões de segurança que captaram a sua atenção e mobilizaram os seus esforços (estabilidade no emprego, acidentes de trabalho, doenças profissionais, etc.). Só mais tarde e apenas em algumas das sociedades mais desenvolvidas é que surgiram preocupações relativas a questões de formação e desenvolvimento, participação e envolvimento dos trabalhadores. No plano da teoria das organizações, o mesmo paralelismo pode ser estabelecido: organização científica do trabalho (*scientific management* de Taylor) e necessidades fisiológicas; modelo burocrático e necessidades de segurança; escola das relações humanas e necessidades sociais; novas formas de organização do trabalho e necessidades de auto-estima e de auto-realização.

A teoria de Maslow, ainda que, como procurámos mostrar, não seja consensual e evidencie fragilidades, continua a influenciar acções e tomadas de posição, assim como a servir para fundamentar decisões no contexto organizacional (Latham & Pinder, 2005). Daí que não possa ser ignorada por quem deseja intervir nas organizações e contribuir para a sua mudança e o seu desenvolvimento.

## 5. TEORIA BIFACTORIAL

A constatação de que as práticas de gestão mais generalizadas recorrem “ao pau e à cenoura”, ou seja, a sanções negativas e positivas, de natureza financeiras ou psicológicas, para motivar as pessoas a trabalhar levou Herzberg a questionar essas práticas e a elaborar a chamada teoria bifatorial das motivações. Para Herzberg, as referidas práticas repousam sobre “pseudo motivações”, considerando o autor que os incentivos para trabalhar, traduzidos em ameaças de punições ou promessas de recompensa, apenas poderão motivar quem aplica essas punições ou recompensas, mas não quem as recebe. Neste contexto, os aumentos salariais, os prêmios, a redução do tempo de trabalho, etc., são considerados como tendo um impacto motivacional reduzido e de curta duração. Além disso, a “bateria humana” necessitará de ser constantemente “recarregada”, já que a fonte de alimentação (ou seja, a motivação) se encontra no exterior. Se o não for, ou seja, se não houver uma melhoria constante desses incentivos, os trabalhadores acabarão por se sentir desmotivados, tendo a impressão de “andar para trás” ou de ficar “a marcar passo”. Por isso, Herzberg compara o efeito das mencionadas práticas ao efeito duma droga. Daí também o autor considerar que essas práticas inspiradas no taylorismo e nas ditas Relações Humanas são insuficientes e ineficazes. Para o referido autor, apenas poderemos falar de motivação quando o homem encontra dentro de si próprio a sua fonte de energia, ou, melhor, quando gera a sua própria energia. Será neste sentido que ele irá conduzir a sua investigação.

A sua contribuição (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg, 1968) representa um marco teórico importante no campo da psicologia das organizações e do trabalho, sendo, por isso, uma referência obrigatória em praticamente todos os manuais desta área<sup>4</sup>. De uma maneira geral, Herzberg interessou-se pela compreensão das atitudes perante o trabalho, tendo dedicado especial atenção à satisfação. Neste sentido, procurou identificar

---

<sup>4</sup> Para se ter uma ideia do impacto da teoria sobre profissionais e investigadores desta área, basta recordar que o seu polémico artigo “*one more time: how do you motivate employees?*” (Herzberg, 1968) é o recordista das reimpressões da *Harvard Business Review* (Basset-Jones & Lloyd, 2005).



os factores subjacentes a atitudes negativas e positivas relacionadas com o trabalho, tendo assumido com clareza que os factores associados à satisfação (motivação) e à insatisfação (descontentamento) não são factores da mesma natureza. Após uma revisão bibliográfica aprofundada acerca de correlatos, antecedentes e consequências destas, Herzberg desenvolveu a sua própria investigação empírica, tendo recorrido ao método do incidente crítico (Flanagan, 1973/1941).

Utilizando entrevistas, os investigadores que participaram neste projecto solicitaram aos sujeitos que relatassem acontecimentos concretos da sua experiência profissional em que se tivessem sentido muito satisfeitos ou muito insatisfeitos. Nas muitas entrevistas realizadas, foram identificadas situações em que os trabalhadores vivenciaram momentos excepcionalmente positivos e excepcionalmente negativos, bem como as condições em que estes ocorreram. Estas condições foram categorizadas e, assim, Herzberg chegou a um determinado número de factores associados a experiências positivas (de profunda satisfação) e negativas (de profunda insatisfação). Uma vez reunidas as situações relatadas e categorizados os factores, Herzberg e os seus colaboradores verificaram a emergência de um padrão e chegaram a uma conclusão, então, surpreendente. O que os surpreendeu foi o facto de os factores associados a situações positivas não terem sido os mesmos que estavam na origem dos relatos de situações negativas. Assim, a conclusão a que chegaram foi “revolucionária” no sentido de que, ao contrário do que era amplamente aceite, satisfação e insatisfação não constituíam pólos opostos de um mesmo *continuum*, já que na sua origem não estavam os mesmos factores. Isto significou questionar a ideia de que, se um determinado factor – tido como gerador de satisfação – estiver ausente, tal situação acarretará insatisfação para o indivíduo. Para Herzberg, esta posição não é sustentável. Com efeito, satisfação e insatisfação estão associadas a factores distintos. A defesa desta posição é, certamente, a contribuição mais marcante da teoria bifactorial.

Os estudos conduzidos por Herzberg em diferentes países e com diferentes categorias profissionais levaram-no a sustentar a existência de dois tipos de factores. Ao grupo de factores que eram mencionados com maior frequência em experiências de satisfação chamou-os factores motores ou

*motivadores (motivators)*, pelo facto de estes terem sido associados, pelos entrevistados, a episódios de elevado desempenho no trabalho. Foram cinco os factores que com maior frequência identificou como estando presentes em relatos de situações positivas: *realização (achievement)*, *reconhecimento*, *responsabilidade*, *tarefas variadas*, *interessantes ou desafiantes*, e *crescimento ou promoção*. Um aspecto comum a estes factores é o facto de estarem relacionados com o conteúdo do trabalho. Dito de outro modo, trata-se de factores que geram satisfação e são intrínsecos ao trabalho propriamente dito. Outros aspectos comuns são a) a relação destes factores com necessidades de crescimento e de desenvolvimento pessoal e b) o seu efeito aparentemente duradouro sobre a satisfação.

Aos factores associados a experiências de insatisfação o autor chamou-lhes *higiénicos*, por referência à noção de higiene mental, cara à psiquiatria, tendo acentuado a conotação pejorativa do termo. Os factores mais frequentemente associados a experiências negativas que identificou foram: *políticas organizacionais*, *supervisão*, *condições de trabalho*, *relações com os colegas de trabalho* e *remuneração*. Por contraste com os anteriores, os factores higiénicos referem-se ao ambiente em que o trabalho é executado e não ao trabalho propriamente dito, ou seja, ao seu conteúdo. Surgem associados a insatisfação ou descontentamento e remetem para aspectos extrínsecos ao trabalho propriamente dito. Além disso, estes factores aparecem associados a experiências de curta duração. De uma maneira geral, Herzberg observou que a presença de factores higiénicos geravam sentimentos ou percepções de injustiça e, mais que gerar satisfação, quando percebidos positivamente, os mencionados aspectos impediam que os trabalhadores manifestassem insatisfação.

Tendo em conta a estrutura bifactorial proposta pelo autor, importa ressaltar o impacto que a sua teoria teve no mundo do trabalho e as inovações a que deu origem (de que o “enriquecimento de tarefas” é um bom exemplo), bem como as críticas de que foi objecto. Para tanto em muito contribuiu a natureza polémica das conclusões que retirou dos seus estudos, a que muitas vezes se juntaram interpretações inexactas da teoria. E um ponto específico gerou maior controvérsia: assumir que o salário é um factor que não necessariamente desperta a motivação dos trabalhadores, poderá conduzir um

gestor a atribuir ao salário um impacto secundário e levá-lo a praticar remunerações injustas, tendo para o efeito uma boa “justificação”. Contudo, tal ideia não poderá ser considerada como estando ancorada nas investigações de Herzberg, já que a teoria bifactorial deixa explícito que a remuneração pode, sim, motivar pessoas, mas durante um curto período de tempo. Após um certo tempo (como acontece com os outros factores chamados higiénicos), o salário passará a ser considerado como algo que está garantido, perdendo, assim, o seu poder de motivar. Além disso, um salário percebido como injusto provavelmente acarretará insatisfação e, conseqüentemente, desmotivará o trabalhador para o exercício das suas funções. A este propósito, importa ainda realçar que, nos estudos iniciais de Herzberg, o salário foi mencionado com frequência semelhante em situações positivas e negativas. Porém, por considerar o impacto da remuneração sobre a motivação como de curta duração, o salário acabou por ser incluído no rol dos factores higiénicos. É ainda de admitir como provável que a complexidade da relação entre indivíduos e remuneração seja, em última instância, a responsável pela aparição do salário em ambas as situações.

Uma outra fonte de controvérsia diz respeito ao termo responsabilidade. Esta é tida por Herzberg como um factor motivador. Para este autor, responsabilidade não tem que ver com determinação do indivíduo, como não significa que, em última instância, será o trabalhador a responder por uma função ou um projecto de trabalho. Responsabilidade, enquanto factor motivador, remete para o controlo de recursos necessários ao desempenho de tarefas, autoridade para comunicar (directamente com clientes, por exemplo) e controlo sobre a agenda das tarefas.

Uma outra crítica refere-se ao critério utilizado para classificar os factores como higiénicos ou motivadores, já que no estudo inicial alguns aspectos do trabalho (e.g. remuneração) apareciam associados tanto a situações negativas como a situações positivas. A este propósito, valerá a pena salientar que Herzberg no prefácio à quinta edição do seu livro reconhece esta fragilidade e admite que, por exemplo, é possível que factores externos possam gerar satisfação, embora considere que essa não é a regra, mas a excepção.

De todas as críticas formuladas em relação à teoria de Herzberg, a mais forte e frequente relaciona-se com a metodologia utilizada e com base na qual

os investigadores chegaram à identificação dos dois factores. Neste contexto, há quem defenda que os resultados encontrados foram “causados” pela metodologia utilizada: entrevistas semi-estruturadas (ver Vroom, 1964; Grigaliunas & Wiener, 1974). De acordo com esta análise crítica, é natural que os indivíduos frente a uma outra pessoa (entrevistador) tendam a apresentar relatos de sucesso que atribuem a si próprios (mérito pessoal) e, em contrapartida, tendam a atribuir o insucesso a causas externas aos mesmos e às tarefas que desempenham. Acresce que as perguntas indutoras, formuladas ao longo da entrevista, poderão ter contribuído para “enviesar” os resultados obtidos. Os incidentes críticos relatados apoiam-se em recordações do indivíduo, ou seja, fazem uso da memória e esta, como é reconhecido, nem sempre é fiável. Além disso, por uma questão de defesa, quando as pessoas escolhem e decidem contar um dado incidente de que se recordam, tenderiam a evitar referir as próprias insuficiências e a sublinhar a incompreensão dos outros ou a injustiça da situação em que foram colocadas. Em suma, na base destas críticas está a ideia de que a desejabilidade social e os mecanismos de defesa são os principais responsáveis pelos resultados encontrados na investigação.

Se associarmos as críticas referidas aos resultados de alguns estudos subsequentes que falharam na tentativa de dar suporte à teoria, temos um quadro geral pouco favorável à mesma. Contudo, outros investigadores (e.g., Pinder, 1984) argumentam que, também por razões de ordem metodológica, muitos dos estudos realizados não podem ser considerados como a base adequada para testar a validade da teoria de Herzberg. Mais recentemente, Basset-Jones e Lloyd (2005) puseram novamente à prova a teoria bifactorial. O estudo por eles conduzido procurou analisar o que motiva a participação dos empregados em esquemas de sugestões de ideias para o trabalho. Os resultados proporcionaram suporte parcial às ideias de Herzberg, uma vez que o salário não apareceu como fonte de motivação ou interesse dos empregados para contribuírem com sugestões para a empresa. Em contrapartida, os factores relacionados com a motivação intrínseca apareceram mais fortemente associados à iniciativa proposta. As limitações deste – bem como de outros estudos que visam refutar ou apoiar a teoria dos dois factores – parecem difíceis de ser completamente contornadas, o que torna difícil avaliarmos a validade da teoria proposta por Herzberg e colaboradores.

Para além de todas as críticas de natureza metodológica, assim como da reconhecida complexidade que envolve o estudo das questões relativas à satisfação e motivação no trabalho, a teoria bifactorial teve o mérito de chamar a atenção para os factores intrínsecos do trabalho, para o que implica o trabalho propriamente dito e para o seu significado. O principal das críticas incidiu sobre a metodologia, mas a contribuição conceptual introduzida por Herzberg importa ser reconhecida. Também as inovações a que deu origem, designadamente o enriquecimento de tarefas. A procura do que efectivamente motiva no trabalho levou-o a distinguir o que é intrínseco do que é extrínseco; a clarificar o que dá origem à satisfação e à insatisfação, tornando explícito porque razão não basta reduzir a insatisfação para aumentar a satisfação. Esta distinção é, hoje, mais facilmente compreendida e aceite, depois de o movimento da chamada psicologia positiva ter aberto uma nova perspectiva e de ter chamado a atenção para a mesma realidade. Para além do método, a contribuição conceptual introduzida, e que é inegável, tornou saliente que o que motiva não se confunde com o que satisfaz. De alguma forma, esta distinção já havia sido anteriormente enunciada, ainda que noutros termos (e.g. Brayfield & Crockett, 1955; March, 1965; Lawler & Porter, 1967; Gomes, 1992). De facto, já havia sido salientada a necessidade de ter em conta dois tipos de decisão no comportamento dos trabalhadores: a decisão de permanecer na empresa (satisfação) e a decisão de produzir (motivação). Ou seja, se alguém está motivado trabalha; se está satisfeito, permanece onde está. E, nesta linha de pensamento, poderemos verificar que há situações de trabalho em que certas pessoas estão satisfeitas e pouco ou nada motivadas. E, até, poderão estar muito satisfeitas precisamente porque não fazem nada ou nada têm para fazer (o que, no dia-a-dia, poderá ser expresso nos seguintes termos: têm um bom emprego; ganham bem e trabalham pouco).

## 6. CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Na sequência do que antes foi exposto sobre a teoria de Herzberg, em particular no que se refere ao conteúdo do trabalho ou à natureza das

tarefas, o modelo das características do trabalho (*job characteristics model*), proposto por Hackman & Oldham (1975; 1980), enfatiza a importância de ter em conta as referidas características para que o trabalho seja motivante. De igual modo, considera a motivação intrínseca e as suas implicações directas para a concepção ou o desenho de funções ou de postos de trabalho<sup>5</sup>. Basicamente, a teoria agora abordada sustenta que a interacção entre características do trabalho (função ou tarefa) e características individuais relativamente estáveis tem impacto sobre estados psicológicos críticos que afectam a satisfação e a motivação no trabalho. Em síntese, a ideia fundamental é que os postos de trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características, expressas em termos de dimensões. Os indivíduos, por sua vez, diferem em termos de *necessidades de crescimento*. As características do trabalho interagem com a necessidade de crescimento do indivíduo e, assim, têm efeitos sobre estados psicológicos críticos, que, por seu turno, têm efeitos sobre resultados pessoais (e.g. motivação e satisfação) e organizacionais (e.g. produtividade).

As características do trabalho identificadas pelos proponentes da teoria são: *variedade, identidade, significado, autonomia e feedback* (Hackman & Oldham, 1976). Apresentaremos, de seguida, cada uma delas.

A autonomia refere-se ao grau de liberdade que o trabalho (função ou tarefa) permite, no que respeita à independência de que dispõem os trabalhadores para poderem programar o seu trabalho e determinar a forma de o executarem, o que leva esses trabalhadores a sentirem um elevado grau de responsabilidade. Contudo, independência e responsabilidade totais podem ser stressantes se não for proporcionada aos colaboradores

---

<sup>5</sup> Optamos por esta tradução portuguesa: desenho do trabalho. Também poderíamos falar de concepção do trabalho, já que o desenho de que aqui se trata (*design*, em inglês) tem que ver com a concepção do trabalho. O desenho do trabalho refere-se ao processo de aplicação de certas características a tarefas ou funções tendo em vista melhorar as atitudes e os comportamentos individuais em relação a essas tarefas ou funções. Trata-se de um processo relevante para as organizações, já que o mesmo tem consequências, positivas ou negativas, para as mesmas e para quem nelas trabalha. Não iremos neste capítulo desenvolver as questões relacionadas com "*job design*" e "*job redesign*". Sobre elas existe uma vasta literatura (e.g. Hackman & Oldham, 1976; 1980; Watson, 2006) e um outro capítulo poderia ser-lhes dedicado.

orientação e apoio suficientes. Uma forma de lhes proporcionar um maior controlo em relação ao quanto e quando trabalham, ao mesmo tempo que é promovida a variedade de competências, consiste na flexibilização de tarefas ou funções. Isto poderá ser vantajoso para a organização, já que permite mudanças rápidas quando as exigências ou pressões assim o requerem (Watson, 2006).

A variedade de competências refere-se ao grau em que um trabalho (papel desempenhado) requer diferentes aptidões e conhecimentos específicos. Verificar se as actividades levadas a cabo por um determinado colaborador utilizam as suas várias capacidades ou competências tem efeitos positivos sobre o seu desempenho.

A identidade da tarefa refere-se ao grau em que o trabalho requer que o colaborador produza unidades de trabalho completas e identificáveis. A sua participação desde o início até à conclusão de uma dada tarefa permite-lhe obter resultados visíveis e palpáveis.

O significado da tarefa diz respeito ao impacto que a mesma tem na vida ou no trabalho de outras pessoas, assim como à sua importância para a organização. Pode ainda reportar-se à importância pessoal que o trabalho tem para o indivíduo e para os seus objectivos. Assim entendido, o significado ou o sentido do trabalho está relacionado com o seu empenhamento nas tarefas que realiza e no modo como se sente comprometido perante a organização.

Finalmente, o *feedback* reflecte o grau em que o trabalhador recebe informações directas e claras sobre o seu desempenho. Esta dimensão refere-se ao *feedback* dos supervisores acerca da sua competência e da avaliação do seu desempenho, mas também à possibilidade de o próprio trabalhador poder avaliar os resultados do papel que desempenha ou das tarefas que executa. A presença destas cinco dimensões indica o potencial de motivação de um dado posto de trabalho, tarefa ou função.

Conforme mencionamos anteriormente, as cinco dimensões do trabalho têm impacto sobre os resultados pessoais e organizacionais, na medida em que estas afectam três estados psicológicos que os autores do modelo consideram críticos, a saber: a *experiência de significado ou de sentido no trabalho*, a *responsabilidade* e o *conhecimento dos resultados*.

O primeiro destes estados psicológicos tem que ver com a medida em que o trabalhador vivencia o seu trabalho como tendo um significado positivo e valioso para sua vida. Este estado encontra-se directamente relacionado com as dimensões de variedade, identidade e significado das tarefas. Ou seja, considerando outras variáveis constantes, quanto mais uma tarefa apresentar variedade, identidade e significado, mais provavelmente um indivíduo experienciará o valor e o sentido do seu trabalho. O segundo estado, a responsabilidade, relaciona-se com a dimensão de autonomia e tem que ver com o grau em que o trabalhador se percepção como responsável directo por aquilo que produz ou faz. Finalmente, o *feedback*, como o próprio nome sugere, constitui o grau em que o indivíduo conhece e compreende os resultados do seu trabalho e do seu desempenho. Estes três estados psicológicos representam recompensas internas, contribuindo, por sua vez, para uma mais elevada motivação intrínseca, um desempenho de qualidade, elevados graus de satisfação e baixas taxas de absentismo e de *turnover* (Arnold, 2005).

Como indicado na Figura 1, a relação entre dimensões do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e organizacionais é moderada pelo que os autores do modelo chamaram *necessidade de crescimento*. Como afirmam Hackman e Oldham (1975), um posto de trabalho não afecta da mesma maneira os indivíduos e, por esta razão, um aspecto relativo a diferenças individuais é incluído no modelo. Esta necessidade de crescimento é considerada como uma variável pessoal e remete para o quanto um indivíduo valoriza o seu crescimento profissional em geral e está orientado para a realização óptima das suas funções. Espera-se que a motivação seja maior em indivíduos que apresentam uma elevada necessidade de crescimento e que desempenhem uma tarefa com alto potencial de motivação, ou seja, que apresente as cinco dimensões acima mencionadas. Em sentido inverso, um indivíduo com baixa necessidade de crescimento poderá percepção a mesma tarefa (com as cinco dimensões presentes) como stressante ou geradora de ansiedade e sentir-se pouco confortável no desempenho que a referida tarefa implica.



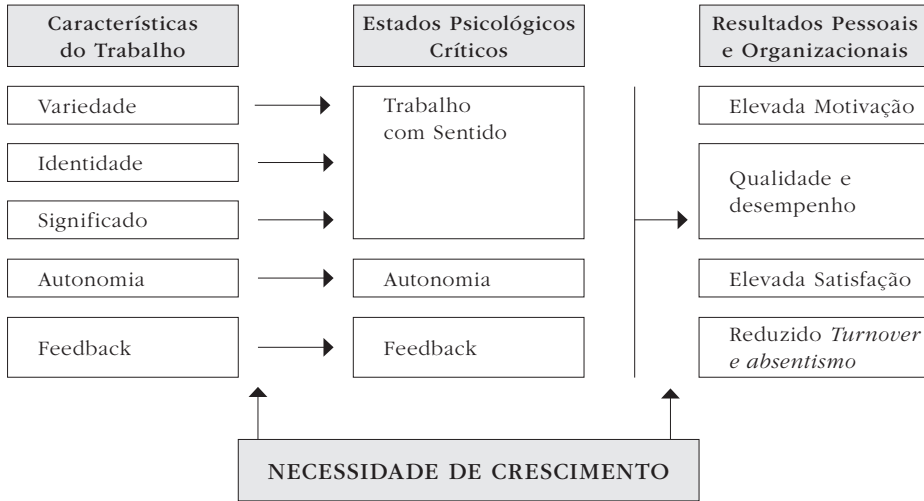


Figura 1: Características do trabalho, estados psicológicos e resultados

A teoria das características do trabalho inspirou numerosas investigações e constitui um importante contributo da psicologia das organizações e do trabalho para a compreensão das relações entre trabalhadores e funções ou postos de trabalho. A mesma tem implicações relevantes para a concepção ou desenho do trabalho, seu diagnóstico e mudança. Contudo, várias questões foram levantadas relativamente ao que Hackman e Oldham propuseram. Discutiremos brevemente as principais delas.

A primeira questão diz respeito à mensuração das dimensões do trabalho. Alguns estudos vieram confirmar a estrutura proposta – variedade, identidade, significado, autonomia e feedback – em cinco factores (e.g. Katz, 1978). Outros, porém, encontraram resultados divergentes. Idaszak e Drasgow (1987), por exemplo, encontraram resultados que sugeriam uma estrutura contendo seis e não cinco dimensões, tendo proposto uma versão revista dos itens de medida. Em resposta a esse trabalho, Kulik, Oldham e Langner (1988) submeteram os dados a uma análise factorial confirmatória e, embora reconhecendo que as escalas propostas por Idaszak e Drasgow parecem ser mais consistentes, sustentam que a sua capacidade para predizer resultados pessoais e organizacionais não aumenta em relação às escalas originais. Tal resultado pôs em dúvida a efectiva melhoria da medida que supostamente a versão alternativa à original poderia proporcionar.

Uma segunda questão relevante para a análise da teoria é tanto metodológica quanto conceptual. Trata-se do dilema entre tentar identificar e, por conseguinte, medir características objectivas do posto de trabalho ou enfatizar as percepções individuais que os trabalhadores têm acerca das suas diferentes dimensões. Hackman e Oldham (1975) referem que há grande variabilidade na forma como diferentes indivíduos percebem o seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, avaliam um mesmo posto de trabalho. Este facto gera dúvidas para quem intervém e se envolve num projecto de redesenho de tarefas ou postos de trabalho. A este propósito, os autores assumem que, em última instância, são as percepções que o indivíduo tem do seu trabalho que têm impacto sobre os estados psicológicos críticos e, conseqüentemente, sobre os resultados pessoais e organizacionais previstos pela teoria. Por isso, a busca de medidas objectivas das características do trabalho pode ser considerada como pouco relevante ou como tendo reduzido valor prático.

Uma outra questão refere-se às relações entre características duma tarefa e variáveis relevantes, como satisfação, desempenho e produtividade. Resultados de diferentes investigações nem sempre são convergentes e alguns deles não são favoráveis ao que é proposto pela teoria. Assim, se, por um lado, os resultados empíricos referentes à relação entre percepções das dimensões da tarefa e a satisfação parecem apoiar o modelo (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985), por outro, a relação entre características percebidas e desempenho parece não encontrar semelhante apoio empírico (Griffin, Welsh & Moorhead, 1981). A propósito deste último aspecto, importa, contudo, lembrar que o desempenho é determinado por inúmeros factores (ver Motowildo, 2003, bem como Schmitt, Cortina, Ingerick, Wiechmann, 2003), o que, neste contexto argumentativo, atenua o impacto destes resultados empíricos negativos sobre a adequação da teoria.

Finalmente, a mencionada necessidade de crescimento e a sua relação com o potencial motivador do posto de trabalho permanece uma questão em aberto.

Globalmente, podemos afirmar que, não obstante aparentes inconsistências e problemas conceptuais e metodológicos, o modelo das características do trabalho representa um importante e significativo contributo da

psicologia para a análise e mudança (redesenho) do conteúdo do trabalho, bem como para a identificação do trabalho que motiva, constituindo, por isso, uma referência na literatura da especialidade. A moderna abordagem do desenho do trabalho incorpora muito do que aqui foi enunciado (Arnold, 2005). Neste contexto, podemos argumentar que muitas das actuais iniciativas inovadoras acabam por se revelar insuficientes ou problemáticas – com frequência, não conseguem maximizar os ganhos previstos – porque os processos de trabalho são redesenhados e as tarefas ou funções são alteradas sem que se analise se as tarefas ou funções daí resultantes são as mais adequadas e se as pessoas podem ser motivadas por essas mesmas tarefas ou funções. A questão que Herzberg havia formulado nestes termos “não se pode esperar que as pessoas façam um bom trabalho, se não houver um bom trabalho para ser feito” permanece uma questão em aberto. Um trabalho que motive e que valha a pena ser feito continuará a traduzir-se em algumas destas características: o objectivo, os resultados e as actividades críticas do trabalho são claros e congruentes com os processos e sistemas em que terão que funcionar; os níveis de autonomia fornecem um grau confortável de liberdade para realizar as tarefas e fornecem elevados níveis de satisfação; a variedade de competências requeridas é estimulante e requer formação e desenvolvimento; a função desempenhada requer que se trabalhe sobre unidades completas e com sentido, que sejam identificáveis, e que originem um sentimento de realização pessoal; existem resultados claramente identificados e significativos, em termos de impacto, e dos quais o trabalhador se pode orgulhar.

## 7. TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

Imaginemos um indivíduo que dedica grande parte do seu tempo a pintar quadros na garagem da sua casa. Durante o exercício desta actividade encontra-se “imerso”, aparentemente desligado do mundo em seu redor; o trabalho absorve-o quando se sente “inspirado” e sente-se realizado quando vê a sua “obra” avançar em direcção ao idealizado ou projectado. O estado em que se encontra assemelha-se ao que Csikszentmihalyi (1975) denominou

experiência de *fluxo*. Parece retirar um enorme prazer tanto do processo (escolher as cores, misturar as tintas, sentir os aromas característicos daquele ambiente, etc.) como dos resultados que obtém. Poderíamos dizer que este indivíduo está *intrinsecamente motivado*, ou seja, encontra prazer na própria actividade e está disposto a realizá-la sem necessitar de qualquer recompensa extrínseca. Suponhamos agora que este mesmo indivíduo vem a ser “descoberto” por alguém que faz da arte um negócio e que o referido “artista” passe a receber encomendas para quadros por uma boa quantia de dinheiro. De maneira análoga ao previsto pela *teoria da avaliação cognitiva* (Deci, 1971; Deci & Ryan, 1985; Deci, Koestner & Ryan, 2001), poderemos supor – por estranho que possa parecer – que a motivação do “artista” desta pequena história para pintar quadros terá *diminuído*. Isto é, a presença de recompensas extrínsecas (dinheiro em troca de quadros pintados) terá um efeito negativo sobre a motivação intrínseca do sujeito.

Voltaremos a este caso fictício para ilustrar os principais pressupostos da teoria referida. Com efeito, à imagem do que ocorre no nosso exemplo, a teoria da avaliação cognitiva – de que Deci é a principal referência (Deci, 1971; Deci, 1975) – surgiu a partir de resultados de estudos que visaram testar a hipótese de um efeito aditivo em relação a factores e/ou recompensas intrínsecas e extrínsecas. Estes estudos visaram, ao mesmo tempo, questionar a distinção previamente estabelecida entre factores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho e seu impacto na motivação. Deste modo, a teoria agora abordada desafia o conhecimento acumulado no domínio da motivação no trabalho e para trabalhar. Em particular, a distinção consagrada entre factores intrínsecos e extrínsecos ao trabalho, assim como o papel desempenhado por recompensas – algo a que antes fizemos referência e que é salientado por diversos autores, designadamente por Lawler e Porter (1967) –, é aqui posto em questão (Deci, Koestner & Ryan, 2001). Os resultados obtidos nos referidos estudos constituíram uma surpresa para os investigadores, pois verificou-se que a presença de recompensas extrínsecas (como o dinheiro) e alguns factores externos (como prazos e vigilância) tinha um efeito negativo sobre a motivação intrínseca (e.g. Amabile, DeJong, & Lepper, 1976). Na sequência destes estudos, a teoria foi sendo desenvolvida tendo em vista fornecer uma explicação para tais resultados. Passemos então à explicitação da teoria.

Deci e Ryan (1985) defendem que o ser humano tem duas necessidades básicas e que estas estão na base do comportamento intrinsecamente motivado. A primeira é a necessidade de competência (*need for competence* ou *effectance motivation*), ou seja, de sentir-se capaz de fazer, de realizar, de conseguir, não se sentindo à mercê do ambiente, antes o dominando. Seguindo esta linha de pensamento, os indivíduos retiram satisfação do acto de exercitar as suas capacidades e, ao fazê-lo, aumentam essas mesmas capacidades. A outra necessidade básica é a de autonomia ou auto-determinação (*self-determination*). Segundo os referidos autores, uma pessoa intrinsecamente motivada deve sentir-se livre de pressões externas. Na medida em que uma pessoa se sente como determinante e, conseqüentemente, responsável pelo seu próprio comportamento, a mesma irá sentir-se intrinsecamente motivada. Inversamente, na medida em que uma pessoa sente que a causa das suas acções se encontra no seu exterior ou fora do seu controlo, a mesma irá sentir-se extrinsecamente motivada e, provavelmente, limitar-se-á a fazer apenas o suficiente para alcançar recompensas ou evitar punições.

Em síntese, a tese defendida por estes autores é a de que os indivíduos necessitam de sentir-se autónomos e competentes para que vivenciem motivação intrínseca. Por isso, consideram – como apresentado na Figura 2 – que certas condições terão um efeito negativo sobre a motivação intrínseca se resultarem em percepções de controlo externo (retirando ao indivíduo a oportunidade de experienciar autonomia) ou em percepções de ineficácia ou incompetência (afectando a necessidade de sentir-se capaz e competente).

Voltemos ao nosso exemplo. O artista a que nos referimos parecia sentir-se autónomo e, ao mesmo tempo, capaz e competente (exercitando e desenvolvendo as suas próprias capacidades). Admitamos que, à medida que pintava um quadro, se sentia mais capaz e que o resultado final do seu trabalho era atribuído ao seu esforço e às suas aptidões artísticas. O que acontecerá, então, se ele aceitar vender os seus quadros e passar a produzir de acordo com as encomendas e os prazos de quem lhe compra os quadros? Afectará isto o seu sentido de autonomia e de competência? É possível que isso possa acontecer e sob várias formas. Assim, por exemplo, o “artista” pode passar a temer a avaliação de outras pessoas relativamente ao seu

trabalho e isso poderá gerar hesitações quanto à capacidade que possui para pintar. Mais ainda, se receber um feedback negativo em relação às suas obras, poderá passar a duvidar da sua capacidade para pintar, reduzindo, assim, a sua percepção de competência. É, ainda, plausível admitirmos que o facto de pintar quadros para vender possa ser interpretado pelo “artista” como algo que o pressiona a pintar, mesmo que ele não o deseje fazer. Neste caso, o dito artista poderá pensar que pinta quadros não pelo prazer de os fazer, mas para os vender e receber dinheiro em troca, tendo que respeitar os prazos que o comprador estabeleceu para entrega, o que conduzirá a mudança de locus de controlo: de interno para externo. Com este exemplo, o nosso objectivo foi apenas o de ilustrar os processos através dos quais o efeito negativo de factores externos sobre a motivação intrínseca pode ser explicado pela teoria da avaliação cognitiva.

Em apoio da teoria da avaliação cognitiva vários estudos evidenciaram que recompensas tangíveis, a vigilância e a avaliação afectam as necessidades de auto-determinação e de competência, assim como salientaram que tais factores têm um efeito negativo sobre a motivação intrínseca (e.g. Deci, Koestner & Ryan, 1999a; Deci, Koestner & Ryan, 1999b; Deci & Ryan, 2000). O seu impacto tem tido maior expressão no contexto escolar. Este também tem sido o campo a que dedica mais atenção e em que a maior parte dos estudos têm sido realizados. No entanto, as suas implicações para o trabalho e para a sua organização têm suscitado interesse, assim como intensos debates. Defender ou sugerir que alguns factores externos, como as recompensas financeiras, podem afectar negativamente a motivação intrínseca de quem trabalha é, no mínimo, controverso. Trata-se de uma questão que merece uma análise cuidada. E se, para além disso, admitirmos que é a motivação intrínseca que está na origem de elevados desempenhos, então, os sistemas de recompensas e remunerações, tal como têm sido concebidos e geridos nas organizações, necessitam de ser revistos e analisados de forma mais aprofundada. Formulados nestes termos, alguns dos problemas aqui colocados parecem não ter solução fácil ou satisfatória no contexto da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Há, no entanto, uma parte em que esta teoria se assemelha a Herzberg, designadamente quando este considera a remuneração como um factor higiénico

e uma fonte de motivação que apenas funciona a curto prazo. Contudo, as diferenças em relação a Herzberg também são notórias. Para este, o conteúdo do trabalho, a natureza das tarefas, a capacidade de estas motivarem as pessoas a trabalhar, constituíam o principal alvo da sua reflexão e da sua investigação.

Neste contexto, a teoria da avaliação cognitiva tem sido alvo de duras críticas. Aliás, não será exagerado dizer que algumas afirmações de Deci e colegas sobre o efeito de aspectos externos na motivação intrínseca tornaram o debate sobre esta questão demasiado tenso, mais parecendo, por vezes, estarmos perante um verdadeiro campo de batalha, que não um debate de ideias. Apresentaremos brevemente os pólos opostos desta discussão.

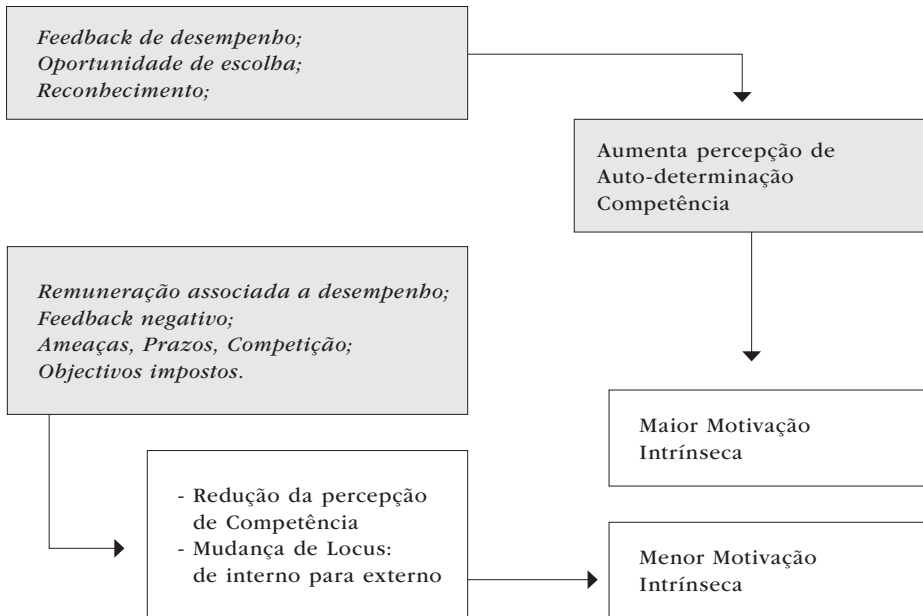


Figura 2: Relações estabelecidas pela teoria da avaliação cognitiva

Cameron e Pierce (1994) realizaram uma meta-análise reunindo 96 estudos que, até então, haviam investigado os factores – e principalmente as recompensas – que tinham um efeito negativo sobre a motivação intrínseca. Estes autores não encontraram qualquer efeito negativo de recompensas (quando estas eram inesperadas) no tempo gasto na actividade durante um

período de escolha livre<sup>6</sup>. Tendo em conta os resultados da sua investigação, Cameron e Pierce sustentaram que a visão proposta pela teoria da avaliação cognitiva não fazia sentido. Mais especificamente, os resultados obtidos foram por eles interpretados como não favoráveis à ideia de que as recompensas extrínsecas diminuíam a motivação intrínseca. A recepção a estes resultados não foi pacífica, tendo dado origem a comentários pouco amistosos (Lepper, Keavney e Drake, 1996), o que fez com que Cameron reiterasse a sua posição e a defendesse de forma veemente em artigo posterior (Eisenberger & Cameron, 1996).

O debate continuou intenso. Deci, Koestner & Ryan (1999a; 2001) criticaram diversos aspectos do trabalho de Cameron, nomeadamente o metodológico. Salientaram o facto de esta última, por exemplo, não incluir na sua meta-análise investigações relevantes e de aí incluir algumas que apresentavam problemas metodológicos. Outro aspecto apontado e vivamente criticado foi a operacionalização do conceito de motivação intrínseca. Os autores destas críticas realizaram uma meta-análise com 128 estudos e encontraram resultados favoráveis à teoria da avaliação cognitiva (Deci, Koestner & Ryan, 1999b). Segundo os autores deste estudo, os resultados obtidos mostram que os vários sistemas de recompensas analisados (contingente à simples participação na tarefa, à conclusão da tarefa e ao desempenho na tarefa) têm um impacto negativo sobre a motivação intrínseca e sobre o interesse nas tarefas.

Em resposta a este estudo, Eisenberger, Pierce & Cameron (1999), bem como Cameron (2001), realizaram novas meta-análises, tendo nelas procurado não repetir os “erros” que foram objecto de crítica e tendo ampliado o número de estudos incluídos na análise (para o efeito, acrescentaram os utilizados em Deci, Koestner & Ryan, 1999a). Mais uma vez, os resultados que obtiveram não coincidiam com os apresentados por Deci et al. (1999), nem lhes permitiam sustentar a argumentação da teoria da avaliação cognitiva. Ainda que, desta vez, tenham emergido algumas convergências entre

---

<sup>6</sup> Várias foram as condições analisadas: a divisão entre recompensas esperadas e inesperadas é uma delas. A persistência na tarefa ou actividade experimental, quando os investigadores deixavam os sujeitos livres para escolherem o que fazer (continuar ou não a realizar a actividade), constitui uma forma de operacionalização da motivação intrínseca.



os estudos, as posições teóricas assumidas permaneceram distintas. Mais recentemente, um outro estudo meta-analítico proporcionou sustentação parcial à teoria ao demonstrar o efeito (e identificar as condições em que este ocorre) do poder de escolha sobre a motivação intrínseca (Patall, Cooper & Robinson, 2008).

Importa realçar que, com o passar dos anos, o tom da polémica baixou e o interesse diminuiu, ao mesmo tempo que crescia o reconhecimento da relativa inadequação e pertinência da teoria da avaliação cognitiva à realidade organizacional (Gagné & Deci, 2005). De qualquer modo, a teoria da avaliação cognitiva parece ter pouca aplicabilidade para o contexto organizacional, facto que levou o interesse nessas ideias ter diminuído com o passar dos anos (Gagné & Deci, 2005). Várias são as razões que contribuíram para que tal acontecesse.

Em primeiro lugar, praticamente todos os estudos são experimentais e não investigações que incidam sobre a realidade organizacional. Estes estudos experimentais, realizados em contexto laboratorial, conduziram a uma discussão em que os proponentes da teoria julgaram ser possível evitar o teste da realidade das organizações e de quem nelas trabalha e as gere. O seu principal alvo de interesse foi o campo da educação e não do trabalho.

À semelhança do exemplo que escolhemos de início para ilustrar alguns aspectos desta teoria, são sobretudo actividades de natureza criativa, artística ou outra, que são objecto privilegiado de estudo e de análise. O tipo de trabalho dum pintor, dum escritor, dum músico ou dum investigador não pode ser comparado a outros em que a natureza das tarefas é radicalmente distinta. Mais especificamente, para a maioria da população, que executa tarefas simples e repetitivas, pouco estimulantes ou desprovidas de sentido – como é o caso do trabalho fabril ou industrial, mas também do trabalho no sector dos serviços –, poder realizar uma tarefa por puro prazer, ter autonomia para decidir quando a fazer, não ter prazos a cumprir, nem pressões a suportar, poder dedicar-se por inteiro a uma “obra” e deixar-se absorver por intensos momentos de “inspiração”, é algo que não é imaginável. Melhor, é um objectivo inatingível para a maioria dos trabalhadores. Porém, quando pensamos no trabalho especializado e qualificado, no trabalho criativo (não apenas o artístico) e inovador, levado a cabo por

“*knowledge workers*”, situados na área de investigação e desenvolvimento de uma empresa, a referida teoria revela-se adequada e pertinente, nomeadamente quando enfatiza a importância da autonomia e da competência. Neste contexto, como noutros, a remuneração conta, o reconhecimento também. E criar e inovar não pode ser esperado de quem se limita a obedecer ou está habituado a ficar à espera de ordens.

Em segundo lugar, a presença de recompensas tangíveis (e.g. financeiras) é inerente ao trabalho. A educação pode ser vista como não trabalho, isto é, as crianças e os adolescentes não são pagos, não são empregados. Mas, com excepção do trabalho voluntário, ser pago faz parte da relação de emprego, qualquer que seja o trabalho realizado. A existência e a importância de recompensas tangíveis (e.g. financeiras), fazendo parte das relações de trabalho e de emprego, alteram as condições de possíveis investigações neste domínio. Trata-se de uma actividade de natureza diversa daquela que pode ser levada a cabo no contexto de um laboratório experimental. Importa, a este propósito, acrescentar a seguinte ressalva expressa por Deci, Koestner e Ryan (1999b) e que relativiza parte da polémica a que antes aludimos: a teoria da avaliação cognitiva não se limita a defender que recompensas tangíveis têm um efeito negativo sobre a motivação intrínseca; admite que as recompensas (até as que são tangíveis) possam aumentar a motivação, mas apenas na condição de as mesmas aumentarem a percepção de competência. Admite ainda, que até as recompensas tangíveis possam ter uma conotação informacional e não de controlo e, nesse sentido, estariam positivamente relacionadas com a motivação.

Para finalizar, no contexto organizacional, há outras teorias que, como adiante veremos, se revelam mais potentes, do ponto de vista explicativo, que gozam de maior prestígio e que suscitam maior aceitação no seio da literatura da especialidade.

## 8. TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da equidade parte do pressuposto de que as percepções dos indivíduos acerca da justiça ou injustiça com que são tratados nas suas

relações de trabalho contribuem para explicar porque são variadas as atitudes face ao trabalho e os comportamentos adoptados nas organizações. Adams (1963) sustenta que as pessoas desenvolvem percepções e baseiam-se em convicções sobre o valor do seu trabalho e a contribuição que ele representa. Por isso, nas organizações em que trabalham, as pessoas recorrem a critérios para estabelecer como devem ser reconhecidas e recompensadas as suas contribuições, bem como avaliam o reconhecimento e as recompensas que, de facto, recebem. Além de comparar a relação entre as suas próprias contribuições e o seu retorno ou as contrapartidas que recebe, cada indivíduo compara também a relação entre as contribuições e as recompensas de outros indivíduos (que, para o efeito, servem de referência), quer estes estejam dentro ou fora da organização em que trabalham. Assim, quer a noção de proporcionalidade entre investimento feito e retorno recebido (justiça distributiva), quer a noção de comparação social – em que um dado indivíduo compara o tratamento que recebe com o tratamento recebido por outrem –, são importantes para compreender o sentido e o alcance da teoria da equidade.

A este propósito, aliás, é de salientar que Adams (1963, 1965) tem em conta contributos anteriores e neles se apoia para elaborar a sua teoria, designadamente os propostos por Homans (1961) em relação à justiça distributiva. É neste contexto teórico que surge e que faz sentido a noção de equidade. Por um lado, a percepção de injustiça gera insatisfação e origina reacções tendentes à sua eliminação. Por outro, a percepção de injustiça não pode ser entendida em termos absolutos; a equidade ou iniquidade é vivida em termos relativos e é sentida e expressa em termos comparativos. Assim, a noção de equidade aproxima-se da de dissonância cognitiva, na medida em que a discrepância percebida numa relação gera uma tensão que impele o indivíduo a agir de maneira a eliminar essa discrepância e restabelecer o equilíbrio. Poderemos ainda sustentar que a noção de equidade se assemelha à de necessidade (nos termos em que, por exemplo, Maslow a define), visto criar tensões internas que levam o sujeito a agir no sentido da reposição do equilíbrio e o motivam a realizar as suas aspirações.

Segundo Adams (op. cit.), a iniquidade apenas emerge e faz sentido quando uma pessoa percebe como desigual a relação entre as suas contribuições

(*inputs*) e retribuições (*outcomes*), por comparação com as contribuições e retribuições duma outra pessoa. Assim, o que é determinante não é a discrepância entre o valor subjectivo de contribuições e retribuições, mas a diferença observada entre duas relações de contribuições e retribuições: a que caracteriza a própria pessoa e aquela referente à pessoa a quem ela se compara.

Há uma grande variedade de aspectos que as pessoas podem considerar como *inputs* ou contribuições. Entre estas, estão o próprio desempenho, o seu esforço, físico ou mental, o grau de formação ou nível de escolaridade que possuem, a sua experiência e os conhecimentos adquiridos, as horas de trabalho, a produtividade, o tempo de trabalho na organização (antiguidade), etc. De igual modo, as pessoas podem considerar como retribuições, contrapartidas, recompensas ou resultados do seu trabalho (*outcomes*) e do trabalho de outros: o salário, os prémios, as promoções, as regalias sociais, o estatuto, as responsabilidades assumidas, entre outras coisas. Ou seja, muitas podem ser as relações, bem como as comparações, que são estabelecidas e, portanto, muitas podem ser as origens da percepção de iniquidade. O que importa salientar é que todos esses elementos terão que ser percebidos como resultados do trabalho efectuado e que a esses mesmos elementos terá que ser atribuído valor e significado.

Em termos genéricos, a teoria argumenta que um indivíduo percebe injustiça quando considera que contribui mais do que recebe da organização, bem como quando acredita que recebe menos que outros indivíduos cujo contributo é semelhante ao dele. De maneira inversa, um indivíduo percebe as relações em que está envolvido como sendo justas quando considera que o que recebe da organização é proporcional aos seus *inputs*, bem como quando julga que outros indivíduos recebem mais, mas porque também contribuem mais.

As percepções de iniquidade, como afirmamos inicialmente, têm consequências para os indivíduos e para as organizações, influenciando negativamente, entre outras coisas, as atitudes perante o trabalho. Face a situações de injustiça no trabalho, os indivíduos procurarão alternativas comportamentais para restaurar a equidade, seja diminuindo os seus *inputs* (quando mal recompensados), seja exigindo uma promoção ou um aumento salarial. Esta será uma forma de tentar alterar os dados objectivos da situação

em que estão envolvidos. Poderão igualmente tentar mudar a sua base de comparação ou a pessoa de referência, assim como operar uma reorganização cognitiva. Na impossibilidade de alterar os dados objectivos, uma forma de reagir (de iludir ou de escapar) à injustiça e de expressar o desinvestimento (*inputs*) poderá ainda traduzir-se no abandono, físico ou psicológico, do trabalho. E uma manifestação de afastamento ou de ausência psicológica poderá ser esta: desinteressar-se, retrair-se ou reduzir-se a estar de “corpo presente”.

De acordo com a teoria exposta, os esforços tendentes a restabelecer o equilíbrio estão ligados a quaisquer percepções de iniquidade, quer esta seja favorável ou desfavorável a quem a percebe. No contexto organizacional, os efeitos previstos poderão ser observados em termos da quantidade ou da qualidade do que é produzido. E porque representa um contributo para explicar a motivação de quem trabalha, assim como dela decorrem implicações de relevo para as práticas de gestão de recursos humanos, esta teoria deu origem a numerosas investigações. A maior parte das investigações iniciais teve em vista analisar os efeitos de um salário considerado demasiado elevado (Weick, 1966).

Mais especificamente, a teoria da equidade permitiu formular hipóteses relacionadas com a produtividade e a qualidade do trabalho e deu origem a experiências conduzidas em laboratório que visaram testar essas hipóteses, tendo sido consideradas duas formas distintas de remuneração: o pagamento à hora e o pagamento à peça (Adams, 1963; 1965). Assim, a) um sujeito que é pago à peça e que se considera mal remunerado (*underpayment condition*) tenderá a aumentar a produtividade (maior número de peças produzidas) e a diminuir a qualidade do produto; b) na mesma condição de pagamento à peça, um sujeito que considere que está a ser “demasiado bem pago” (*overpayment*) tenderá a diminuir a produtividade e a aumentar a qualidade; c) os indivíduos na condição de pagamento à hora e que se julgam mal remunerados tenderão a reduzir a sua performance, diminuindo a produtividade e a qualidade do produto; d) os indivíduos na condição de pagamento à hora e persuadidos de que estão a ser “demasiado bem pagos” (acima do que esperam ou acham justo) tenderão a aumentar a qualidade ou a produtividade.

Os resultados das experiências conduzidas em laboratório mostram que os sujeitos se comportam de forma a reduzir a iniquidade experimentalmente induzida. Assim, os indivíduos pagos à hora e persuadidos de que estão a ser “demasiado bem pagos” trabalham mais do que aqueles que consideram que estão a ser justamente pagos ou normalmente pagos. O mesmo não se verifica quando são pagos à peça. Neste caso, se os sujeitos trabalhassem mais depressa, ainda receberiam mais, o que aumentaria o sentimento de iniquidade. Assim, a quantidade de produção dos que se julgam “demasiado bem pagos” é inferior, mas a qualidade é superior.

Estas são, segundo a teoria, as formas que os indivíduos com maior probabilidade encontram para restabelecer a equidade na sua relação de trabalho. Como podemos observar, as alternativas mencionadas remetem para alterações nos *inputs* ou nos *outcomes*. E, como acima referimos, quando os comportamentos dos indivíduos não constituem alternativas para restabelecer a equidade, as suas percepções acerca dos *inputs* próprios e alheios podem ser modificadas, bem como podem ser reavaliados os *outcomes* (recompensas que os próprios e os outros recebem). Quando todas estas alternativas são inviáveis, as situações de iniquidade percebida poderão estar na origem de mais elevadas taxas de absentismo, de *turnover*, etc.

O modelo de Adams é, por um lado, simples, já que permite dar conta de factos observados e vividos no dia-a-dia, assim como torna explícito o esquema cognitivo que está na base da avaliação da equidade, por outro, é complexo, na medida em que remete para um processo de natureza subjectiva. As suas implicações para as práticas de gestão de recursos humanos merecem também ser destacadas. Assim, a serem válidas as propostas contidas nesta teoria, os gestores poderiam elaborar estratégias que tivessem em conta as questões relacionadas com a justiça no trabalho. Em particular, tendo em conta os efeitos conhecidos de uma prática de salários elevados (considerados desproporcionais, pouco razoáveis e dificilmente justificáveis em termos comparativos, ou claramente vantajosos face à concorrência) e o seu impacto em termos de desempenho, certas opções poderão ser tomadas tendo como principal objectivo o aumento da produtividade ou a eliminação de concorrentes. Também as práticas de sigilo acerca dos salários numa dada empresa poderão ser interpretadas à luz desta teoria. Deste

modo, a comparação estará dificultada. Em sentido contrário, uma política de transparência relativamente aos salários da empresa poderá evitar que surjam certas dúvidas em relação ao que recebem colegas de trabalho ou eliminar pela raiz suspeitas de favorecimento. Em suma, a teoria da equidade coloca o problema da justiça nas organizações como algo de relevante que deverá ser tido em conta, se e quando a sua gestão eficaz estiver em discussão.

Subsistem, no entanto, várias questões, no que respeita à validade desta teoria. Se, por um lado, alguns estudos sugerem a validade da teoria e fornecem apoio empírico à mesma (e.g. Lawler & O'Gara, 1967), por outro, é reconhecido que algumas das questões suscitadas pela investigação neste domínio não receberam, até ao momento, uma resposta satisfatória. Assim, Donovan (2001), por exemplo, defende ser difícil sustentar a validade da teoria da equidade e fazer uma apreciação crítica da mesma. São vários os problemas que este autor aponta em relação aos estudos que tiveram em vista testar a referida teoria. Pinder (1984) considera que as principais questões suscitadas pela investigação relacionada com a equidade podem ser assim resumidas: a) a maior parte dos estudos, porque foi de natureza experimental e conduzida em laboratório, não permite retirar conclusões para um contexto que não é o laboratorial, ou seja, para o contexto real de trabalho; b) as experiências realizadas recorreram apenas a recompensas tangíveis e negligenciaram a diversidade de recompensas ou de resultados que a teoria prevê; c) a manipulação de algumas situações previstas na teoria (por exemplo, *overpayment*<sup>7</sup>) é difícil de efectuar; d) a maior parte dos estudos não explorou as questões relacionadas com o chamado referente – apesar da sua importância no modelo teórico de Adams; e) a maioria dos

---

<sup>7</sup> A forma mais comum de simular uma situação de *overpayment* que os investigadores encontraram foi a de atacarem a qualificação dos participantes na experiência. No contexto laboratorial, persuadiam-nos de que, apesar de não serem qualificados para a execução da tarefa, iriam receber uma boa quantia de dinheiro pelo seu trabalho. Esta forma de manipulação permite uma interpretação ambígua dos resultados: afinal, os efeitos verificados devem-se efectivamente a percepções de iniquidade ou à diminuição da auto-estima induzida por quem conduz a experiência?

investigadores partiu do princípio de que o efeito da percepção de iniquidade é semelhante para os diferentes indivíduos.

Investigações posteriores – designadamente as levadas a cabo por Greenberg (1988; 1990; 2006) – procuraram contribuir para uma resposta a algumas das críticas aqui formuladas, tendo conseguido apresentar resultados interessantes para a teoria da equidade. Assim, este autor, esquivando-se de vários dos problemas metodológicos e conceptuais acima mencionados, optou por realizar as suas investigações em organizações, e não em laboratórios, assim como recorreu a outras variáveis, por exemplo o estatuto ou a posição hierárquica, para além das recompensas tangíveis.

Para concluir, sustentaremos que, tal como no caso de outras teorias aqui mencionadas, a teoria da equidade tem sido objecto de apreciações diversas e sujeita a diferentes análises, sendo várias as questões que permanecem em aberto, quer do ponto de vista conceptual quer do ponto de vista metodológico (Colquitt, 2001). Como salientam Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng (2001), numa revisão da literatura sobre o tema da justiça organizacional e em que efectuam uma meta análise a 25 anos de investigação relacionada com este tema, não é tarefa fácil proceder a uma avaliação global da teoria da equidade, o que não retira mérito ao trabalho de Adams nem impede que a teoria que propôs continue a suscitar interesse<sup>8</sup>. De uma forma ou de outra, é certo que esta teoria vem sendo, em certa medida, suplantada por teorias mais recentes que tratam da justiça organizacional (um capítulo deste livro aborda mais desenvolvidamente esta questão) e em cujo seio foi operada a distinção entre justiça distributiva e justiça procedimental (Leventhal 1976). Claro está que a teoria da equidade

---

<sup>8</sup> A crise financeira de 2008 e 2009 poderá ser interpretada à luz da teoria da equidade, assim como poderá constituir uma ilustração de alguns dos seus processos e das suas implicações, sobretudo porque estas são agora salientes e mais socialmente visíveis. Assim, falências de bancos e prémios de risco absurdos, recompensas desproporcionais ou reformas milionárias atribuídas a administradores, suscitam a indignação dos cidadãos e os comentários de políticos, que qualificam tal situação como escandalosa ou obscena. Do mesmo modo, surgem apelos à ética e à adopção de novas práticas, assim como de mais regulação no sector. Emergem ainda os discursos justificativos de quem, após ter conduzido para o desastre a organização que dirigia, continua a considerar ter “direito” a elevados prémios e compensações.



é, sobretudo, uma teoria focada na justiça distributiva e, assim sendo, encontra-se limitada a uma certa gama de fenómenos.

## 9. TEORIA DAS EXPECTATIVAS

Vroom (1964), na obra *Work and Motivation*, definiu as bases da sua teoria acerca da motivação no trabalho e especificou os principais componentes daquela que ficou conhecida sob o rótulo de teoria das expectativas (*expectancy theory*). O impacto desta teoria, que é uma referência obrigatória nos manuais de psicologia das organizações e do trabalho, foi muito significativo, sendo visível no trabalho de vários autores que contribuíram para o seu desenvolvimento (e.g. Porter & Lawler, 1968; Graen 1969)<sup>9</sup>, utilizaram os seus conceitos como base para outras abordagens da motivação ou procuraram testar empiricamente a referida teoria.

Para Vroom, a motivação é um processo que determina as escolhas de um indivíduo entre formas alternativas de actividade voluntária. Assim, podemos dizer que, enquanto as teorias das necessidades anteriormente referidas focalizam o aspecto da *activação ou energização* do comportamento, a teoria das expectativas centra-se sobre um outro componente da motivação, nomeadamente, o que antes designámos por *directção*, uma vez que o seu maior interesse está na compreensão de como os indivíduos escolhem uma de entre várias alternativas que têm ao seu dispor. Importa ainda acrescentar que Vroom assumiu como pressuposto básico que as escolhas feitas pelo indivíduo estão relacionadas com eventos psicológicos de um momento particular. Assim, como o próprio autor reconhece, este é assumidamente um modelo de motivação que não tem em conta a dimensão histórica. Para além disso, sustenta que o comportamento dos indivíduos pode ser explicado, pelo menos em parte, pelas escolhas *conscientes* feitas pelos mesmos.

---

<sup>9</sup> Apesar de reconhecermos a sua importância, não trataremos das complexificações do modelo de Vroom, considerando que estas não alteram a essência do modelo nem questionam os seus três componentes principais. Para tal, remetemos o leitor para os trabalhos de Graen (1969), Porter e Lawler (1968) e Lawler (1971; 1973).

Para um melhor entendimento desta teoria, importa ter em conta os trabalhos anteriores de Lewin sobre o nível de aspirações, bem como a sua concepção de campo psicológico. Para este autor, havia dois processos distintos a considerar: um processo afectivo, relacionado com a valência de um dado objectivo a atingir, a antecipação de satisfação ou de insatisfação associadas ao sucesso ou ao fracasso; e um processo cognitivo que teria que ver com a avaliação das probabilidades de ter sucesso ou fracasso. Para avaliarmos o alcance da teoria das expectativas importa igualmente ter em conta o conceito de crença, entendido aqui como um juízo ou uma avaliação pessoal acerca da relação entre o objecto da crença e outro objecto, valor ou atributo (Fishbein & Ajzen, 1975). Assim, por exemplo, um indivíduo pode ir desenvolvendo a crença (isto é, assumir ou partir do pressuposto) de que determinada tarefa (objecto) é extenuante (atributo).

Realçamos a importância destes aspectos porque os mesmos facilitam a compreensão dos principais elementos do modelo de Vroom: valência, instrumentalidade e expectativas. Juntos, estes três elementos determinam as escolhas e as intenções de um indivíduo, bem como o seu nível de esforço para uma dada actividade. Passemos então à descrição destes três elementos.

Em primeiro lugar, consideraremos a *valência*. O modelo de Vroom assume que um indivíduo tem preferências em relação aos resultados que visa obter do trabalho. Por outras palavras, o valor subjectivo de uma dada recompensa pode ser mais ou menos atractivo para uma determinada pessoa. Por exemplo, um trabalhador pode preferir alcançar um resultado A em vez dum resultado B ou vice-versa. Do mesmo modo, perante a opção de ter ou não ter um resultado C, pode preferir não o ter ou vice-versa. Neste sentido, Vroom refere-se a valência como uma orientação afectiva em relação a um resultado ou, dito de outra maneira, a antecipação da satisfação derivada do alcance do mesmo. Assim, diz-se que um resultado tem a) valência positiva quando um sujeito prefere alcançá-lo, b) tem valência zero quando o indivíduo é indiferente ao mesmo e c) tem valência negativa quando deseja não alcançar tal resultado. A valência pode referir-se a duas classes distintas de resultados: *resultados de primeira ordem* e *resultados de segunda ordem*. O resultado de primeira ordem é aquele que é alcançado directamente em

função das acções do indivíduo. O resultado de segunda ordem é aquele cujo alcance está condicionado pelo alcance do resultado de primeira ordem. Noutros termos, a valência pode ser directa ou indirecta. No primeiro caso, o resultado do trabalho tem valor em si mesmo, como, por exemplo, uma promoção. No segundo, o resultado do trabalho constitui um meio de obter certos efeitos que lhe estão ligados, como, por exemplo, o dinheiro poderá permitir adquirir bens que efectivamente são desejados.

Para Vroom, a valência de um resultado de primeira ordem é função da soma algébrica dos produtos das valências de todos os resultados de segunda ordem. A instrumentalidade dos resultados aqui referidos é também tida em consideração. Mais adiante, veremos com maior detalhe a relação entre valência e instrumentalidade. Por enquanto, importa realçar a diferença entre valência e valor. Através da clarificação desta distinção poderemos perceber melhor um dos pressupostos básicos da teoria das expectativas: a mesma está ancorada nas percepções dos sujeitos acerca do seu trabalho e, mais especificamente, nas suas percepções subjectivas acerca das relações entre as suas acções e os seus resultados. Assim, um indivíduo pode considerar um resultado com tendo uma valência negativa, mas, ao alcançá-lo, pode perceber que há um valor positivo real para o mesmo. Em sentido inverso, pode acreditar que um resultado lhe trará grande satisfação (valência positiva) e este, afinal, não ter grande valor. Assim, a valência tem que ver com o que o indivíduo julga ou acredita que conseguirá (satisfação ou insatisfação) com um dado resultado e não com o valor que este pode vir a ter, de facto. Neste contexto, alguém poderá propor-se alcançar um objectivo que considera muito atractivo e acabar por retirar pouca ou nenhuma satisfação com a sua obtenção.

Chegamos, então, à ideia de *instrumentalidade*. No modelo de Vroom, este termo refere-se à probabilidade de que um determinado resultado (de primeira ordem) esteja associado a outro (de segunda ordem). Um resultado de primeira ordem particularmente importante quando é o trabalho que está em questão – e que foi utilizado na maior parte dos testes efectuados ao modelo – é o nível de desempenho. Por exemplo, poderemos dizer que o nível de desempenho é *instrumental* tendo em vista uma promoção. Neste caso, será o desempenho elevado de um trabalhador que lhe permitirá ser

promovido. Portanto, um resultado de primeira ordem tem valência positiva quando está associado (ou quando conduz) a resultados de segunda ordem com valência positiva.

Agora que esclarecemos melhor o conceito de instrumentalidade, voltamos à questão dos determinantes da valência. Que resultados são considerados com valência negativa e valência positiva? Para o efeito, devemos distinguir os determinantes das valências relacionadas com resultados de primeira ordem (por exemplo, desempenho) e resultados de segunda ordem (por exemplo, promoção). A valência em relação aos resultados de primeira ordem será entendida como estando dependente (contingente) da possibilidade de estes levarem à obtenção de resultados de segunda ordem. Ou seja, a sua valência reside na possibilidade de ser instrumental para o alcance dos resultados de segunda ordem. Mas o que determina a valência dos resultados de segunda ordem? O que faz com que um indivíduo atribua uma valência positiva a uma promoção, por exemplo? Neste caso, a atribuição de valência tem que ver com os valores do sujeito, com as suas necessidades e com a sua experiência. Assim, uma promoção pode significar, ao mesmo tempo, a satisfação de necessidades diversas, tais como as que Maslow refere e que mencionámos anteriormente.

Finalmente, Vroom entende *expectativa* como a força com que um indivíduo considera ou acredita que um dado resultado pode ser alcançado. O autor fala igualmente de expectativa como probabilidade subjectiva, termo utilizado por outros autores anteriores a ele. Este conceito torna-se particularmente importante pelo reconhecimento de que um resultado não depende exclusivamente dos esforços do indivíduo, facto este muitas vezes ignorado por estudos que procuraram testar este modelo. De facto, a expectativa pode incluir, para além de factores pessoais (como conhecimentos e competências), a percepção de factores externos ou situacionais (como o tempo para a execução da tarefa ou as condições de trabalho) que influenciam o resultado passível de ser obtido. Assim, uma dada pessoa poderá ter como expectativa que um certo resultado venha, ou não, a ser alcançado em função do seu empenhamento numa determinada actividade. Deste modo, a expectativa pode ser entendida como uma crença momentânea de que uma acção em particular acarretará um determinado resultado.

Para melhor entender este conceito, notemos a diferença entre expectativa e instrumentalidade. Enquanto a instrumentalidade diz respeito a uma relação entre dois resultados, a expectativa refere-se à relação entre acção (ou comportamento) e resultado. E a propósito desta última relação, valerá a pena enfatizar a diferença entre expectativa e valência. Assim, quando uma pessoa escolhe entre alternativas susceptíveis de acarretar um resultado ou uma recompensa, o seu comportamento é afectado pelas suas preferências pessoais relativamente a esses resultados ou a essas recompensas (valência), mas também pelas suas expectativas, ou seja, pelas probabilidades que essa pessoa julga que as mencionadas alternativas têm de lhe permitir obter tais resultados ou de receber tais recompensas.

A combinação dos três conceitos aqui referidos (a valência somada dos diversos resultados percebidos, a instrumentalidade e a expectativa) forma o núcleo da teoria elaborada por Vroom e dá origem ao que este autor denomina a *força motivacional*, ou seja, a força para desempenhar uma acção específica. Esta noção de força motivacional inspira-se nos trabalhos de Lewin. Tal noção assume que o comportamento humano é resultado de um campo de forças, as quais possuem direcções e intensidades distintas. De acordo com o modelo, os indivíduos escolherão níveis de esforço em actividades com maior força motivacional e evitarão desempenhar aquelas que representem menor força.

Um exemplo específico, retirado duma situação de trabalho, permitirá ilustrar o que aqui pretendemos salientar. Para o efeito, consideremos um indivíduo que decide participar numa acção de formação (Figura 3). O nosso objectivo será discutir a força motivacional, ou seja, a probabilidade de que esse indivíduo escolha desempenhar uma actividade, bem como o nível de esforço que decida aplicar nessa actividade. Em primeiro lugar, poderemos afirmar que a probabilidade será maior quanto maior for a convicção ou a crença do sujeito de que participar numa acção de formação resultará em maior desempenho no trabalho (*expectativa*). Em segundo lugar, será importante para a equação que um mais elevado nível de desempenho – decorrente da acção do sujeito – esteja associado a um ou mais resultados (*instrumentalidade*) que sejam desejados por esse indivíduo (*valência positiva*). Neste caso e de acordo com a teoria, caso qualquer um dos elementos da equação

seja zero, a força motivacional para a acção em questão será zero. Ou seja, a probabilidade de que o indivíduo participe na dita formação e dedique o seu esforço a esta será zero. O sujeito tampouco participará na acção de formação caso não acredite que isso resulte em desempenho mais elevado (expectativa zero) ou caso não acredite que esse desempenho acarrete a sua promoção (instrumentalidade zero) ou, ainda, caso não deseje essa promoção ou prefira não a obter (valência zero e valência negativa, respectivamente).

Como ilustra este caso, há diferentes avaliações subjectivas em jogo: o indivíduo avalia as suas probabilidades de ter êxito na acção que empreende, do mesmo modo que avalia as probabilidades que esse êxito tem de lhe proporcionar as recompensas que deseja. E, se as valências e/ou as expectativas forem fracas ou nulas, a força motivacional será fraca ou nula, visto resultar dum produto. Daqui decorre que a) se os efeitos duma tarefa forem pouco atractivos para uma pessoa, b) se essa pessoa considerar que tem poucas probabilidades de ter êxito no desempenho dessa tarefa, c) se não perceber a existência de uma ligação ou de instrumentalidade entre o seu desempenho bem sucedido e os efeitos que daí advêm, ainda que estes sejam muito atractivos, então, a sua motivação será nula ou muito fraca.

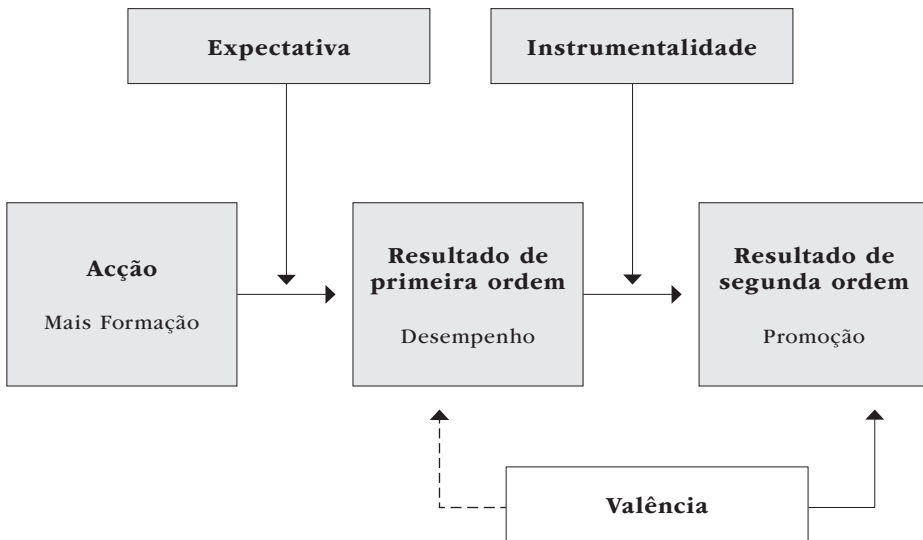


Figura 3: O modelo Valência, Instrumentalidade e Expectativa

Como antes afirmámos, a teoria de Vroom teve um impacto significativo na literatura da especialidade, estando o seu impacto reflectido na quantidade de estudos que originou. Alguns destes estudos tiveram como objectivo o refinamento do modelo proposto. Grosso modo, as contribuições que nele se inspiraram não alteraram a essência do modelo nem a concepção dos seus três componentes principais. Basicamente, podemos afirmar que, enquanto as modificações propostas por Graen (1969) tiveram em vista, sobretudo, uma complexificação do modelo, as que foram propostas por Porter e Lawler (1968) visaram, antes de mais, introduzir neste modelo uma dimensão temporal ou conferir-lhe um carácter mais histórico.

As tentativas de verificação experimental do modelo foram numerosas, tendo sido, de uma forma geral, bem sucedidas. A atenção dos mesmos recaiu, a maior parte das vezes, sobre salários e promoções. E os resultados obtidos sugerem que os trabalhadores mais produtivos percebem com maior frequência os seus salários e as suas promoções como estando directamente ligados aos seus esforços no trabalho e ao seu desempenho. De igual modo, foi verificado existirem correlações positivas entre as valências dessas recompensas (salários ou promoções) e a performance dos sujeitos. Uma das implicações destes resultados seria a seguinte: um sistema de remuneração que tenha como objectivo aumentar a produtividade e que pretenda ser eficaz deverá ter uma valência positiva junto dos trabalhadores a que se dirige e estes deverão perceber com clareza a sua instrumentalidade, ou seja, poder estabelecer uma ligação directa entre a quantidade de recompensas recebidas e as variações que ocorrem na sua performance. Uma vez que a quantidade deste tipo de estudos é relativamente grande, apenas discutiremos as principais questões que emergiram a partir destes e que têm relação com a validade do modelo<sup>10</sup>.

Ainda que Vroom tenha sugerido formas de operacionalização da sua teoria e orientações para estudos empíricos posteriores, o facto de a mesma

---

<sup>10</sup> Para o aprofundamento das questões relativas à investigação empírica concernentes à teoria das expectativas, remetemos o leitor para Campbell, Dunnette, Lawler e Weick (1970), Kanfer (1990) e, principalmente, Van Eerde e Thierry (1996).

comportar um grande número de variáveis, cognitivas e afectivas, difíceis de controlar e que implicam diferenças individuais, não evitou que a investigação neste domínio viesse a ser confrontada com problemas conceptuais e metodológicos (Campbell & Pritchard, 1976). A complexidade do modelo é geralmente reconhecida e a sua aplicação à realidade concreta das organizações suscita dificuldades de diversa natureza. Por exemplo, sabemos que alguns resultados com valência positiva para um indivíduo (como atingir um alto nível de desempenho) implicam, muitas vezes, outros resultados, com valência negativa (maior nível de stress, maior desequilíbrio entre vida familiar e vida de trabalho, menos tempo para o lazer, por exemplo). Do ponto de vista teórico, esta questão não contradiz propriamente o modelo, na medida em que o sujeito pode estar ciente dessa diversidade e escolher de acordo com os seus valores ou as necessidades das diferentes fases do seu desenvolvimento. Porém, esta questão levanta, indiscutivelmente, algumas dificuldades ao nível metodológico.

São vários os problemas que a investigação empírica deste tema coloca. A interpretação dos conceitos, a sua operacionalização ou as questões que levantam os instrumentos de medida dificultam a sua apreciação (Campbell & Pritchard, 1976). Como defende Pinder (1984), não é fácil efectuar uma avaliação segura, seja ela positiva ou negativa, acerca da validade da teoria aqui abordada (Pinder, 1984). Neste contexto, Van Eerde & Thierry (1996) realizaram uma meta-análise com o intuito de avaliar a eficácia do modelo de Vroom (valência, instrumentalidade e expectativa) e a sua capacidade preditiva, tendo dedicado particular atenção a algumas variáveis, designadamente ao desempenho, esforço, intenção e preferência. Os resultados que obtiveram serão aqui sintetizados nos seguintes termos: o efeito multiplicativo dos três componentes nucleares da teoria não é maior que o de cada um desses elementos tomado separadamente; o modelo é mais eficaz na predição das variáveis especificadas quando operacionalizado ao nível intra-individual por comparação com o que ocorre quando é o nível inter-individual que é utilizado.

Dos problemas conceptuais ou metodológicos que, como já referimos, foram sendo identificados, passaremos a destacar os que consideramos mais relevantes.



Em primeiro lugar, a questão dos níveis de análise: intra ou inter-individual. Na sua origem, a teoria de Vroom foi formulada tendo em vista prever escolhas de um mesmo indivíduo e não de diferentes indivíduos. Este aspecto merece ser salientado já que se verifica aqui uma mudança do nível de análise. Os conceitos propostos por Vroom foram concebidos para dar sentido à forma como um indivíduo pode escolher agir de uma maneira específica e dedicar um determinado nível de esforço para a execução de uma certa tarefa. Contudo, grande parte dos estudos que visaram testar a referida teoria obedeceram a uma lógica e recorreram a um design inter-individual (Campbell & Pritchard, 1976; Pinder, 1984; Donovan, 2001). Neste sentido, muitos dos estudos que se apoiaram em Vroom chegaram a resultados que indicam, por exemplo, o nível de esforço que é esperado de diferentes sujeitos e correlacionaram esses resultados com medidas relativas a comportamentos ou atitudes. As baixas correlações encontradas contribuiram para que fosse atribuída à teoria das expectativas escassa validade preditiva (Pinder, 1984). Esta é, com efeito, uma das razões que mais contribuiu para que, muitas vezes, a validade da teoria fosse considerada problemática. Importa, no entanto, acrescentar que desenvolvimentos mais recentes têm permitido avançar na clarificação desta questão. Assim, Westaby (1999), por exemplo, realizou um estudo no qual concluiu que ambos os formatos metodológicos (intra e inter-individual) permitem a sustentação empírica do mencionado modelo.

Em segundo lugar, temos a questão do uso de medidas de desempenho como critério de avaliação do modelo. Vroom (1964) havia defendido que a motivação é apenas um dos vários preditores do desempenho no trabalho. Além disso, se tivermos em conta o seu texto original, as variáveis dependentes adequadas para testar a teoria deveriam ser o nível de esforço e as escolhas dos indivíduos e não propriamente o desempenho na tarefa. Apesar desta prevenção, muitos foram os estudos que utilizaram medidas de desempenho como variável critério para testar o modelo de Vroom. Se, como argumentam Campbell e Pritchard (1976), considerarmos que o desempenho depende, para além da motivação, de vários outros factores (como aptidões, conhecimentos e compreensão da tarefa) e que alguns desses factores estão fora do controlo do indivíduo (são situacionais), então,

quaisquer conclusões, sejam elas positivas ou negativas, acerca da referida teoria e que envolvam o desempenho serão, metodológica e conceptualmente, pouco apropriadas ou desaconselháveis. Lawler (1973) abordou esta questão do desempenho e contribuiu para o desenvolvimento do modelo aqui analisado, mas, para o efeito, incluiu no mesmo, para além do esforço, as aptidões e os conhecimentos e ainda as estratégias desenvolvidas como preditores do mesmo.

Em terceiro lugar, temos a questão referente à mensuração dos componentes do modelo. Apesar das indicações fornecidas por Vroom acerca da forma como os componentes do seu modelo poderiam ser medidos, um dos problemas que ameaçam a validade da teoria das expectativas reside na baixa fiabilidade das medidas usadas nos estudos subseqüentes (e.g. Schmidt, 1973; Ilgen, Nebeker & Pritchard, 1981). A este respeito, vale a pena acrescentar que, por vezes, as questões metodológicas parecem determinar a medida em que a validade da teoria é apreciada.

Por fim, uma das críticas recorrentes ao modelo de Vroom é relativa à sua suposição de que os indivíduos tomam decisões de forma racional e de que a sua percepção acerca de instrumentalidades, valências e expectativas são conscientes. O problema que surge a partir deste pressuposto é o seguinte: os indivíduos não seriam capazes de conscientemente efectuar os inúmeros cálculos implicados no modelo, tanto pelo facto de terem acesso limitado a informações, como pelo facto de que o tempo gasto para tais cálculos seria excessivo. Por esta razão, argumenta-se que a teoria se afasta dos reais processos envolvidos nas decisões dos indivíduos. No contexto desta argumentação, Lord, Hanges e Godfrey (2003) reformulam a teoria assumindo que os indivíduos não consideram conscientemente todos os aspectos informacionais envolvidos numa decisão e propondo um modelo em que isso acontece, pelo menos em parte, de forma automática e implícita. Para estes autores, o processamento implícito das informações disponíveis desempenha um papel central na explicação da motivação de quem trabalha e permite compreender a natureza multiplicativa do modelo. No entanto, este último aspecto não é consensual. Segundo Van Eerde e Thierry (1996), o efeito multiplicativo não tem encontrado apoio empírico.

As várias críticas formuladas em relação à teoria aqui exposta não retiram mérito ao contributo de Vroom para a explicação do processo motivacional e o reconhecimento disto mesmo é atestado pelo facto de esta teoria continuar a ser uma referência obrigatória no contexto da literatura da especialidade. Em particular, o conceito de instrumentalidade, que permite fazer a ligação entre resultados de primeira e de segunda ordem, veio acrescentar valor ao conhecimento relativo à motivação no trabalho.

O facto de, como assinalámos, o modelo ter sido concebido para explicar a motivação individual dos trabalhadores constitui, ao mesmo tempo, uma limitação, na medida em que se restringe ao nível de análise individual, mas também sugere uma pista de investigação futura que merece ser explorada e indica uma direcção a ter em conta na intervenção e na prática profissional: as recompensas personalizadas constituem um requisito de uma gestão de recursos humanos eficaz. A afectação de recompensas de uma forma individualizada ou personalizada, que se dirija a todos os trabalhadores, representa uma dificuldade quase intransponível, se atendermos ao que é o dia-a-dia de uma organização de grandes dimensões, gerida de acordo com os padrões vigentes. As práticas de gestão predominantes evidenciam que tal estratégia apenas tem como destinatários certos escalões ou, mais especificamente, algumas categorias da gestão do topo. Permanece como um desafio para a investigação e para a intervenção conceber modelos capazes de, para além do individual, pensar o grupal e o organizacional e de articular estes níveis de análise.

## 10. TEORIA DA FIXAÇÃO DE OBJECTIVOS OU DO ESTABELECIMENTO DE METAS

O reconhecimento da importância de objectivos ou metas no trabalho e seu impacto motivacional é bem anterior ao conjunto de formulações teóricas hoje conhecidas sob a designação de *goal-setting theory*, na sua versão inglesa. Taylor (1911), por exemplo, afirmava que o desempenho dos trabalhadores aumentava quando estes trabalhavam tendo em vista o alcance de um objectivo específico. O tema foi sendo objecto de investigação (e.g. Mace, 1935), mas de forma pontual e pouco consistente.

Cabe a Locke o mérito de ter dedicado maior atenção a esta questão, tendo conduzido investigações (Locke, 1968; Locke e Latham, 1990) que passaram a ser uma referência na literatura da especialidade. O facto de a investigação relacionada com objectivos ou metas não ter um passado marcado pela consistência ou pela acumulação de conhecimentos contribuiu para que, inicialmente, a teoria da fixação de objectivos ou do estabelecimento de metas (*goal-setting theory*) fosse considerada uma técnica e não propriamente uma teoria da motivação no trabalho. Os próprios autores que estão na sua origem realçam, em diferentes momentos (e.g. Locke & Latham 2002), que esta é uma teoria de natureza indutiva, que foi sendo elaborada e que se consolidou, enquanto corpo teórico, a partir de múltiplas contribuições derivadas de estudos empíricos relacionados com o tema.

As questões suscitadas por esta teoria do estabelecimento de metas ou fixação de objectivos (Locke & Latham, 1990) têm originado um número considerável de estudos e de publicações, podendo por essa razão ser considerada como uma das teorias mais frutíferas, no que respeita à motivação no trabalho, com mais de mil artigos e revisões realizadas sobre este tópico nos últimos trinta anos (Mitchell & Daniels, 2003).

Locke interessou-se pelos efeitos que a determinação de objectivos pode ter na motivação. E parte do princípio que grande parte do comportamento humano resulta de intenções e de objectivos escolhidos pelos indivíduos. O problema que este autor coloca e para o qual procura uma resposta pode ser assim formulado: em que medida o facto de alguém tentar atingir um objectivo, que se fixou ou lhe foi fixado, constitui em si mesmo um elemento de motivação e, por conseguinte, irá afectar o seu desempenho ou sua produtividade? Neste sentido, o modelo que elabora desenvolve-se em torno de uma questão central e bastante específica: o estabelecimento de metas relativas ao desempenho numa dada tarefa pode afectar esse mesmo desempenho? Muitos dos trabalhos iniciais dedicaram-se a responder a essa questão (e.g. Locke & Bryan, 1969; Bryan & Locke, 1967). E, uma vez que foram encontrados fortes indícios para uma resposta afirmativa a esta questão – o estabelecimento de objectivos afecta o desempenho –, vários outros investigadores buscaram, em diversos contextos, ao longo das décadas que se seguiram, esclarecer os aspectos envolvidos no referido processo. Entre

outros aspectos, a identificação de mediadores da relação entre a fixação de objectivos e o desempenho, a influência de diferentes tipos de objectivos (específicos ou vagos, difíceis ou fáceis, relativos a desempenhos ou a aprendizagens), assim como de factores contextuais e pessoais, têm sido objecto de estudo. Também os esforços de integração dos resultados obtidos em estudos diversos têm contribuído para o desenvolvimento conceptual neste domínio. Neste sentido, Latham e Locke (2007) apresentam um resumo da estrutura teórica tendo em conta os principais contributos publicados ao longo das últimas décadas. A figura 4 indicada facilita a sua compreensão. No esquema que traçam estes autores, e a que chamam *high-performance cycle*, estão incluídos os principais elementos da teoria aqui analisada.

De forma breve e resumida, podemos dizer que metas desafiadoras e específicas, aliadas a auto-eficácia, geram elevado desempenho. E elevado desempenho, por sua vez, acarreta recompensas que desencadeiam respostas afectivas positivas, podendo traduzir-se em disponibilidade para assumir novas responsabilidades e aceitar novos desafios ou comprometimento perante objectivos mais exigentes que a organização venha estabelecer para o futuro.

O modelo inclui e articula vários conceitos, assim como admite interações entre variáveis. Por isso, a compreensão do processo motivacional que propõe não é tão simples quanto à primeira vista pode parecer. Elementos centrais do modelo, baseados em resultados de várias investigações, serão aqui considerados os seguintes.

Em primeiro lugar, a motivação é influenciada por objectivos específicos. Com efeito, objectivos ou metas específicas (por exemplo, produzir dez peças no prazo de uma hora) resultam em maior desempenho do que metas genéricas ou vagas (por exemplo, “faça o seu melhor” ou “o mais rápido possível”). Daqui resulta a prática de especificar prazos e/ou quantidades, assumindo as organizações que, assim, facilitam um desempenho mais elevado. Também admitindo que, para que seja estimulante, um objectivo deverá ser fixado de forma precisa.

Em segundo lugar, os objectivos deverão comportar um certo grau de dificuldade, já que objectivos difíceis resultam em performance mais elevada que objectivos considerados fáceis. Só assim serão estimulantes. Para que

o êxito tenha valor, aos olhos de quem o obtém, a tarefa terá que ser bastante difícil. De outro modo, surgirá como irrelevante. Noutros termos, a sensação de sucesso apenas emerge e faz sentido quando alguém está confrontado com a possibilidade real de fracasso. Além disso, o sucesso deverá ser visível para os outros. E se o for para alguém hierarquicamente superior, tanto melhor. Se tal ocorrer, contribuirá para aumentar a auto-estima.

A propósito do grau de dificuldade, importa no entanto, salientar que, caso a meta seja considerada demasiado difícil ou impossível de alcançar, a relação entre o estabelecimento da mesma e o aumento do desempenho tenderá a diminuir, já que, perante uma meta inatingível, é reduzida a probabilidade de que o indivíduo aceite tal desafio. Como salienta Locke (1982), perante um objectivo de elevada dificuldade, caso este não tenha sido estabelecido pelo próprio indivíduo, a tendência aqui referida será ainda mais acentuada. Haveria, assim, limites, inferiores e superiores, para o grau de dificuldade. Csikszentmihalyi (1975), ao descrever as condições em que a motivação intrínseca pode ocorrer, sustenta existir um grau de dificuldade óptimo (*optimal challenge*). Poderíamos, então, resumir este ponto nos seguintes termos: um objectivo, para ser motivante, não deverá ser nem demasiado fácil nem demasiado difícil; deverá representar um desafio. E, sendo desafiante, deverá ser atingível. Assim, será motivante.

No que respeita ao grau de dificuldade, parece haver uma contradição, pelo menos parcial, com aquilo que é proposto no modelo de Vroom. Com efeito, esta teoria da fixação de objectivos ou do estabelecimento de metas indica que metas difíceis de alcançar, mais que as fáceis, têm um efeito mais forte e positivo sobre o desempenho. Se olharmos a mesma questão, do ponto de vista da teoria das expectativas, consideraremos que as metas fáceis terão um maior potencial para induzir uma acção por parte do indivíduo, já que as metas percebidas como fáceis implicam uma mais elevada *expectativa* ou probabilidade subjectiva – um dos elementos da equação motivacional de Vroom – de que a acção terá o resultado que se espera. A contradição é apenas parcial, visto que, no caso de as metas ou os objectivos serem impossíveis de atingir, (expectativa zero), a motivação e o desempenho diminuirão de forma significativa.

Em terceiro lugar, o facto de um indivíduo ser informado sobre os resultados do seu trabalho constitui um estímulo para o seu desempenho. Ou seja, obter *feedback* tem um efeito motivador. Este efeito seria mais notório quando a pessoa se sente livre para estabelecer as suas metas ou definir os seus objectivos. Quando esses objectivos não são escolhidos pelo próprio, mas são impostos por outrem e são mantidos constantes, o facto de receber feedback sobre os resultados alcançados deixa de ser estimulante e parece ter pouco ou nenhum impacto no desempenho.

Em quarto lugar, a motivação será maior se a tarefa exigir aptidões, conhecimentos ou competências que o indivíduo julga possuir. Quando uma pessoa é confrontada com um desafio que considera ser capaz de enfrentar, em particular quando as tarefas propostas requerem aptidões, conhecimentos ou competências que essa pessoa julga possuir, é também o seu auto-conceito que está em jogo. Admitir um fracasso entra em choque com a avaliação que faz das suas capacidades. Por isso, essa pessoa envidará todos os esforços no sentido de confirmar a opinião que tem sobre si própria e as suas capacidades. Se um objectivo difícil e específico é proposto a alguém, é porque quem o propõe julga que a pessoa a quem se dirige é capaz de o alcançar. E quando esse objectivo é proposto por um superior, então, esta situação será uma oportunidade para confrontar capacidades com tarefas propostas. O desafio lançado será uma fonte de motivação e também uma oportunidade para aumentar a auto-estima. A convicção de que se é capaz, a confiança nas capacidades próprias, a auto-confiança, a par do esforço para conseguir ou da decisão de tudo fazer para conseguir, contribui para que esse esforço seja coroado de êxito. E as emoções associadas ao êxito são positivas. Noutros termos, conseguir é bom e faz bem. A teoria aqui tratada sustenta que a crença na capacidade para alcançar os objectivos ou as metas estabelecidas (auto-eficácia) está relacionada com a escolha de metas mais difíceis. Por outras palavras, indivíduos com percepções positivas de auto-eficácia tendem a escolher metas mais desafiadoras (Bandura & Locke, 2003). E quando um superior estabelece para um colaborador uma meta elevada e desafiadora, isso poderá gerar percepções de auto-eficácia que facilitarão o aumento ou a melhoria do desempenho desse colaborador. Daí a integração do conceito de auto-eficácia no modelo aqui apresentado.

Relativamente aos aspectos acabados de enumerar, Locke e Latham (1990; 2002) apresentam diversos estudos que empiricamente os sustentam, salientando que, no que se refere a dois deles, as evidências empíricas são particularmente sólidas: especificidade e dificuldade dos objectivos. Ainda segundo estes autores (Locke e Latham, 2002), há resultados empíricos suficientemente robustos para podermos afirmar que o efeito do estabelecimento de objectivos sobre a performance tem que ver com processos que a investigação tem vindo a identificar. Trata-se de variáveis mediadoras contempladas pelo modelo, sendo quatro as principais. Em primeiro lugar, os objectivos ou as metas desempenham uma função de *directão* do esforço e da atenção para actividades relacionadas com a consecução dessas mesmas metas. Em segundo lugar, as metas mobilizam, isto é, têm uma função de energização. Assim, por exemplo, metas mais difíceis levam a mais *esforço* por parte do indivíduo. Em terceiro lugar, as metas afectam a *persistência*, ou seja, por quanto tempo o indivíduo mantém o seu esforço na actividade. Por último, as metas – especialmente as mais desafiadoras – levam ao uso de conhecimentos e de aptidões que resultam no desenvolvimento de *estratégias* específicas para as tarefas desempenhadas.

Também as variáveis moderadoras entre o estabelecimento de metas ou de objectivos e o desempenho na tarefa, que o modelo inclui, têm vindo a ser objecto de investigação<sup>11</sup>. Identificar e descrever os moderadores da referida relação constitui, com efeito, um tema que tem suscitado o interesse de numerosos investigadores (Mitchell & Daniels, 2003).

Em primeiro lugar, o empenhamento perante objectivos ou o comprometimento perante os mesmos (*goal commitment*) tem sido um dos principais focos de investigação relacionada com a teoria do estabelecimento de objectivos ou metas<sup>12</sup>. O comprometimento relativo a objectivos tem um efeito positivo sobre o desempenho, sendo particularmente importante nesta equação quando os referidos objectivos são vistos pelos indivíduos como difíceis

---

<sup>11</sup> Para uma revisão mais pormenorizada, ver Locke e Latham (1990; 2002), bem como Latham e Locke (2007).

<sup>12</sup> Para maiores detalhes acerca do efeito moderador do comprometimento ou empenhamento, ver meta-análise de Klein, Wesson, Hollenbeck, & Agle (1999).



de serem alcançados, passando, por isso, a exigir-lhes maior esforço e persistência. Ou seja, quanto mais elevados e exigentes forem os objectivos, maior será o nível de desempenho, caso o comprometimento esteja presente. E ainda a propósito deste processo, os objectivos que um trabalhador considera importantes, aliados à percepção de auto-eficácia, proporcionarão um terreno fértil para a emergência do referido comprometimento.

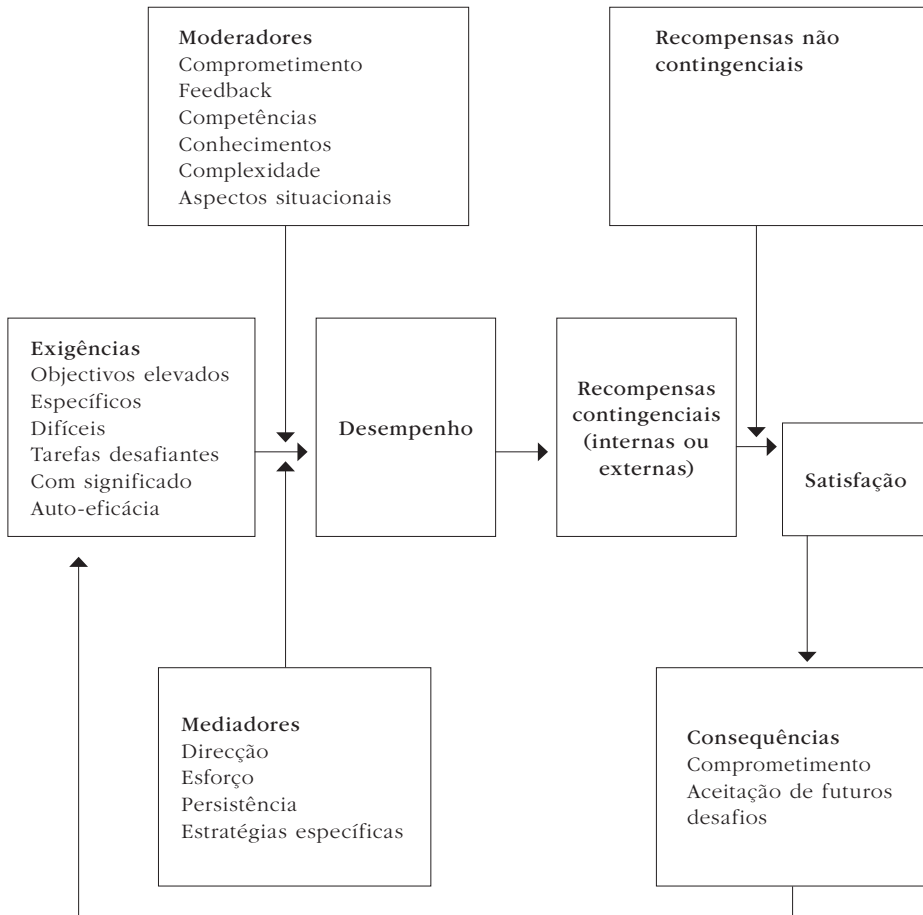


Figura 4: Adaptado de Locke e Latham (2002) e Latham e Locke (2007)

Locke, Latham e Erez (1988) identificam três classes de determinantes para o comprometimento com objectivos, quando estes são propostos ou impostos por outrem (supervisores, chefias, etc.). Em primeiro lugar, factores

externos. Estes dizem respeito ao grau em que os objectivos parecem ser legítimos, à confiança que o empregado deposita na figura de autoridade que fixou esses objectivos, bem como às recompensas extrínsecas (como incentivos financeiros) associadas ao alcance desses mesmos objectivos. Em segundo lugar, factores interactivos, os quais estão relacionados com o contexto em que a fixação de objectivos ocorre, podendo incluir valores e cultura, como a participação ou a competição. Por último, factores internos remetendo para aspectos cognitivos, tais como expectativa de sucesso e recompensas de natureza intrínseca (reconhecimento, noção de trabalho bem feito, etc.).

No que respeita ao comprometimento face a objectivos definidos, mais investigações são necessárias para esclarecer várias questões, tais como o efeito dos incentivos no comprometimento, o papel das diferenças individuais e dos factores situacionais, já que em relação às mencionadas questões são contraditórios os resultados empíricos encontrados e a análise destes tem gerado controvérsia (Mitchell & Daniels, 2003).

Um segundo moderador descrito na teoria é o *feedback*. A presença de feedback resulta em maior eficácia por comparação com o que se verifica no caso de a fixação de objectivos ocorrer na sua ausência (Bandura & Cervone, 1983). O feedback influencia a eficácia por permitir que o indivíduo tenha uma ideia do seu progresso relativamente aos objectivos definidos. Conhecendo o seu grau de realização, o trabalhador poderá ajustar a direcção e a intensidade dos seus esforços ou mesmo mudar as estratégias adoptadas até então. Por exemplo, se verificar que está muito abaixo da meta de produção estabelecida, poderá aumentar os seus esforços (fazendo mais em menos tempo, diminuindo os intervalos ou ficando até mais tarde) para conseguir o desempenho esperado.

Em terceiro lugar, temos a complexidade da tarefa. Como antes foi mencionado, há várias possibilidades de interacção entre os elementos que integram o modelo. Por exemplo, a relação entre o estabelecimento de uma meta e a complexidade da tarefa poderá ser afectada pela existência de outras metas de natureza diversa – distais ou proximais, vagas ou específicas, relativas a desempenhos ou a aprendizagens.

Em geral, o efeito do estabelecimento de metas sobre o desempenho é menor em tarefas complexas do que em tarefas simples. A título de exemplo,

poderemos aludir ao que ocorre com a produtividade na investigação científica ou com os resultados num departamento de investigação e desenvolvimento numa empresa, por um lado, e pensar no que se verifica com o desempenho numa tarefa simples e repetitiva numa linha de produção industrial, por outro. A literatura da especialidade sugere que, em tarefas mais simples, estabelecer metas resulta em maior desempenho, enquanto em tarefas complexas a presença de metas poderá não contribuir para melhorar o desempenho, podendo o seu efeito ser nulo ou até negativo. A razão para isso reside no facto de, em tarefas complexas, haver necessidade de recorrer a mais conhecimentos e competências para que o efeito positivo do estabelecimento de metas sobre o desempenho possa verificar-se. Atendendo a que as pessoas variam significativamente em termos da sua capacidade para utilizar conhecimentos e competências, bem como para desenvolver estratégias adequadas às tarefas que realizam, esse efeito será mais saliente em tarefas cuja natureza é simples<sup>13</sup>.

Finalmente, importa considerar que conhecimentos e competências são fundamentais nesta equação, como já referimos. Como salientam Mitchell e Daniels (2003), estabelecer uma meta específica, proporcionar feedback, assegurar o comprometimento de uma pessoa, pouca influência terão no desempenho dessa pessoa caso ela não possua os conhecimentos e as competências necessárias para a execução da função que desempenha. Possuir os conhecimentos e as competências indispensáveis à execução da tarefa irá, assim, afectar a auto-confiança ou a percepção de auto-eficácia, bem como facilitar o uso de ferramentas úteis ao desenvolvimento de estratégias adequadas à resolução de problemas e a um desempenho mais elevado ou de qualidade.

## 11. DESENVOLVIMENTOS RECENTES E PERSPECTIVAS DE FUTURO

Faz sentido afirmar que o grande *boom* das teorias relacionadas com a motivação no trabalho ocorreu entre as décadas de 60 e 70. Desde então,

---

<sup>13</sup> Para uma visão mais detalhada acerca do efeito moderador da complexidade da tarefa, ver Wood, Mento e Locke (1987).

muito do que se estudou teve a ver com a confirmação ou refutação de teorias estabelecidas ou de partes destas. Na ausência de grandes inovações, intuições ou acções inspiradoras, grandes responsáveis pela criação de novas teorias, a motivação no trabalho perdeu algum impulso relativamente à época efervescente supracitada. Os estudos deixaram de ser elaborações directamente relacionadas com a motivação, passando este tema a diluir-se noutros que captaram a atenção da psicologia das organizações e do trabalho, de que a cultura organizacional, o comprometimento ou empenhamento, a cidadania organizacional e a justiça organizacional constituem exemplos. Como referimos anteriormente, a estabilização conceptual também contribui para isso. Mas o facto de estarmos perante algumas teorias consagradas, que são uma referência obrigatória na literatura da especialidade, não significa que estejamos dispensados de inovar e de acrescentar valor ao conhecimento acumulado neste domínio, antes constitui um desafio. As necessidades e as expectativas que recaem sobre o trabalho no contexto que é o actual assim o exigem. Assim, recentemente, assistimos a novos esforços para trazer algo de novo à motivação no trabalho e para trabalhar. Apontaremos aqui três desenvolvimentos recentes.

Em primeiro lugar, destacamos o trabalho de Kehr (2004) que realça o papel importante desempenhado pelos processos de auto-regulação na motivação. A sua proposta de definição de auto-regulação, no entanto, é bastante específica, como veremos a seguir, e a teoria que elabora visa, nas suas palavras, preencher lacunas deixadas por teorias anteriores. Assim, este autor defende que a maior parte das teorias negligencia a distinção entre motivos implícitos e explícitos, privilegiando estes últimos (como no caso da teoria das expectativas). E, em consequência, falha quando tenta explicar porque é que alguns indivíduos conseguem canalizar energias e tirar partido dos recursos de que dispõem para alcançar metas, mesmo quando estas têm uma carga negativa ou são por eles consideradas como aversivas.

A constatação de que parte o autor e que o leva a equacionar uma nova solução é a de que, amiúde, os motivos implícitos e explícitos entram em conflito. Este tipo de situação exige a intervenção de processos de regulação, mais especificamente o que designa como *regulação volitiva* (*volitional regulation*).

Por regulação volitiva deveremos entender, segundo Kehr, o conjunto de estratégias de que dispõe o sujeito para sustentar planos de acção, deliberadamente pensados, por oposição a comportamentos que resultam de ímpetos ou são efectuados por impulso. Trata-se de contrapor um comportamento estratégico e reflectido a um comportamento automático ou rotineiro. Daqui resulta uma forma diferente de ver os processos de auto-regulação, sendo enfatizada a resolução de conflitos, mas a nível intra-individual. Neste contexto, os motivos implícitos são concebidos como necessidades inconscientes ou comportamentos espontâneos do sujeito, podendo, por isso, ser chamados preferências afectivas. Quanto aos motivos explícitos, estes constituem preferências cognitivas, já que dizem respeito a atribuições conscientes e deliberadas, aproximando-se do conceito de valores. De acordo com Kehr, os motivos implícitos e explícitos podem ser activados de modo independente e, muitas vezes, entram em conflito. Neste contexto, verificando-se um desencontro ou uma discrepância entre motivos implícitos e explícitos, haverá impulsos comportamentais desencontrados ou conflituais. Noutros termos, entrarão em acção comportamentos automáticos diferenciados, sendo admissível que comportamentos orientados em sentidos opostos possam dar origem a conflitos.

Quando estão em causa objectivos e metas de trabalho, é frequente ocorrerem situações em que há motivos valorizados e desejados (como sensação de realização, brio profissional, competência, eficácia) e também motivos desagradáveis ou geradores de desconforto (como ter que lidar com colegas de que não gostamos), o que, por sua vez, poderá originar orientações comportamentais divergentes ou conflituantes (querer realizar a tarefa e alcançar os objectivos dum projecto, mas não querer falar com colegas envolvidos no mesmo projecto). O papel do que o autor chama volição é fundamental na resolução deste tipo de conflito, uma vez que desencadeia processos específicos (como percepção selectiva, controlo emocional, etc.) que contribuem para direccionar a motivação no sentido de atingir os objectivos propostos ou as metas fixadas.

O trabalho de Kher, aqui apresentado de forma sintética, tem implicações para a motivação no trabalho, já que o tipo de conflito que menciona parece ser a regra e não a excepção, quando nos ocupamos de trabalho e de

organizações. Assim, é razoável esperar que o conceito de volição possa vir a ser integrado como um contributo susceptível de enriquecer outras teorias da motivação, nomeadamente a teoria do estabelecimento de metas. Aliás, esta perspectiva corresponde a uma das recomendações que Locke e Latham (2004) formulam em relação ao futuro das teorias da motivação no trabalho. Segundo estes autores, uma das prioridades deveria ser a investigação das motivações inconscientes e conscientes, bem como a relação entre ambas.

Um segundo desenvolvimento que merece ser destacado relaciona-se com as emoções e os afectos no trabalho e o seu impacto na motivação. Seo, Barrett e Bartunek (2004) procuram explicar a influência de afectos e emoções, tendo em conta a sua direcção, intensidade e persistência, nos comportamentos. De acordo com o modelo proposto por estes autores, é fundamental admitir a existência do que designam por *afecto básico* (*core affect*). Trata-se de sensações momentâneas e elementares de prazer e desprazer, de activação e desactivação, com impacto na motivação<sup>14</sup>. Os ditos afectos básicos seriam universais, distintos e irreduzíveis ao processamento cognitivo, tendo influência tanto nos processos motivacionais como nos seus resultados. Assim, por exemplo, afectos básicos influenciariam avaliações cognitivas e juízos emitidos (relativos a expectativas, utilidade, progressos nas actividades...) que afectam qualquer processo de tomada de decisões ou em comportamentos de escolha.

Ainda que autores de referência neste domínio (e.g. Latham & Pinder, 2005; Mitchell & Daniels, 2003; Locke & Latham, 2004) apontem para a necessidade de o estudo dos afectos e das emoções dever ser incorporado em investigações futuras, a maioria das teorias da motivação no trabalho continuam a enfatizar a esfera cognitiva. Neste sentido, ao incluírem no quadro das teorias da motivação os afectos e as emoções, que têm sido notoriamente negligenciados pelos diversos modelos explicativos da motivação no trabalho, Seo et al. (2004) têm o mérito de esboçar um trajecto e

---

<sup>14</sup> O trabalho destes autores tem como referência o modelo das emoções descrito por Feldman, Barrett e Russell (1998). Para mais detalhes deste, remetemos o leitor para Ramalho (2008).

de propor uma direcção que carece de maior investimento e de mais investigação.

Terceiro, um outro recente desenvolvimento teórico no campo da motivação no trabalho é a teoria da auto-determinação (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Na base desta encontra-se, principalmente, o corpo de conhecimento reunido sob o rótulo de teoria da avaliação cognitiva (Deci 1972). Numa tentativa de preencher algumas das lacunas apontadas a esta última, Gagné e Deci (2005) propõem desenvolvimentos significativos.

Em primeiro lugar, estes autores assumem existir um continuum que vai da amotivação (ausência de motivação) até à motivação intrínseca. Neste sentido, a motivação intrínseca é o extremo oposto da amotivação (e não da motivação extrínseca), encontrando-se a motivação extrínseca alguns num ponto intermédio deste continuum.

Uma segunda mudança em relação à teoria da avaliação cognitiva é o desmembramento da motivação extrínseca em diferentes tipos de regulação: externa, introjectada, identificada e integrada. E, no que respeita aos tipos de motivação extrínseca, os autores estabelecem uma dicotomia: motivação *controlada* ou *autónoma*. Ou seja, há formas de regulação da motivação em que o sujeito vivencia maior autonomia e formas em que o mesmo vivencia maior sensação de controlo externo. Quanto mais externa for a regulação, maior será a sensação de controlo e, portanto, mais o sujeito estará próximo da amotivação. Desta forma, o modelo torna-se mais complexo, contemplando uma diversidade maior de fenómenos relacionados com a motivação.

Em terceiro lugar, o modelo de auto-determinação acrescenta a *necessidade de relacionamento* (*relatedness*) às duas necessidades básicas que são assumidas pela teoria da avaliação cognitiva: auto-determinação e competência. A satisfação destas necessidades de relacionamento é considerada pelos autores como tendo um impacto significativo sobre o grau de internalização dos processos de regulação da motivação.

Como na teoria da avaliação cognitiva, os estudos que visam testar esta teoria da auto-determinação não têm estado voltados para o trabalho. Contudo, Gagné e Deci (2005) procuram inovar e apresentam várias propostas que poderão servir de orientação para investigações futuras relacionadas com o contexto de trabalho.

Para concluir, gostaríamos de salientar que, depois do auge que atingiu nos anos sessenta e setenta, o tema da motivação no trabalho parece despertar um novo interesse, tendo vindo a receber um novo impulso em anos mais recentes. A título de ilustração do novo “empurrão”, mencionaremos a atenção que dedicaram ao tema duas publicações de prestígio. Assim, em 2005 e pela primeira vez desde 1977, o *Annual Review of Psychology* tratou especificamente desta questão. Também a *Academy of Management Review*, em 2004, trazendo a público preocupações de gestores e consultores, solicitou a vários investigadores artigos inovadores sobre a motivação no trabalho, tendo dedicado ao tema um número da revista. Segundo Steers, Mowday & Shapiro (2004), este renovado interesse pela motivação tem que ver com o facto de termos um mundo do trabalho cada vez mais dinâmico e em constante mudança, o que faz com que a renovação conceptual seja sentida como urgente.

Em síntese, verifica-se que não há mudanças paradigmáticas no seio da literatura da especialidade. Para Latham & Locke (2007), a integração de novos desenvolvimentos, no seio modelos consagrados, constitui o maior desafio à investigação actual. De facto, muitos dos desenvolvimentos recentes visaram preencher lacunas conceptuais de modelos existentes (e.g. Fried & Slowik, 2004; Lord, Hanges & Godfrey, 2003). Outras contribuições traduziram-se na utilização de conceitos previamente elaborados, mas agora integrados de tal forma que algo de novo surge (e.g. Kher, 2004). Outras, ainda, recorreram a conceitos oriundos de áreas afins para gerar uma nova compreensão da motivação (e.g. Ellemers, Gilder & Haslam, 2004).

Tendo em conta o que anteriormente afirmámos, apontaremos agora, de forma resumida, algumas tendências que vêm influenciando nos últimos anos a investigação acerca motivação no trabalho: a) foco em processos de auto-regulação; b) importância crescente dos afectos e das emoções; c) influência de áreas afins; d) consideração do contexto nos processos motivacionais.

A primeira tendência tem que ver com os processos de auto-regulação (Kuhl, 1985; Kanfer, 1990, Latham & Pinder, 2005). O conceito de *volição*, a que antes fizemos referência, representa uma das possibilidades de abordagem destes processos.



Uma segunda tendência, que também assinalámos, é o foco nos afectos e emoções. Trata-se de uma tendência apontada por diversos autores (Latham & Pinder, 2005; Mitchell & Daniels, 2003; Locke & Latham, 2004). A inclusão dos afectos e das emoções no estudo da motivação estaria na origem das chamadas *hot theories* (Mitchell & Daniels, 2003). Entre estas, encontram-se, por exemplo, o trabalho de Weiss e Cropanzano (1996), bem como o de Seo, Barrett e Bartunek (2004), que atrás referimos. O que a este propósito pretendemos destacar é a constatação de que os afectos podem influenciar os processos cognitivos envolvidos na motivação.

Em terceiro lugar, verifica-se uma crescente influência de áreas afins em relação à motivação no trabalho. Entre outros, Ambrose e Kulik (1999) apontaram três áreas e respectivas contribuições para uma nova compreensão da motivação: grupos e equipas de trabalho, cultura organizacional e criatividade. No mesmo sentido, Ellemers, Gilder e Haslam (2004) argumentam que o poder explicativo das teorias da motivação pode ser significativamente enriquecido com a integração de conhecimentos oriundos da literatura sobre liderança e sobre desempenho grupal. Na mesma linha de investigação situam-se os estudos que tiveram como objectivo analisar os efeitos de mudanças no trabalho, através, por exemplo, da adopção de grupos autónomos, em substituição de postos de trabalho individuais, e que avaliaram os efeitos de metas grupais, e não individuais, sobre a motivação individual e grupal (e.g. Cordery, Mueller & Smith, 1991).

Por último, salientaremos o reconhecimento da importância do que alguns autores chamam o contexto de trabalho. Neste sentido, Latham e Pinder (2005), por exemplo, destacam os estudos relacionados com cultura nacional, desenho do trabalho e adequação entre pessoa e organização, como sendo tópicos relevantes para a compreensão da motivação. Estes tópicos, que remetem para fontes exógenas de motivação, deveriam ser objecto de mais investigação, na opinião destes autores. Os mesmos, porém, nada acrescentam relativamente a questões de natureza epistemológica, à formulação de novas teorias ou à elaboração de novos desenhos de investigação.

A questão do contexto ou do ambiente, por um lado, e as questões teóricas e epistemológicas que se prendem com o desenvolvimento da

investigação neste domínio, por outro, suscitam uma reflexão final. Para a fazer, necessitamos, de alguma forma, de retomar o início deste capítulo e de recapitular parte do que escrevemos. A definição mais consensual de motivação no trabalho é aquela em que a motivação é concebida como força que opera no interior das pessoas e que determina a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e de persistência, quando o comportamento não está sujeito a fortes pressões e limitações situacionais (Kanfer, 1990; Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964). Como acentuam Latham e Pinder (2005), trata-se de um processo psicológico que resulta da interacção entre o indivíduo (necessidades, valores, cognições, interesses, objectivos, etc.) e o ambiente (condições de trabalho, tipo de tarefa, pressão temporal, etc.). O ambiente aqui referido ou o contexto, como também muitas vezes é dito na literatura, remete para algo difuso e impreciso, para uma realidade exterior ou uma fonte exógena de motivação, parecendo que a motivação que realmente interessa é aquela que diz respeito à força que opera no interior de cada pessoa. Ou seja, é o nível de análise individual que conta ou que é privilegiado.

Do nosso ponto de vista, aqui reside um dos pontos críticos. Reduzir as organizações a ambiente ou a contexto talvez seja limitar ou recusar o que diferencia e identifica a Psicologia das Organizações e do Trabalho. O comportamento das organizações e nas organizações poderá ser várias coisas, mas não um contexto. Dito de outra forma, para a Psicologia das Organizações, as organizações não são um contexto ou um ambiente de trabalho, são um objecto de estudo; também têm um contexto ou uma envolvente, mas não o são. O nível de análise adoptado no estudo faz com que o que é percebido como contexto vá sendo modificado. E o nível organizacional – e não apenas o nível individual e, às vezes, o inter-individual ou o grupal – merece ser contemplado na investigação, na teoria e na intervenção.

Nas questões da motivação no trabalho, uma investigação que se limita a tratar o nível individual e ignora ou subestima o nível organizacional talvez esteja a passar ao lado de algo que é importante ter em conta. Assumindo que da Psicologia das Organizações e do Comportamento Organizacional é esperado que acrescentem valor ao conhecimento científico e que esse conhecimento seja relevante para as organizações, estudar a

motivação apenas em termos de sujeitos e de comportamento individual poderá ser insuficiente. Motivar poderá também significar tornar as organizações mais atractivas; não apenas a tarefa, a equipa de trabalho ou outros aspectos referentes ao trabalho. Por outras palavras, não basta oferecer tarefas atractivas, salários atractivos, condições de trabalho atractivas..., a organização também tem que ser atractiva, e atractiva para os diferentes *stakeholders* que nela participam e em relação à qual têm expectativas e legítimos interesses (Carvalho, Gomes & Lourenço, 2005). Neste sentido, a cultura organizacional poderá ser uma via para atrair e reter pessoas, motivar comportamentos de cidadania, gerar empenhamento, ser fonte de identificação e motivo de orgulho (Gomes, 2004). A par de uma liderança inspiradora (Lourenço, Miguez, Gomes & Carvalho, 2004), formas inovadoras de gerar conhecimento organizacional e dele saber tirar partido (Cardoso, Gomes & Rebelo, 2005), de fomentar e facilitar o envolvimento e a participação dos colaboradores (Lawler, 1986; Gomes, 1992), que sejam capazes de induzir o comprometimento organizacional (Borba, Gomes & Figueiredo, 2008), poderão igualmente fazer parte de um caminho a percorrer, em termos de investigação, sempre que a motivação no trabalho e para trabalhar voltar a despertar o interesse da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Sempre que tal acontecer, uma nova oportunidade surgirá para esta Psicologia, se a mesma souber contribuir para que as organizações se transformem em comunidades de trabalho, de prática e de valores, onde a aprendizagem individual e colectiva, porque motivada, poderá florescer e apresentar resultados (Rebelo & Gomes, 2008).

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal Psychology*, 67: 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 997-1013.
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s, *Journal of Management*, 25, 231-292.

- Andriessen, J. H. (2002). *Working with groupware. Understanding and evaluating collaborative technology*. London: Springer.
- Arnold, J. (Eds). (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: Prentice Hall.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behaviour, *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J. W. (1964). *Introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems, *Journal of Personality and Social Psychology*, 45:1017-1028.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A., & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited, *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Basset-Jones, N. & Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development*, 24(10), 929-944.
- Borba, D., Gomes, A. D. & Figueiredo, C. (2008). Comprometimento organizacional, envolvimento na tarefa e participação: relações, diferenças e implicações, *Psicologica*, 47, 183-200.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance, *Psychological Bulletin*, 52: 396-424.
- Bryan, J.F., Locke, E.A. (1967), Goal setting as a means of increasing motivation, *Journal of Applied Psychology*, pp.274-7.
- Cameron, J. & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A meta-analysis, *Review of Educational Research*, 64, 363-423.
- Cameron, J. (2001). Negative effects of reward on intrinsic motivation—A limited phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001), *Review of Educational Research*, 71(1) 29-42.
- Campbell, D. & Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. (pp 63-130). Chicago: Rand McNally.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.;
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cardoso, L., Gomes, A.D. & Rebelo, T. (2003). Gestão do Conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9, 1: 55-84.
- Cardoso, L., Gomes, A. D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento, *Psicologica*, 38: 23-44.
- Carvalho, C., Gomes, A.D., & Lourenço, P.R. (2005). Análise discursiva da gestão de *stakeholders*: emergência e implicações dos discursos de gestores no comportamento organizacional, *Psicologica*, 38: 45-64.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97, 19-35.

- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cordery, J.L., Mueller, W.S., and Smith, L.M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study, *Academy of management journal*, 34, 464-476.
- Csikszentmihalyi (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999a). The undermining effect is a reality after all: Extrinsic rewards, task interest, and self-determination, *Psychological Bulletin*, 125, 692-700.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999b). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again, *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27.
- Donovan, J. J. (2001). Work motivation. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Volume 2. Organizational psychology* (pp. 53-76). London: SAGE.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or Myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Eisenberger, R., Pierce, W. D., & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation: Negative, neutral, and positive, *Psychological Bulletin*, 125, 677-691.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance, *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Feldman, L., Barrett, L., & Russell, J. (1999). Structure of current affect, *Current Directions in Psychology Science*, 8, 10-14.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flanagan, J. C. (1973). A técnica do incidente crítico. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*, 25(2), 99-141.
- Fried, Y., & Slowik, L. H. (2004). Enriching goal setting theory with time: An integrated approach, *Academy of Management Review*, 29, 404-422.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005) Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gomes, A. D. (1983). Novas Formas de Organização do Trabalho e seus Contextos de Emergência, *Psicologia*, 3/4, IV: 195-204.

- Gomes, A. D. (1992). Formas de Organização e Técnicas de Gestão: análise comparativa e níveis de análise, *Revista Portuguesa de GESTÃO*, II, 29-47.
- Gomes, A. D. (2004). Individus, Cultures et Organisations. In C. Bonardi, N. Gregori, J-Y. Menard & N. Roussiau (Eds.), *Psychologie sociale appliquée: emploi, travail et ressources humaines*, pp. 289-309. Paris, Éditions IN PRESS.
- Graen, G. B. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications, *Journal of Applied Psychology*, 55(2), 2.
- Greenberg, J. (1988). Equity and Workplace Status: A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (2006). Losing Sleep Over Organizational Injustice: Attenuating Isomniac Reactions to Underpayment Inequity With Supervisory Training in Interactional Justice, *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2007). *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Griffin, R. W., Welsh, A., & Moorhead G. (1981). Perceived Task Characteristics and Employee Performance: A Literature Review, *Academy of Management Review*, 6(4), 655-664.
- Grigaliunas, B., & Wiener, Y. (1974). Has the research challenge to Motivation-Hygiene theory been conclusive? An analysis of critical studies, *Human Relations*, 27, 839-871.
- Hackman, R. and Oldham, G.. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*. pp250-79.
- Hackman, R. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Homans, G. (1961). *Social Behavior; its elementary forms*. New York, Harcourt.
- Hull, C. L. 1943. *Principles of behavior*. New York: Appleton- Century-Crofts.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, E (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artefact, *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Ilgen, D. R., Nebeker, D. M., & Pritchard, R. D. (1981) Expectancy theory measures: An empirical comparison in an experimental simulation, *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 189-223.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition [Monograph], *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.
- Kanfer, R., & Heggstad, E. D. (1997). Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation, *Research in Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three c's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation. Past, present, and future* (pp. 1-16). New York: Routledge.
- Katz, R. (1978). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics, *Human Relations*, 8, 703-726.

- Katzell, R. (1994). Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-89). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition, *Academy of Management Review*, 29, 479-499.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis, *Journal of Applied Psychology*, 84, 885-896.
- Kleingina, P., Jr., & Kleingina A. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, 5, 263-291.
- Kuhl, J. (1985). Volitional mediators of cognition-behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behaviour* (pp. 101-128). New York: Springer-Verlag.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 73, 462-466.
- Latham G. & Locke, E. (2007). New developments in and directions for Goal-Setting research, *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory research at the dawn of the twenty-first century, *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.
- Lawler III, E.E. (1986) - *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Lawler, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.
- Lawler, E. E. III & O'Gara, P. W. (1967). Effects of inequity produced by underpayment on work output, work quality, and attitudes toward the work, *Journal of Applied Psychology*, 51(5); 403-10.
- Lawler, E.E., III & Porter, L.W. (1967). The effects of performance on job satisfaction, *Industrial Relations*, 7: 20-28.
- Lepper, M. R., Keavney, M., & Drake, M. (1996). Intrinsic motivation and extrinsic rewards: A commentary on Cameron and Pierce's meta-analysis, *Review of Educational Research*, 66, 5-32.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). San Diego, CA: Academic Press.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 3, 157-189.
- Locke, E. A. (1982). Relation of goal level to performance with a short work period and multiple goal levels, *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 512-514.
- Locke, E.A., & Bryan, J.F. (1969). Knowledge of score and goal level as determinants, *Journal of Applied Psychology*, 53, 59-65.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment, *Academy of Management Review*, 13: 23-29.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990a). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990b). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel, *Psychological Science*, 1, 240–246.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2004), "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", *Academy of Management Review*, Vol. 29 (pp. 388–403).
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). **Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey**, *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-9.
- Lord, R., Diefendorff, J., Schmidt, A., & Hall, R. (2010). Self-Regulation at Work, *Annual Review of Psychology*, 61, 543-568.
- Lord, R., Hanges, P., & Godfrey, E. (2003). Integrating neural networks into decision-making and motivational theory: Rethinking VIE theory, *Canadian Psychology*, 44(1), 21-38.
- Lourenço, P.R., Miguez, J., Gomes, A.D. & Carvalho, C. (2004). Eficácia Grupal: análise e discussão de um modelo multidimensional, *Psychologica, extra-série: 611-621*.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behaviour, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307.
- Mace, C.A. (1935). Incentives: Some experimental studies. In *Industrial health research report* (Great Britain), No. 72.
- March, J. G. (Ed.) (1965). *Handbook of organizations*. New York, Rand Mac Nally.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J., Becker, T. & Vandenbergue, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Mitchell, T.R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial organizational psychology* (Vol. 12, pp. 225–254). New York: Wiley.
- Motowildo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Vol. 12. Industrial and organizational psychology* (pp. 39–53). New York: Wiley.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Patall, E., Cooper, H., & Robinson, J. (2008). The Effects of Choice on Intrinsic Motivation and Related Outcomes: A Meta-Analysis of Research Findings, *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300.
- Pinder, C. (1984). *Work motivation: theory, issues and applications*. NEW YORK? HarperCollins.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin.
- Ramalho, A. C. (2008). *Emotions and Team Effectiveness: driving and restraining forces of a group development*. Dissertação de Mestrado não publicada., Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra.
- Rebelo, T., & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future, *The Learning Organization*, 15 (4), 294 – 308.
- Schmidt, F. L. (1973). Implications of a measurement problem for expectancy theory research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10, 243-251.
- Schmitt, N., Cortina, J., Ingerick, M., & Wiechmann, D. (2003). Personnel selection and employee performance. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Org.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial organizational psychology* (Vol. 12, pp. 77–102). New York: Wiley.



- Seo, M., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation, *Academy of Management Review*, 29, 423-439.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Steers, R.M., Mowday, R.T., Shapiro, D.L. (2004), "The future of work motivation theory", *Academy of Management Review*, Vol. 29 pp.379-87.
- Taylor, F. (1911). *Principles of scientific management*. New York: Harper.
- VanEerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 81, 575-586.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watson, T.J. (Eds). (2006). *Organising and managing work*. Harlow: Prentice Hall.
- Weick, K. (1966). The concept of equity in the perception of pay, *Administrative Science Quarterly*, 1966, II, pp. 414-439.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: metaphors, theories and research*. London: Sage.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). An affective events approach to job satisfaction. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Westaby, J. D. (1999). *Identifying motivational attributes underlying stable organizational attitudes: Using multiple methods to compare expectancy theory and reasons theory*. Working Paper, Columbia University, New York.
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425.

(Página deixada propositadamente em branco)

# VI

---

## JUSTIÇA SOCIAL: PRESSUPOSTOS E TEMAS ORGANIZACIONAIS

Joaquim Pires Valentim e Klaus Helkama  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA E UNIVERSIDADE DE HELSÍNQUIA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

A que é que cada um tem direito? Como é que se faz essa distribuição? Estas são, de um modo simples, duas perguntas que definem os dois tipos principais de justiça que têm vindo a ser estudados no âmbito da justiça social.

Nas sociedades modernas estas questões não se decidem, como outrora, com base em argumentos relativamente arbitrários e aparentemente imutáveis. Ao contrário, são objecto de debate público, de consensos, de conflitos e até de confrontos abertos entre diferentes actores e lógicas sociais. Não admira por isso que também as ciências sociais se tenham vindo a debruçar sobre este domínio, anteriormente mais reservado às abordagens filosóficas e jurídicas. Na encruzilhada de saberes em que este campo se situa, encontra-se também a psicologia que começou a estudar especificamente estas questões há cerca de meio século. De então para cá, esta área tem conhecido um enorme desenvolvimento. Sobretudo a partir dos anos 90 do século passado, o estudo destas questões no campo das organizações tem marcado esse desenvolvimento, assistindo-se mesmo à afirmação da justiça organizacional (Greenberg, 1987) como uma área específica de pesquisa, quer porque partindo da psicologia social boa parte dos seus “fundadores” passou a trabalhar em escolas de gestão (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 7), quer porque se trata de uma área com questões de grande importância para o funcionamento e eficácia das organizações.

Neste capítulo começamos por balizar o caminho de algumas das principais teorias e modelos que conduziram ao desenvolvimento que o estudo destas questões tem vindo a mostrar, de modo a assinalar os alicerces e as linhas de continuidade e de descontinuidade neste campo. Mas este não é um capítulo de análise histórica, nem de revisão da literatura no domínio da justiça organizacional. Em vez disso, o que procurámos fazer foi centrar-nos nas imbricações entre fenómenos organizacionais e sociais e em temas organizacionais que se podem estender ao plano da governação e organização societal, que, do nosso ponto de vista, devem também ocupar o trabalho dos investigadores nesta área.

### 1. A QUE É QUE CADA UM TEM DIREITO? JUSTIÇA DISTRIBUTIVA

Algumas teorias “clássicas” da psicologia social, como a teoria da dissonância cognitiva, a teoria da comparação social e a teoria da troca social permitem enquadrar e discutir a questão da percepção da justiça na distribuição de recursos. Foi apoiando-se nessas teorias que, a partir dos anos 60 do século XX, na psicologia se desenvolveram os primeiros estudos específicos no domínio da justiça, sobretudo no quadro da teoria da equidade (Adams, 1965). A teoria da equidade centra-se na justiça distributiva e baseia-se na ideia de que o critério determinante pelo qual as pessoas avaliam o grau de justiça de uma dada distribuição não é tanto o seu resultado em termos absolutos daquilo que recebem, mas sim em função da contribuição ou do esforço<sup>1</sup> que fizeram comparativamente com o de outra(s) pessoa(s) de referência.

Convém assinalar a importância dos estudos realizados no âmbito da teoria da equidade, quer em termos teóricos, quer pela sua aplicabilidade ao mundo do trabalho, tanto mais que se trata do domínio em que esses

---

<sup>1</sup> O termo equidade tem sido usado com uma multiplicidade de significados, designadamente, na acepção de igualdade, de justiça na distribuição de bens no sentido amplo e ainda na acepção restrita desta regra de proporcionalidade. É neste sentido específico que o usamos neste capítulo, como um princípio de justiça em que as retribuições são baseadas nas contribuições (sobre este ponto, cf. Leventhal, 1980, p. 29; Steiner, 1999, p. 92).

estudos se basearam para dar conta das reações dos trabalhadores aos seus salários. Mas, apesar da sua pertinência, uma análise da justiça da distribuição de bens feita apenas em termos de equidade ou de proporcionalidade não está isenta de limitações. Entre outras, é de assinalar a dificuldade na transposição para o estudo da justiça a nível dos grupos (cf. Tajfel, 1982, 1984) e o pressuposto universalista de uma análise que se adapta especialmente às finalidades da produtividade económica no quadro dos modelos culturais que valorizam a meritocracia individual, característicos das sociedades ocidentais (para uma síntese, cf. Taylor & Moghadam, 1994, cap. 5; Roux & Clémence, 1999).

De facto, para além da equidade, existem outros princípios ou regras de distribuição de bens que influenciam a percepção de justiça distributiva, em especial, a regra da igualdade e a regra da necessidade. De acordo com a regra da **igualdade**, todos devem receber o mesmo, não sendo feita qualquer diferenciação na distribuição em causa em função da contribuição relativa de cada um. De acordo com a regra da **necessidade** ou da solidariedade, a distribuição de bens deve-se regular pela necessidade dos diferentes destinatários (indivíduos ou grupos), no sentido em que quem tem maior necessidade ou privação deve receber mais.

Ou seja, quando se trata de saber a que é que cada um tem direito, entre outros (cf., por ex., Leventhal, 1980), existem três grandes critérios: o da equidade (dar a cada um segundo a sua contribuição), o da igualdade (dar a todos o mesmo) e o da necessidade (dar em função das necessidades de cada um).

Independentemente da pertinência do estudo específico de cada uma dessas regras (as suas condições de preferência, a sua aplicação e as suas consequências), é importante assinalar que existem crenças largamente difundidas sobre o que é uma distribuição de bens justa. De facto, a investigação sobre justiça mostra que as “pessoas têm concepções sobre o que é justo e que essas concepções moldam as suas avaliações, sentimentos e comportamentos” (Tyler, 2003, p. 344).

Nesse fundo comum de crenças gerais sobre como se devem distribuir os recursos numa dada sociedade, organização ou grupo, é possível identificar determinantes ou pontos de ancoragem na preferência pelos diferentes princípios ou regras de justiça. Entre as condições que favorecem a adopção

de uma dessas regras, encontram-se o tipo de bens em causa e o tipo de relações sociais entre os indivíduos<sup>2</sup>. Quanto ao tipo de bens, geralmente, a regra da equidade é preferida quando se trata de recursos materiais e económicos (por exemplo, dinheiro), sendo a regra da igualdade preferida quando se trata de recursos simbólicos e de bens imateriais (por exemplo, direitos). Quanto ao tipo de relações sociais em causa, também neste domínio pode ser útil a distinção de Bales (1950) entre orientação para o grupo ou para os aspectos socio-emocionais e orientação para a tarefa, na medida em que relações sociais orientadas para os aspectos socio-emocionais se encontram associadas a uma preferência pelas regras da igualdade e da necessidade, enquanto relações sociais impessoais e orientadas para a tarefa se encontram associadas à preferência pela equidade (Deutsch, 1985). Por outro lado, a igualdade é mais típica de relações igualitárias e informais e a equidade mais típica de relações hierárquicas e formais, adaptando-se melhor a uma concepção em termos abstractos do que a uma atribuição face a face, inserida nas relações interpessoais. Como dizem Roux e Clémence (1999, pp. 104-105) “a regra da equidade presta-se particularmente bem a uma regulação das trocas nas quais o ‘distribuidor’ ou o ‘juiz’ está pouco implicado”. De facto, um dos problemas que a aplicação desta regra pode levantar resulta da tendência que os indivíduos manifestam para sobrevalorizarem a sua contribuição (ou a dos que lhe são próximos) em detrimento da dos outros, quer isso se faça em termos pessoais, quer em termos de grupo, uma vez que os fenómenos típicos do favoritismo endogrupal também se podem manifestar neste domínio.

Assim, mesmo num quadro geral de adesão a princípios de equidade ou de proporcionalidade (em especial, tendo em conta a tendência para o auto-favorecimento), as pessoas podem preferir uma distribuição igualitária dos recursos para evitar as consequências nefastas de uma plausível conflitualidade e, eventualmente, até o risco de uma desagregação do grupo ou da unidade de trabalho ou, pelo menos, do bom clima grupal ou organizacional.

---

<sup>2</sup> Existem outros factores a ter em conta na adopção de um ou de outro critério de justiça distributiva, designadamente, o contexto institucional (por exemplo, trabalho, família), os valores e a ideologia (cf. Deutsch, 1985).



O mesmo princípio de harmonia nas relações sociais pode estar associado à preferência pela generosidade e solidariedade que caracterizam a regra da necessidade. Esta pode ser pautada também por um princípio de justiça social a nível societal (de distribuição de bens e de poder na sociedade), que requer a introdução de medidas capazes de compensar uma situação de desigualdade, de desvantagem ou até de uma injustiça.

Trata-se então de adoptar medidas de discriminação positiva ou medidas compensatórias da situação de desvantagem em que os indivíduos ou os grupos se encontram, devido ao acaso da “lotaria da natureza” ou a outros motivos – designadamente, quando a aplicação das outras regras de justiça distributiva cria uma injustiça de facto. Existem inúmeros exemplos de medidas deste tipo a nível das políticas sociais. No domínio educativo, os programas de educação compensatória traduzem a aplicação desta regra (cf. Valentim, 1997, pp. 36-41), que pode também ser ilustrada com a atribuição de bolsas de estudo a estudantes universitários com carências económicas. Um outro exemplo são os programas da União Europeia em que se atribuem maiores recursos a regiões desfavorecidas. Encontram-se muitas outras ilustrações da aplicação deste princípio no domínio das organizações (e.g., ajudas de custo e abonos de família) quando um(a) trabalhador(a) apresenta necessidades superiores que, de acordo com esta regra, devem ser atendidas através da atribuição de mais recursos, designadamente financeiros.

Estas medidas podem também funcionar pela negativa. Isto é, funcionam não só pelo que se dá, mas também pelo que não se tira, quando se trata de retirar regalias, remunerações, ou até mesmo de retirar o emprego quando, por exemplo, se procura evitar lançar no desemprego os dois membros de um casal com filhos nos casos em que ambos são trabalhadores na mesma empresa.

Sendo a distribuição de bens um fenómeno universal com fortes repercussões no bem-estar material e subjectivo, a nível individual e colectivo, dificilmente se pode escamotear a importância que tem para o funcionamento organizacional e social a adopção de diferentes regras de justiça distributiva. Como diz Leventhal (1980, p. 27), “todos os grupos, organizações e sociedades lidam com a questão da atribuição de recompensas, punições e

recursos. A maneira como um sistema social trata destas questões tem um grande impacto na sua eficácia e na satisfação dos seus membros.”

## 2. COMO É QUE SE FAZ? JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

Não obstante a importância crucial que a distribuição de bens tem, não deixa de ser interessante constatar que, muitas vezes, as pessoas se preocupam não tanto com o que obtêm, com o que lhes é atribuído, mas mais com a forma como são tratadas. Nesse sentido, de acordo com Tyler (2003, p. 345), a investigação neste domínio sugere que

os modelos de justiça distributiva são limitados porque não respondem às preocupações centrais de justiça das pessoas. As insatisfações das pessoas, mesmo em contexto de trabalho, não estão tipicamente ligadas a aspectos de atribuição de recompensas (...). Em vez disso, as pessoas queixam-se mais frequentemente da maneira como são tratadas.

É disso que trata o estudo da justiça procedimental, que pode ser definida como a “justiça dos processos usados para chegar às decisões” (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 6). Abordada na obra filosófica de Rawls (1971/2001), a sua introdução na investigação psicológica foi feita por Thibaut e Walker (1975) em estudos realizados em meio jurídico. Estes autores sublinham a importância do controlo que as pessoas têm nos procedimentos usados para chegar às decisões, distinguindo entre controlo da decisão (que diz respeito às decisões realmente tomadas) e controlo do processo ou “voz” (que diz respeito a procedimentos que asseguram a participação ou que dão a oportunidade de apresentar o seu caso). Mesmo quando os resultados não são favoráveis para o indivíduo, verifica-se uma tendência para que uma decisão seja percebida como mais justa quando há um controlo sobre o processo (ou a possibilidade de ter “voz”) do que quando não há essa oportunidade. Ter uma palavra a dizer sobre o que está em jogo é importante para que um processo possa ser considerado justo. Ou seja, para uma percepção de um procedimento justo não é imprescindível que

exista um controlo na decisão, desde que seja assegurado um controlo sobre o processo que conduz à decisão.

Como veremos à frente, a aplicação deste tipo de conceitos e de análise estende-se a outros domínios, para além do contexto jurídico, nos quais ter “voz”, ou controlo sobre o processo, “implica uma delegação do poder a um juiz, a um árbitro ou a representantes que, eles sim, têm o controlo decisional” (Azzi & Klein, 1998, p. 55). Assim se passa, por exemplo, com a participação dos trabalhadores na definição de grelhas salariais através de representantes sindicais e o mesmo acontece com os processos eleitorais de escolha dos governantes nas sociedades democráticas ocidentais. Trata-se de processos pelos quais se assegura que os pontos de vista e as posições de um grupo ou de um indivíduo se exprimem, mesmo quando esses indivíduos não têm um controlo directo sobre as decisões dos gestores ou dos governantes.

Thibault e Walker fazem uma leitura instrumental do controlo, segundo a qual as pessoas procuram assegurar a sua participação no processo por forma a assegurar vantagens em termos de resultados. Ou seja, o que está em causa é controlar o resultado através do controlo do processo (Tyler, 1999, 2006). No entanto, ao chamarem a atenção para o facto de as pessoas “não se limitarem a reagir aos resultados que obtêm, mas também aos processos por meio dos quais recebem esses resultados” (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 6) estes trabalhos constituem um marco no desenvolvimento do conceito de justiça procedimental.

Nestes desenvolvimentos conceptuais, um papel importante cabe também a Leventhal (1980), ao alargar o estudo da justiça procedimental do domínio jurídico para o das organizações no geral e ao alargar as regras ou critérios de procedimentos a ter em conta, para além do critério da “voz” ou do controlo do processo. Vejamos quais são essas regras.

1. *Regra da consistência*, de acordo com a qual os processos usados “devem ser consistentes entre pessoas e ao longo do tempo”. Quando aplicada através das pessoas, esta “regra exige que sejam aplicados procedimentos semelhantes a todos os potenciais destinatários da recompensa e que não seja dada nenhuma vantagem especial a nenhum. Nesta forma, a

regra relaciona-se de perto com a noção de igualdade de oportunidades” (Leventhal, 1980, p. 40). Quando aplicada através do tempo, exige que se mantenham as regras estáveis, de modo a assegurar que não haja um súbito desvio dos critérios estabelecidos, pelo menos, no decurso de um mesmo processo. Ou seja, de modo a assegurar que não se mudam as regras a meio do jogo. Por exemplo, num concurso para um determinado lugar, todos os candidatos devem ser tratados da mesma maneira e os critérios de seriação dos candidatos não devem ser alterados enquanto o concurso não estiver concluído.

2. *Regra da supressão dos enviesamentos ou da imparcialidade*, segundo a qual interesses pessoais e preconceitos não devem estar presentes em nenhum momento do processo. Ou seja, não deve haver parcialidade ou interesses escondidos. Por exemplo, as opiniões políticas não devem influenciar os processos de tomada de decisão na selecção de um candidato a um emprego. O caso da recusa de promoção de Ann Hopkins a um lugar de topo na *Price WaterHouse*, decidida com base em estereótipos acerca das mulheres (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux & Heilman, 1991) - e que chegou ao Supremo Tribunal dos Estados Unidos da América - ilustra de um modo claro as consequências a que pode conduzir a ausência desta regra<sup>3</sup>. Obviamente, esta regra também “exige que uma pessoa não seja juiz em causa própria” (Leventhal, 1980, p. 41).
  
3. *Regra da exactidão da informação* recolhida - é necessário basear o processo de atribuição em boa informação. Por exemplo, ao classificar um exame um professor não deve ler as respostas de forma descuidada, do mesmo modo que promoções e pagamentos de prémios monetários a trabalhadores ou gestores devem ser decididos com base em informação sólida, cuidadosamente recolhida sobre o trabalho que cada um(a) efectuou. O rigor dessa informação deve ser passível de escrutínio e garantias de *accountability* “ajudam a assegurar que os agentes que

---

<sup>3</sup> E, embora nalguns casos talvez de um modo menos óbvio, ilustra também todas as outras regras enunciadas por Leventhal (1980).

administram o processo atributivo desempenham os seus deveres de forma correcta” (Leventhal, 1980, p. 42). Leventhal aponta dois aspectos a ter em conta nesta matéria: a monitorização adequada do comportamento dos agentes que controlam o processo distributivo (para a qual é importante a existência de registos rigorosos e honestos) e a existência de sanções efectivas para prevaricadores que obtêm de forma oportunista ou fraudulenta recompensas e recursos.

4. *Regra da rectificação* - devem existir oportunidades para modificar decisões já tomadas. Ou seja, deve haver a possibilidade de corrigir más decisões. Por exemplo, uma pessoa pode solicitar a revisão da avaliação do seu exame. A possibilidade de apelar de forma simples e fiável à correcção de uma decisão não deve ser vista como sinal de fraqueza ou de ineficiência, uma vez que “mesmo o mais competente e bem intencionado decisor se engana e comete erros”. Ao contrário, deve ter-se em conta que as pessoas percebem uma maior justiça em “grupos e organizações que proporcionam formas legítimas de contestar e alterar decisões” (Leventhal, 1980, p. 43) incorrectas ou injustas.

5. *Regra da representatividade* - “todas as fases do processo atributivo devem reflectir os interesses básicos, os valores e pontos de vista” dos que são afectados pela atribuição (Leventhal, 1980, pp. 43-44). Ou seja, aqueles que são afectados pela decisão devem ter influência na decisão. Pode incluir-se aqui o controlo decisional e o controlo do processo (“voz”) já referidos por Thibaut e Walker (1975). Por exemplo, a participação dos trabalhadores na definição de um sistema remuneratório e a existência de mecanismos que asseguram uma consulta frequente e genuína com a gestão<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Apesar de se situar fora do âmbito que nos propusemos para este capítulo, não devemos deixar de referir a este respeito as investigações de Azzi (1992; para uma síntese, cf. Azzi & Klein, 1998) que mostram a importância de considerar as imbricações entre uma concepção individual e uma concepção colectiva de justiça, designadamente em termos de regra de representatividade a aplicar. Por exemplo, esta pode ser estabelecida numa base individual, isto é, em função do número de membros de cada grupo, traduzindo-se numa representação proporcional ao tamanho dos grupos e que favorece as maiorias numéricas. Mas, em vez disso, a representatividade também pode ser definida numa base grupal, em que

6. *Regra de ética* - os processos usados “devem ser compatíveis com os padrões morais e éticos fundamentais” (Leventhal, 1980, p. 46) geralmente aceites. Esses processos têm que excluir, entre outros, fraude, suborno, espionagem e invasão da privacidade. Por exemplo, um vendedor imobiliário não deve esconder as más condições em que se encontra uma casa.

A análise de Leventhal sobre a justiça procedimental faz-se no quadro de um encaixe sequencial entre justiça procedimental e justiça distributiva em que os “procedimentos são menos importantes que os resultados na determinação dos julgamentos globais de justiça” (Myry, 2003, p. 22). Nesta aceção, tal como em Thibaut e Walker (1975), também aqui se julga que a importância dada aos procedimentos decorre da sua instrumentalidade na obtenção de melhores resultados.

Lind e Tyler (1988) acentuam bem mais o papel específico da justiça procedimental ao defenderem que ela é tão importante, ou, por vezes, até mais importante que a justiça distributiva em diferentes domínios, designadamente no domínio das organizações. As pessoas estarão mais dispostas a aceitar como justa uma distribuição, mesmo que esta lhes seja desfavorável, quando os procedimentos usados são considerados correctos.

Quando as pessoas interagem com outras pessoas, grupos ou organizações os seus julgamentos, sentimentos e comportamentos são influenciados pelas suas avaliações do que é (...) “justo” ou “injusto”. Estas preocupações de justiça são distintas dos interesses egoístas das pessoas de ganharem quanto mais melhor para si e/ou para os seus grupos. (Tyler, 2003, p. 344)

O “modelo do valor do grupo” (*group-value model*), proposto por Lind e Tyler (1988), sublinha a importância que a justiça dos procedimentos

---

todos os grupos têm o mesmo número de representantes (independentemente do número dos seus membros) traduzindo-se numa representação igualitária entre os vários grupos ou partes envolvidas. Este tipo de questões encontra-se no cerne de diferentes debates sobre a repartição do poder de decisão, por exemplo, na União Europeia, em conselhos de administração ou órgãos de governo compostos por vários departamentos ou unidades e em negociações salariais com diferentes organizações representativas dos trabalhadores.

tem no estabelecimento de uma relação duradoira entre o indivíduo e o grupo, na medida em que as pessoas valorizam esses procedimentos “como um indicador da qualidade da sua relação com o grupo e as suas autoridades” (Tyler, 1999, p. 575). Isto é, dá uma primazia aos factores ou preocupações “relacionais” em detrimento da sua instrumentalidade na obtenção de melhores resultados. Este modelo, que tem vindo a ser estudado empiricamente em diferentes contextos - designadamente no domínio do trabalho e das organizações em Portugal (cf. Sousa & Vala, 1999) -, atribui um papel preponderante às consequências que têm na avaliação do grupo e da relação indivíduo-grupo três dessas preocupações de ordem relacional: 1) a *neutralidade* da tomada de decisão, isto é, ser factual e livre de enviesamentos pessoais; 2) a *confiança na autoridade*, ou seja, a “crença de que a autoridade é (...) atenciosa e está preocupada com os melhores interesses para os membros do grupo” e 3) o *reconhecimento do estatuto* que se refere a “um tratamento com dignidade e respeito” (Tyler, 2003, p. 348). Um tratamento justo, assente nestas preocupações, dá a indicação “às pessoas que elas são membros valorizados desse grupo, a quem são outorgados direitos, protecções e estatuto (respeito do grupo)” (Tyler, 2003, p. 349).

Como Tyler tem sublinhado diversas vezes (cf., por ex., Tyler, 2003, 2009), decorrem daqui importantes implicações sociais e organizacionais. Em especial, porque estes trabalhos mostram que as pessoas não estão apenas preocupadas com recompensas imediatas (para si ou para o seu grupo) e que garantir procedimentos justos pode ser uma forma importante para assegurar a aceitação de normas e decisões. Mais ainda, de acordo com Tyler (2003, p. 346):

A justiça procedimental é especialmente importante porque é central à criação e manutenção de valores internos que suportam o comportamento cooperativo voluntário da parte de membros dos grupos. (...) Processos de tomada de decisão justos conduzem à lealdade e ao comprometimento com esses grupos (...). Do mesmo modo, a justiça procedimental promove a aceitação das regras sociais porque promove a crença de que as autoridades são legítimas e devem ser obedecidas.

## 2.1. *Algumas questões sobre os tipos de justiça*

O papel estritamente instrumental dos procedimentos justos na obtenção de melhores resultados fora já questionado por Bies e Moag (1986) quando propuseram um terceiro tipo de justiça, para além da justiça distributiva e procedimental: a justiça interaccional, que “diz respeito ao lado humano das práticas organizacionais” e que se refere aos “aspectos dos processos de comunicação entre a fonte e o recipiente da justiça, como a correcção, a honestidade e o respeito” (Cohen-Charash & Spector, 2001, p. 281). Posteriormente, Greenberg (1993) propôs uma outra conceptualização que separa a justiça interaccional em aspectos interpessoais e informacionais. A justiça interpessoal, refere-se ao grau em que as pessoas são tratadas de forma correcta, com dignidade e respeito. A justiça informacional foca-se nas explicações dadas às pessoas sobre os procedimentos usados (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001, p. 427).

Estas distinções têm-se vindo a consolidar, tanto mais que são corroboradas por meta-análises que apoiam tanto a conceptualização de três dimensões (justiça distributiva, procedimental e interaccional; Cohen-Charash & Spector, 2001), como a de quatro dimensões (justiça distributiva, procedimental, interpessoal e informacional; Colquitt et al., 2001). No entanto, em termos teóricos não deixa de se tratar de um tema que merece discussão na medida em que se pode considerar que os aspectos que dão conteúdo à justiça interaccional (e também interpessoal e informacional) estariam já incluídos na justiça procedimental, tal como foi estudada por Thibault e Walker (1975) e por Leventhal (1980). De facto, os critérios da “voz” e da “representatividade” incluem necessariamente aspectos interaccionais e comunicacionais (cf. Sousa & Vala, 1999, p. 43). A discussão desta questão justifica-se ainda mais pela pertinência que pode ter uma outra distinção que decorre dos trabalhos no âmbito do modelo do valor do grupo e que consiste em distinguir entre aspectos instrumentais (distributivos) e aspectos relacionais ou sociais (procedimentais e interaccionais) (a este respeito veja-se o recente trabalho de Tyler, 2009).

Por outro lado, há uma leitura mais imediatista e fácil que convém evitar, segundo a qual o optimismo que os resultados da investigação



na justiça procedimental permitem, se traduziria na mera aplicação burocrático-administrativa de um código de regras que dariam corpo a bons procedimentos. Fazê-lo, seria esquecer que esses procedimentos têm lugar em grupos, organizações e sociedades que os moldam e que lhes dão enquadramento, com as suas normas, estrutura e sistemas de significação, devendo ser sublinhada a importância das preocupações com a justiça serem constitutivas da cultura organizacional, entendida não como algo fixo e reificado, mas “como uma matriz de interpretações que constrange e possibilita a atribuição e gestão do sentido” (Gomes, 2000, p. 248). Ou como diz, de outro modo, Rawls (1971/2001, p. 87) quando se refere à aplicação da justiça procedimental pura à distribuição:

é necessário estabelecer-se um sistema justo de instituições e administrá-lo de forma imparcial. Só contra um enquadramento constituído por uma estrutura básica justa, incluindo uma constituição política justa e uma organização justa das instituições económicas e sociais, se pode dizer que existe necessário processo justo.

Para além disso, como tem sido sublinhado por vários autores (cf., por ex., Nowakowski & Conlon, 2005; Steiner, Traban, Haptonstahl & Fointiat, 2006), apesar de todo o entusiasmo que tem suscitado o estudo da justiça procedimental, isso não significa que se tenha esgotado a pesquisa sobre os aspectos distributivos. Longe disso. Muita coisa da justiça distributiva está ainda por estudar. Em especial, a regra da necessidade não tem sido muito estudada (cf. Steiner et al., 2006) e “existe pouco consenso sobre quando é mais provável que cada uma das regras [equidade, igualdade e necessidade] seja usada ou que seja percebida como mais justa” (Nowakowski & Conlon, 2005, p. 6). Não é difícil concordar com Nowakowski e Conlon (2005, p. 6) quando sintetizam esta questão, dizendo que “embora a justiça distributiva tenha sido o primeiro padrão de justiça a ser sistematicamente examinado pelos cientistas sociais, há ainda muito trabalho a fazer para a compreensão deste constructo”.

## 3. CONSEQUÊNCIAS DA JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A investigação no domínio da justiça organizacional tem mostrado que, nas suas diferentes dimensões, a justiça se encontra associada a uma série de *outcomes* organizacionais como, entre outros, a performance, a cidadania organizacional, a satisfação no trabalho, o comprometimento e a confiança organizacional (cf. Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Steiner, 1999).

Nos estudos organizacionais sobre a liderança e a tomada de decisão do ponto de vista da justiça, a percepção da justiça no local de trabalho tem sido usualmente medida por questionários que contêm itens relacionados com a justiça distributiva e procedimental (Moorman, 1991). Tal como referimos atrás, por vezes, distingue-se um terceiro tipo de justiça que é a justiça interaccional e que se refere à maneira como os superiores tratam os seus subordinados. Se a interação se faz, de facto, com respeito, de forma honesta e amigável há uma elevada pontuação nas medidas de justiça interaccional. Um gestor que trata os seus subordinados com pouco respeito, de uma forma não amigável e desonesta obtém baixas pontuações nessas medidas. Em termos estatísticos, a justiça interaccional está associada à justiça procedimental, mas essa associação não é tão forte a ponto de os dois tipos de justiça poderem ser considerados idênticos (Simons & Roberson, 2003). No entanto, de um ponto de vista conceptual, tal como vimos, não é consensual que a justiça interaccional possa ser considerada como um tipo específico de justiça. Em vez disso, talvez possa ser mais adequadamente considerada como *tratamento correcto*, cuja ausência conduz a bastante irritação e angústia nos locais de trabalho.

As investigações neste domínio mostram resultados que associam gestores que são vistos como justos e correctos a subordinados que apresentam melhor saúde que a dos subordinados de gestores menos justos. Estudos sobre *stress* no trabalho têm mostrado que o controlo que os indivíduos têm sobre as suas condições ocupacionais baixa o *stress* no trabalho. Um estudo finlandês neste domínio, centrou-se nos efeitos conjuntos do controlo e da justiça, por parte da gestão, no *stress* profissional em centros de saúde.

O estudo envolveu várias centenas de empregados em centros de saúde e mostrou que os efeitos do controlo profissional no *stress* eram mediados, quase na totalidade, pela justiça da administração. Quanto mais justo era o líder, mais os empregados sentiam que tinham controlo sobre as suas condições de trabalho e menor era a pressão sentida no trabalho (Elovainio, Kivimäki & Helkama, 2001). Existem resultados ainda mais impressionantes sobre estes efeitos na saúde, encontrados num estudo britânico-finlandês que seguiu mais de cinco mil funcionários públicos na Grã-Bretanha ao longo de um período de 5 anos. Nas unidades em que a liderança era percebida como sendo justa, o número de mortes por doenças do coração era inferior em 30% ao de unidades com um líder injusto. A diferença era devida à pressão no trabalho, que era menor nas unidades com uma gestão justa (Kivimäki et al., 2005).

Uma questão importante que se coloca aqui é a de saber se é possível combinar justiça com eficiência. Muitas vezes, a primeira reacção dos gestores a conferências sobre justiça procedimental é dizer que “em teoria isto parece óptimo e pode funcionar numa organização burocrática, mas no negócio, não há tempo para ter em conta esses escrúpulos ‘legalistas’”. Um estudo intitulado *Porque é que os gestores se devem preocupar com a justiça?* (Simons & Roberson, 2003) é um dos muitos que mostra que esses gestores estão errados, porque, de facto, a justiça compensa. Com efeito, com base numa pesquisa sobre a administração de hotéis, Simons e Roberson mostram que um gestor ganha em ser justo, pois os seus clientes estão mais satisfeitos nessa situação. Estes autores investigaram cerca de 100 hotéis, que tinham 800 departamentos. Ao todo, 4500 empregados responderam a um questionário que media aspectos da justiça procedimental e interaccional, como a administração ouvir as opiniões dos empregados (regra da representatividade ou “voz”), sentirem que decisões erradas poderiam ser mudadas (regra da rectificação) e recolha de informação para decisões relacionadas com os empregados (regra da exactidão da informação). Obtiveram também informação acerca da satisfação do serviço de hóspedes ao nível do hotel. Os resultados mostram que as percepções que os empregados têm da justiça procedimental e da justiça interaccional apresentam correlações positivas estatisticamente significativas ( $r=.25$  e  $.28$ ,  $p < .05$  e  $.01$ , respectivamente)

com a satisfação dos clientes. Presumivelmente, processos de tomada de decisão justos levam a um maior comprometimento, o que, por seu lado, leva a prestar aos hóspedes um serviço pelo qual mostram satisfação.

Para sintetizar, podemos dizer que a justiça reduz o *stress* e a injustiça aumenta-o. Empresas nas quais a liderança segue princípios de justiça têm mais sucesso, na medida em que nelas a cooperação humana se desenrola sem dificuldades e de forma mais eficiente.

Mas estes efeitos não são novos. Podemos até dizer que eles já seriam conhecidos no século XIV. Giotto nos seus frescos da Capela Scrovegni em Pádua (1303-1305), mostra a Justiça, a rainha das virtudes cardeais, pesando, coordenando e eliminando o caos. Na parte inferior da pintura há uma cena de caça e uma cena de mercado. “Quando a justiça reina, as pessoas podem relaxar e saborear a vida” diz um guia da capela (*Giotto alla Cappella degli Scrovegni*). A investigação psicológica corrobora esta afirmação.

### 3.1. AS BASES DOS EFEITOS DA JUSTIÇA: ELIMINAÇÃO DA INCERTEZA

Os primeiros resultados obtidos no domínio do estudo da justiça procedimental nos anos 70 do século XX intrigaram os *behavioristas* americanos que estavam convencidos de que o interesse pessoal se encontrava na base de todos os comportamentos. Porque é que os mesmos resultados seriam avaliados de forma diferente consoante fossem obtidos por procedimentos justos ou injustos? Qual é o interesse pessoal fundamental que explica porque é que um indivíduo fica aborrecido quando as pessoas actuam de um modo injusto, mesmo quando através desse processo o resultado é irrelevante para ele ou, nalguns casos, até favorece os seus interesses?

Muitas explicações psicológicas têm sido avançadas. A eliminação do caos ou, de um modo mais geral, da incerteza referida no guia da Capela Scrovegni, parece a explicação genérica mais plausível. As pessoas conseguem planear melhor as suas vidas quando o ambiente é previsível, por outras palavras, quando a justiça reina. Os empresários que planeiam começar a sua actividade num outro país, na sua avaliação do risco, ao tomarem a sua decisão irão considerar a forma como os conflitos são resolvidos

nesse país. Entre outras coisas, terão em conta se as regras são aplicadas de um modo consistente, se as decisões erradas podem ser corrigidas e se os decisores são imparciais ou tendenciosos. Todas estas considerações relacionadas com a justiça têm o seu peso em decisões desse tipo.

A ideia de que a justiça é tanto mais importante para os indivíduos quanto maior é a incerteza da situação em que se encontram, tem sido testada e recebeu forte apoio empírico em várias experiências (van den Bos & Lind, 2002). Como exemplo, vejamos uma simples experiência de laboratório na qual uma pessoa trabalha com outra recebendo como prémio um certo número de bilhetes de lotaria. Os efeitos da saliência da incerteza e da “voz” são medidos em termos de “reações afectivas negativas dos participantes à experiência (i.e., sentimento de desapontamento e tristeza pela maneira como foram tratados)” (van den Bos & Lind, 2002, p. 18).

Numa condição (representatividade ou “voz”) os participantes podem expressar a sua opinião sobre a percentagem de bilhetes que devem receber em relação ao outro participante e na outra condição não o podem fazer. Em circunstâncias “normais”, ou seja, na condição em que a incerteza não é saliente, a ausência de “voz” leva apenas a um ligeiro aumento de sentimentos negativos (por comparação com o que se passa na condição em que é dada “voz” aos participantes). Mas tornar a incerteza saliente tem consequências nítidas. A manipulação da saliência da incerteza foi feita pedindo aos participantes para descreverem os sentimentos que lhes causavam pensar em incerteza e para descreverem as modificações corporais que ocorrem quando estão numa situação de incerteza. Na situação sem saliência de incerteza é pedido o mesmo, mas em relação a quando vêem televisão. O efeito da “voz” foi claramente superior na condição com saliência de incerteza. Na situação com saliência da incerteza aqueles a quem foi dada “voz” expressam poucos sentimentos negativos (menos que aqueles a quem foi dada “voz” na situação sem saliência de incerteza), mas aqueles a quem foi negada a “voz” expressam muito mais do que expressam os participantes no grupo em que não havia saliência da incerteza. O que estes dados mostram é “que a justiça conta mais para as pessoas quando elas se centram em aspectos incertos das suas vidas” (van den Bos & Lind, 2002, p. 19). Dito de forma breve, a incerteza torna a justiça mais importante.

Quando uma pessoa sente incerteza acerca do seu estatuto num grupo, e não sabe realmente se a sua contribuição para o trabalho do grupo é valorizada, procedimentos justos dão-lhe a indicação de que é um membro válido do grupo. Numa organização que é percebida como sendo justa, os seus membros identificam-se mais fortemente com ela do que numa organização injusta (Olkkonen & Lipponen, 2006). No mundo contemporâneo, onde as tecnologias de informação se têm vindo a tornar cada vez mais comuns, os contactos pessoais entre membros de grupos de trabalho são frequentemente substituídos por contactos por e-mail ou por outros meios de comunicação.

Hakonen e Lipponen (2008) aplicaram essas ideias ao estudo de equipas virtuais. Partiram do princípio que em equipas virtuais com uma grande dispersão geográfica e contactos pessoais pouco frequentes, a incerteza seria maior e, por conseguinte, a justiça seria mais importante para a identificação com a equipa do que em equipas com pequena dispersão geográfica e contactos face a face mais frequentes. Estas hipóteses foram fortemente corroboradas num estudo empírico com cerca de três centenas de membros de 39 equipas virtuais. Nas equipas em que os membros trabalhavam apenas em poucos locais e que tinham reuniões presenciais frequentes não foram encontradas relações entre justiça e identificação com a equipa, enquanto nas equipas com membros que trabalhavam em muitos lugares (nalgumas equipas chegava a haver 13 lugares diferentes) e reuniões presenciais raras, foi encontrada uma forte associação entre o grau de justiça percebida na tomada de decisão e a identificação com a equipa.

#### 4. DESENVOLVIMENTO MORAL E PRINCÍPIOS DE JUSTIÇA PROCEDIMENTAL

A importância dos princípios da psicologia moral neste domínio não tem sido muito explorada na psicologia, mas é sublinhada já de uma forma muito clara por Rawls (1971/2001, p. 373): “afinal de contas, o sentido da justiça é uma disposição duradoura para adoptar um ponto de vista moral e para agir de acordo com ele, pelo menos na medida em que os princípios da justiça o definam”.

Para compreender e explicar os processos psicológicos e psicossociológicos associados à justiça, a teoria de Kohlberg (1984) dos estádios de desenvolvimento moral pode ser particularmente útil, na medida em que se foca no desenvolvimento do raciocínio sobre a justiça (cf. também Lourenço, 2002). Contudo, a psicologia do desenvolvimento da justiça e a psicologia social da justiça têm sido dois domínios de pesquisa bastante separados.

Numa série de estudos finlandeses têm sido articuladas as abordagens desenvolvimentista e social no estudo da justiça, investigando-se se o desenvolvimento do raciocínio sobre a justiça se manifesta no modo como os indivíduos usam princípios de justiça procedimental na resolução de problemas morais do seu quotidiano. De um modo mais específico, nesses estudos tem-se procurado responder à questão de saber se será mais provável que alguns princípios de Leventhal (e.g., consistência, supressão de enviesamento ou ética) se verifiquem na resolução de problemas morais daquelas pessoas que atingiram os estádios mais elevados de Kohlberg. Essas investigações têm-se centrado na justiça procedimental, já que parece ser seguro assumir que os princípios de justiça distributiva são tão situacionais que não faz sentido investigar a ligação do seu uso com estádios do raciocínio moral.

Tipicamente, nos estudos em que estas questões têm sido colocadas, os investigadores confrontam os participantes com dilemas hipotéticos de Kohlberg e pedem-lhes também para descreverem os problemas morais que encontraram na sua vida real em contextos interpessoais e de trabalho. Essas investigações têm sido realizadas com delegados sindicais, jovens médicos e participantes em aulas de ética profissional provenientes de diferentes campos (cf. Myyry & Helkama, 2002). Um resultado comum aparece nesses estudos: aqueles que usam o princípio da supressão do enviesamento ao descreverem a solução para o seu dilema da vida real, são os que obtêm os resultados mais elevados nos estádios de desenvolvimento de Kohlberg. Nalguns estudos também se tem encontrado uma associação entre outros princípios de justiça procedimental e níveis de desenvolvimento do raciocínio moral (e.g., consistência, regra da ética), mas a supressão dos enviesamentos é a única regra de justiça procedimental que se mostrou correlacionada com os estádios de desenvolvimento moral em todos os

estudos. Este resultado tem lógica, no sentido em que a supressão de enviesamento representa o tipo de imparcialidade e desinteresse que, desde a filosofia de Hume, tem sido o traço distintivo do ponto de vista moral que procura ter em conta todos os pontos de vista possíveis.

Começámos este ponto a dizer que a abordagem desenvolvimentista de Kohlberg e a abordagem da psicologia social raramente têm sido articuladas. Pode parecer ainda mais difícil (e estranho) pretender estender ao domínio da justiça organizacional esta articulação com o estudo do raciocínio moral. Todavia, estamos convencidos que poderia ser vantajoso fazê-lo, não apenas em termos de fundamentos teóricos, mas também em termos de utilidade prática para a intervenção neste domínio como, por más razões, a actual crise económica e social se tem encarregado de mostrar abundantemente.

## 5. CATEGORIZAÇÃO SOCIAL E JUSTIÇA

A identificação com uma certa categoria ou categorias sociais influencia quer a percepção da justiça, quer o comportamento. Tomemos como exemplo a justiça tributária. Enquanto contribuinte português, um indivíduo pode identificar-se com o seu subgrupo ocupacional, por exemplo, canalizadores, empresários ou professores universitários. Também se pode identificar com a categoria nacional mais inclusiva dos portugueses. Deste ponto de vista, a questão da justiça no pagamento de impostos aparece a três níveis: 1) a minha carga fiscal pessoal é justa em comparação com a de outros membros do meu grupo ocupacional, e.g., canalizadores (nível individual de justiça)? 2) O que o meu grupo ocupacional (e.g., canalizadores) paga de impostos é justo comparado com o que pagam de impostos outros grupos (nível grupal de justiça)? 3) A distribuição da carga fiscal é justa entre diferentes categorias de contribuintes (nível inclusivo de justiça)?

No seu modelo de categorização social da justiça distributiva, Wenzel (2004) coloca a hipótese de que as pessoas que se identificam fortemente com o seu grupo ocupacional se preocupariam principalmente com a justiça de nível individual (questão 1), enquanto aqueles para quem a identidade nacional inclusiva é a mais saliente se preocupariam com a justiça de nível



inclusivo (questão 3). Aqueles que se identificam com ambos – com o seu grupo ocupacional e com o seu grupo nacional – estariam preocupados com a justiça de nível grupal (questão 2). Wenzel (2004) realizou um estudo por inquérito com australianos, usando como variável dependente o grau de veracidade que os participantes afirmam ter seguido na suas declarações de impostos. De acordo com o que esperava, os resultados mostraram que a categoria de identificação e a preocupação de justiça correspondente eram preditores do grau em que os participantes diziam que se afastavam da verdade ao fazerem as suas declarações de impostos. Estes resultados podem ser sintetizados dizendo que se um indivíduo se identifica fortemente com o seu grupo ocupacional (por exemplo, canalizadores) e se pensa que a sua taxa de impostos é justa por comparação com a de outros canalizadores, então diz que paga os seus impostos honestamente, enquanto que se acha que a sua tributação é injusta, por comparação com a dos outros, então ele diz que mente. Mas se não se identifica fortemente com o seu grupo ocupacional e, em vez disso, se identifica com o seu grupo nacional, então a sua percepção sobre a justiça do sistema nacional de impostos é um melhor preditor da honestidade ou fraude relatadas.

### 5.1. *PERTENÇA GRUPAL DO DECISOR*

O facto de o decisor pertencer ao endogrupo ou a um exogrupo também pode ter influência na justiça percebida. Os resultados de Huo e Tyler (2001) apontam para que decisões de uma autoridade endogrupal são em maior medida avaliadas em termos da sua justiça procedimental enquanto as que provêm de uma autoridade do exogrupo são avaliadas de um ponto de vista da favorabilidade dos respondentes.

Huo e Tyler (2001) pediram a mais de 300 funcionários públicos para descreverem uma situação recente de conflito no trabalho e a forma como o seu superior resolveu o conflito. O endogrupo e o exogrupo foram operacionalizados em termos de grupo étnico: se o superior pertencia ao mesmo grupo étnico do respondente era considerado um membro do endogrupo, caso contrário era considerado um membro do exogrupo. De acordo com

os resultados obtidos, enquanto das autoridades endogrupais se espera que sigam princípios de justiça procedimental, as autoridades exogrupais podem usar procedimentos injustos desde que favoreçam o indivíduo (Berti, 2005). De um modo semelhante, num conflito com um membro do endogrupo, os procedimentos justos são sentidos como muito mais importantes que num conflito com um membro do exogrupo, em que o que conta é o resultado, independentemente do processo.

Mas, por outro lado, num trabalho recente de Tyler (2009), à questão de saber se a etnia da autoridade conta, a resposta é que as análises sugerem que “não há diferenças (...) em termos do peso atribuído à justiça procedimental e à confiança no moldar da deferência para com as decisões” (p. 244). Independentemente da etnicidade, as “pessoas geralmente querem as mesmas coisas” e a principal conclusão é pela semelhança (p. 245), sugerindo que através dos diferentes grupos “há objectivos comuns (i.e., obter justiça e poder confiar nas autoridades) e que as pessoas têm uma compreensão partilhada do sentido da justiça e da confiança”. Como assinala o autor, trata-se de uma conclusão pautada pelo optimismo e de amplas implicações na governação da diversidade, na medida em que “o que as pessoas querem – justiça e autoridades dignas de confiança – é alcançável. (...) as autoridades podem tratar toda a gente com quem lidam com imparcialidade e isto é o objectivo principal das pessoas” (p. 247).

## 6. ASPECTOS INTERCULTURAIS DA JUSTIÇA

Até que ponto os princípios de justiça distributiva e procedimental são universais? São as mesmas atribuições de recompensas e os mesmos procedimentos percebidos como justos na China, nos Estados Unidos da América, em Portugal e na Finlândia? Parece razoável dizer que todos os princípios de que falámos atrás são tidos em conta em todos os países do mundo. Contudo, nem todas as culturas dão o mesmo peso a todos os princípios e à maneira como são implementados (a este respeito, cf. Greenberg, 2001). Vejamos algumas diferenças interculturais que têm sido encontradas em estudos comparativos.

No que respeita aos princípios ou regras da justiça distributiva, dissemos atrás que a equidade é mais típica das relações hierárquicas e formais, enquanto a igualdade é preferida nas relações igualitárias e informais. Aplicando esta ideia às diferenças culturais na preferência por estes princípios, seria de esperar que, na atribuição de recompensas, a equidade fosse preferida à igualdade em culturas hierárquicas e que em culturas igualitárias a igualdade fosse preferida num grau maior. Foi exactamente isto que Fischer e Smith (2003) encontraram na meta-análise que fizeram de 25 estudos comparando culturas no que respeita à preferência da equidade sobre a igualdade. Nos países de elevada distância hierárquica, nos quais a hierarquia é vista como natural e desejável (Hofstede, 2001), a equidade é usada mais frequentemente que em países de baixa distância hierárquica. Estas diferenças são mais claras nos estudos em que é pedido a estudantes para distribuírem recursos em situações hipotéticas, reflectindo deste modo preferências culturais gerais. Contudo, em estudos realizados com gestores têm sido obtidos resultados menos nítidos.

Por todo o mundo as pessoas esperam que as decisões sejam feitas de um modo consistente e imparcial, baseadas em informação adequada. Os princípios da justiça procedimental parecem ser tendencialmente universais. Todavia, existem diferenças culturais na importância que é atribuída a esses princípios. Se a incerteza leva a uma maior necessidade de justiça procedimental, como dissemos atrás, então podemos supor que a justiça procedimental é mais importante em culturas individualistas e igualitárias em que a permanência do indivíduo nos grupos e nas organizações não é tão estável como é em culturas colectivistas e hierárquicas. De facto, parece ser isto que se passa, a ter em conta os estudos revistos por Smith, Bond e Kagitcibasi (2006, pp. 181-182). Por exemplo, um estudo comparando a reacção de empregados a decisões no local de trabalho nos Estados Unidos da América (uma cultura individualista de baixa hierarquia) e em Hong Kong (uma cultura colectivista e hierárquica) mostra que percepções de procedimento justo tiveram um impacto mais forte nas avaliações dos resultados nos EUA que em Hong Kong. Também as medidas de nível individual de distância hierárquica se mostraram associadas a este tipo de diferenças,

dado que para os participantes que apresentam valores baixos em distância hierárquica (aqueles que não vêem a hierarquia como natural), a justiça percebida é um preditor mais forte da satisfação no trabalho, da performance no trabalho e do absentismo.

## 7. COMO DECIDIR QUEM TEM O DIREITO DE DECIDIR?

Uma questão básica na justiça é a de como decidir sobre os processos de tomada de decisão (a este respeito, veja-se também Azzi, 1992; Azzi & Klein, 1998). Nos países democráticos estes princípios básicos estão definidos na Constituição que, supostamente, reflecte a opinião da vasta maioria da população (ou, pelo menos, para ser mudada requer uma maioria de votos maior que a que é usualmente requerida no Parlamento). A Constituição pode determinar quem tem o direito a decidir o quê, por exemplo, quais são as questões que os habitantes de uma certa região ou municipalidade podem decidir através dos seus órgãos representativos, como o preço do bilhete dos autocarros ou dos comboios locais, em oposição às questões que são decididas a nível nacional.

Enquanto actualmente estas regras de tomada de decisão tendem a harmonizar-se um pouco por todo o lado na Europa, uma questão que se mantém em aberto por todo o mundo é o direito dos povos indígenas à propriedade da terra que têm vindo a usar desde tempos imemoriais. Os índios que vivem nas florestas tropicais da Amazónia no Brasil e o povo Sami que vive na Lapónia finlandesa são exemplos desses grupos.

Os acontecimentos numa pequena aldeia da Lapónia finlandesa na Primavera de 2005 são um exemplo das consequências surpreendentes que podem ocorrer quando princípios de justiça e identidades sociais colidem. A aldeia, Nellim, tem menos de 200 habitantes, mas na última década o número de turistas cresceu tanto que, agora, por ano, é dez vezes maior que o número de habitantes. Os turistas são atraídos pela natureza em estado selvagem. A preservação dessa natureza é do interesse dos habitantes locais que trabalham no turismo e também dos que ganham a vida com o comércio tradicional de renas. Contudo, uma parte da população local

trabalha na silvicultura, pelo que é o uso económico das grandes florestas locais que serve os seus interesses. Assim, os interesses económicos destes três grupos são opostos: as pessoas ligadas ao turismo e os criadores de renas querem que o estado selvagem da natureza seja preservado, enquanto as pessoas ligadas à silvicultura querem que ela seja usada para exploração da floresta.

Um problema básico para a população em Nellim é que a terra à volta da aldeia não é propriedade sua, mas do Estado finlandês através do *National Board of Forestry*, uma empresa de negócios. Em termos de identidade social, a constelação é “nós – a população de Nellim” *vs.* “eles – os senhores do sul”. As pessoas de Nellim sentem que não têm poder nos seus próprios assuntos, uma vez que as decisões são tomadas na capital pelos membros do exogrupo. O conflito entre pessoas ligadas ao turismo e às renas *vs.* pessoas ligadas à silvicultura foi sentido como subordinado ao conflito entre o norte e o sul.

Em Março de 2005, entrou na pequena aldeia da Lapónia um actor global. A *Greenpeace* queria chamar a atenção internacional para a forma como as operações de derrube de árvores estavam a destruir a possibilidade dos criadores de renas continuarem com o seu comércio e modo de vida tradicionais. A *Greenpeace* instalou uma “Estação de Salvamento Florestal” no bosque próximo da aldeia e convidou uma cadeia de televisão alemã para fazer uma reportagem sobre o que se estava a passar. Esta situação permitiu também uma boa oportunidade a uma estudante de doutoramento em Geografia, que há uns anos tinha estudado o conflito no uso da terra em Nellin, para voltar e entrevistar os habitantes locais. A sua tese de doutoramento (Riipinen, 2008) permite a reconstrução psicossocial dos acontecimentos.

Do ponto de vista do interesse meramente económico, poderíamos esperar que os criadores de renas e as pessoas que trabalham no turismo se identificassem com a *Greenpeace* e as pessoas que trabalham na floresta com o *National Board of Forestry*, uma vez que promovem os seus interesses respectivos. Contudo, as coisas não foram assim tão simples. Apesar da prévia opinião comum sobre o uso da terra ter sido muito próxima da que era defendida pela *Greenpeace*, a população da aldeia não ficou satisfeita

com o seu aparecimento. Pelo contrário, houve o sentimento geral de que os criadores de renas tinham quebrado uma norma do endogrupo ao convidarem o actor global para fazer alarido à sua volta. A *Greenpeace* foi considerada como um exogrupo ainda mais remoto que o das “pessoas do sul” representadas pelo *National Board of Forestry*. De acordo com as observações da investigadora, a aliança com o exogrupo *Greenpeace* levou à exclusão dos criadores de renas do endogrupo local. Depois da *Greenpeace* ter saído, eles não foram convidados para o festival da aldeia, e, aparentemente, deixaram de ser bem-vindos na única loja e café da povoação. Um pouco como o proverbial casal conflituoso que se une contra um intruso que toma o partido do marido ou da mulher, a população da aldeia actuou como se manter a identidade endogrupal fosse mais importante que a “justiça” obtida por meio de um exogrupo. Isto mostra como para compreender a justiça procedimental pode ser necessário considerar igualmente a identidade social.

O direito da população Sami a manter a sua linguagem e a sua cultura está garantido na Constituição finlandesa. Os habitantes da aldeia sentiram que os princípios da representatividade e da rectificação das decisões que lhes dizem respeito não se realizavam – a sua voz não era ouvida em Helsínquia.

Tal como se aperceberam os investigadores no domínio da justiça procedimental, muitas vezes os indivíduos estão mais preocupados com o processo de tomada de decisão, com os procedimentos usados, do que propriamente com o seu ganho imediato e directo nos resultados obtidos. Este caso mostra também que as questões de justiça não se esgotam num nível individual e que esses processos podem ser fortemente imbricados em dinâmicas identitárias no quadro de relações entre grupos.

## CONCLUSÃO

Os diferentes tipos de justiça não existem fora de sistemas sociais (grupos, organizações ou sociedades) com as suas estruturas, normas, representações ou “mitos sociais” (Tajfel, 1984) sobre o que é justo. Nesse sentido, é de

assinalar a importância que as pessoas dão à maneira como são tratadas, mesmo quando não obtêm os resultados que lhes seriam mais vantajosos. Independentemente de como se operacionalizam as várias dimensões de justiça, a forma como se processa a distribuição de bens e como se valorizam as pessoas nesse processo constitui um precioso recurso que não deve ser descurado por quem tem responsabilidades neste domínio.

Mas a importância da justiça procedimental e interaccional, comumente apontada pelos vários estudos que apresentámos neste capítulo, não deve fazer esquecer a preponderância fulcral que tem uma distribuição de bens (materiais e simbólicos) justa. Julgamos que, de facto, esse não pode deixar de ser um critério decisivo de aferição da existência de “justiça social” numa organização ou num sistema social.

Por último, entre os domínios que consideramos importantes ter em conta nas investigações sobre a justiça social nas organizações, encontra-se o estudo da sua imbricação nos fenómenos identitários e de relações entre grupos, assim como o estudo das ligações da justiça com o raciocínio moral.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Azzi, A. E. (1992). Procedural justice and the allocation of power in intergroup relations: Studies in the United States and South Africa. *Personality and social psychology bulletin*, 18, 736-747.
- Azzi, A. E., & Klein, O. (1998). *Psychologie sociale et relations intergroupes*. Paris: Dunod.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis. A method for the study of small groups*. Chicago: University of Chicago Press.
- Berti, C. (2005). Giustizia, processi di categorizzazione e identità sociale. In G. Sarchielli & B. Zani (Eds.), *Persone, gruppi e comunità* (pp. 23-52). Bologna: Il Mulino.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice. A social-psychological perspective*. New Haven: Yale University Press.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001) Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of Applied Psychology, 86*, 418-424.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 34*, 669-688.
- Fiske, S., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: The use of sex stereotyping in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist, 46*, 1049-1060.
- Giotto alla Cappella degli Scrovegni* (s.a. e s.d.). Milano: Kina Italia S.p.a.
- Gomes, A. D. (2000). *Cultura Organizacional. Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12(1)*, 9-22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Greenberg, J. (2001). Studying organizational justice cross-culturally: Fundamental challenges. *The International Journal of Conflict Management, 12(4)*, 365-375.
- Hakonen, M., & Lipponen, J. (2008). Procedural justice and identification with virtual teams: The moderating role of face-to-face meetings and geographical dispersion. *Social Justice Research, 21(2)*, 164-178.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Huo, Y. J., & Tyler, T. (2001). **Ethnic diversity and the viability of organizations: The role of procedural justice in bridging differences.** In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 213-244). Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine, 165*, 2245-2251.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper & Row.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Lourenço, O. M. (2002). *Psicologia do Desenvolvimento Moral* (3<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Almedina.
- Moorman, R. H. (1991) Relationships between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Myrsky, L. (2003). *Components of morality*. Helsinki: Department of Social Psychology, University of Helsinki.
- Myrsky, L., & Helkama, K. (2002). Moral reasoning and the use of procedural justice rules in hypothetical and real-life dilemmas. *Social Justice Research, 15(4)*, 373-391.
- Nowakowski, J., & Conlon, D. (2005). Organizational justice: looking back, looking forward. *The International Journal of Conflict Management, 16(1)*, 4-29.
- Olkkonen, M.-E., & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 100*, 202-215.



- Rawls, J. (2001). *Uma Teoria da Justiça* (2ª ed., C. P. Correia, trad.). Lisboa: Presença. (trabalho original publicado em 1971)
- Riipinen, M. (2008) *Sosiaalisen pääoman skaalaus: Paikallisia ja ylipaikallisia näkökulmia maankäyttöön Nellimissä, Inarissa.* (Scaling social capital: Local and supralocal perspectives on land use at Nellim, Inari; in Finnish) Oulu: Nordia Geographical Publications vol. 37:1.
- Roux, P., & Clémence, A. (1999). Schèmes de raisonnement dans la justice sociale. In W. Doise, N. Dubois & J.-L. Beauvois (Eds.), *La construction sociale de la personne* (pp. 103-111). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Smith, P. B., Bond, M. H., & Kagitcibasi, C. (2006). *Understanding social psychology across cultures*. London: Sage.
- Sousa, F. H., & Vala, J. (1999). Justiça nas organizações: o modelo do valor do grupo e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, Vol. 13 (1-2), 25-52.
- Steiner, D. (1999). Qu'est-ce qui est juste? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédural. In W. Doise, N. Dubois & J.-L. Beauvois (Eds.), *La construction sociale de la personne* (pp. 87-102). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D., Traban, W. A., Haptonstahl, D. E., & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of French and Americans respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(1), 49-74.
- Tajfel, H. (1982). Psychological conceptions of equity: the present and the future. In P. Fraise (Ed.), *Psychologie de demain* (pp. 149-166). Paris: PUF.
- Tajfel, H. (1984). Intergroup relations, social myths and social justice in social psychology. In H. Tajfel (Ed.) *The social dimension*, Vol. 2 (pp. 695-715). Cambridge: Cambridge University Press.
- Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1994). *Theories of intergroup relations. International social psychological perspectives* (2nd ed.). London: Praeger.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T. R. (1999). Social justice. In A. S. R. Manstead & M. Hewstone (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology* (pp. 571-576). Oxford: Blackwell.
- Tyler, T. R. (2003). Social justice. In R. Brown & S. Gaertner (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: Intergroup process* (pp. 343-364). Oxford: Blackwell.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey law*. Princeton: Princeton University Press.
- Tyler, T. (2009). Majority and minority perspectives on justice and trust: Is there a consensus on goals? In S. Demoulin, J.-P. Leyens & J. F. Dovidio (Eds.), *Intergroup Misunderstandings. Impact of divergent social realities* (pp. 233-249). New York: Psychology Press.
- Valentim, J. P. (1997). *Escola, Igualdade e Diferença*. Porto: Campo das Letras.
- van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002) Uncertainty management by means of fairness judgments. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1-60. San Diego, CA: Academic Press.
- Wenzel, M. (2004). A social categorization approach to distributive justice. *European Review of Social Psychology*, 15, 219-257.

(Página deixada propositadamente em branco)

# VII

---

ORGANIZAÇÕES, COMPROMETIMENTO  
E IDENTIFICAÇÃO: SEMELHANÇAS  
E DIFERENÇAS ENTRE MODELOS E UMA  
PERSPECTIVA DE INTEGRAÇÃO

Leonor Cardoso, Cristina Souza de Castro  
e Duarte Gomes

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

Esperar que o investimento realizado tenha retorno e que haja retribuições perante contribuições faz parte de uma lógica que é assumida e conhecida quando nos ocupamos da realidade organizacional. Assim, é comum as organizações realizarem investimentos significativos relativamente aos seus colaboradores se atendermos aos esforços empreendidos na procura de pessoas qualificadas no mercado de trabalho através do processo de recrutamento, ao recurso a técnicas sofisticadas para as seleccionar, à formação que proporcionam e às remunerações que oferecem, entre outras coisas. Por isso, é natural que uma organização espere que o investimento realizado nos seus recursos humanos não venha a representar uma perda, como acontecerá se houver um abandono voluntário dos mesmos.

No actual contexto competitivo em que o conhecimento e a sua gestão são valorizados, torna-se admissível e compreensível o argumento de que os aspectos técnicos do trabalho possam ser encarados como sendo mais fáceis de imitar ou de “copiar” e que os “trabalhadores do conhecimento”, os recursos humanos qualificados ou o capital intelectual, porque escassos e mais difíceis de imitar ou de transferir, devam ser geridos estrategicamente. Nesta lógica, os chamados *talentos* são objecto duma redobrada atenção e conduzem a questões como estas: como atraí-los e retê-los?

Como identificá-los no mercado de trabalho? Como levá-los a permanecer na organização? Que fazer para que se disponham a dar o seu melhor, a empenharem-se e a contribuírem para que os objectivos sejam atingidos?

É da preocupação com este tipo de questões que surge o comprometimento organizacional e que este se afirma como tema de investigação. Quando um empregado, por sua iniciativa, se despede ou decide abandonar uma organização, todo o investimento anteriormente feito pela organização nesse empregado poderá estar perdido. Para além disso, há o risco de que o referido *talento* acabe por ser contratado por uma organização concorrente. Importa, no entanto, realçar que o interesse em investigar o comprometimento não surge no contexto actual, mas há várias décadas, mais precisamente num contexto de bem-estar em que os contratos entre empregador e empregado pressupunham, em geral, uma relação de longa duração entre ambos, assim como fazia sentido a noção de carreira profissional. Tratava-se de um contexto em que era relevante os gestores conseguirem identificar os factores que levavam um empregado a abandonar ou a permanecer na organização (Borba, Gomes & Figueiredo, 2008). Neste sentido, o desafio de predizer o que leva um sujeito a permanecer numa empresa ou a deixá-la está no cerne da literatura que trata do comprometimento organizacional. Por isso, também, é compreensível que os estudos sobre o comprometimento com a organização tenham como objectivo predizer as intenções de *turnover* e o absentismo (e.g., Meyer & Allen, 1991; Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; O'Reilly & Chatman, 1986).

Além da conexão entre comprometimento e *turnover*, no sentido de que trabalhadores comprometidos tendem a permanecer na organização, é relativamente consensual entender o comprometimento como um vínculo psicológico do indivíduo com a sua organização. Porém, a definição das bases em que assenta esse vínculo está longe de ser consensual no seio da literatura da especialidade. Nesta, encontramos, ao mesmo tempo, semelhanças e redundâncias, assim como diferenças significativas. As divergências conceptuais são notórias, como adiante evidenciaremos.

Para além das intenções de *turnover* e do absentismo, os graus de comprometimento e identificação dos colaboradores com as organizações (empresariais ou não) são frequentemente associados a outras atitudes e

comportamentos, tais como satisfação com o trabalho e desempenho (Reichers, 1985). Trata-se de conceitos complexos que remetem para estruturas cognitivas e afectivas, responsáveis por ligar um indivíduo a um determinado grupo ou organização, tendo, por isso, um impacto no colectivo (Meyer, Becker & Van Dick, 2006). Apesar de todas as mudanças recentes na natureza do trabalho e nas relações laborais, o comprometimento e a identificação continuam a exercer um papel central na vida das pessoas e nos resultados da organização como um todo (Van Dick, Becker & Meyer, 2006).

Devido à sua importância, os conceitos de comprometimento e de identificação têm sido intensivamente discutidos ao longo dos já mais de 40 anos de investigação, tendo vindo a ser operacionalizados de diferentes formas. Constatase uma certa ausência de consenso entre os autores que sobre eles se têm debruçado: por vezes, são considerados como sinónimos, mas mais frequentemente são considerados de maneira distinta.<sup>1</sup> Importa ainda realçar que, desde há alguns anos, tem vindo a ser defendida a necessidade de modelos integrados de comprometimento e de identificação, assim como a necessidade de estudar os múltiplos focos e perfis que podem adquirir nas organizações (e. g., Reichers, 1985; Van Dick, Becker & Meyer, 2006; Wasti, 2004). Para melhor compreender estes conceitos e as suas implicações no trabalho, importa debruçarmo-nos sobre a evolução da investigação a respeito de cada um deles e termos em conta os esforços realizados para os distinguir. A essa tarefa dedicar-nos-emos de seguida.

## 1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: COMPORTAMENTO OU ATITUDE? OU ATITUDE E COMPORTAMENTO?

Uma das primeiras conceptualizações sobre comprometimento organizacional surgiu na década de 60, quando Becker (1960) propôs a sua

---

<sup>1</sup> Para mais detalhes, podem consultar-se as seguintes meta-análises: Mathieu e Zajac (1990); Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002); Riketta (2005); e a revisão sobre identificação organizacional feita por Edwards (2005).

“side-bets theory”. Para este autor, o termo, que era frequentemente mencionado por sociólogos como uma variável independente, explicativa de certos tipos de comportamento, carecia de uma mais precisa definição. Deste modo, Becker sugeriu que o comprometimento consistiria num curso de acção, numa linha consistente de actividade, na qual alguém se envolve devido às vantagens que daí pode obter. Neste sentido, pode entender-se como um constructo unidimensional, relacionado com comportamentos anteriores e que implica: (1) acções prévias demarcando alguns interesses originais relacionados com uma linha orientadora de acção; (2) reconhecimento desses interesses; (3) a resultante linha orientadora de acção.

Ao longo dos anos, diversos autores propuseram novas conceptualizações para o comprometimento organizacional seguindo a mesma ideia básica de *side bets* sugerida por Becker. Um exemplo é a proposta de Hrebiniak e Alutto (1972), segundo a qual o comprometimento seria um fenómeno estrutural, resultante de transacções entre o indivíduo e a organização e de alterações nas trocas e investimentos realizados ao longo do tempo. Deste modo, quanto mais favoráveis e abundantes fossem as trocas realizadas, maior seria o comprometimento. De uma maneira geral, esta perspectiva indica que os colaboradores abandonam (ou não) a organização em função dos benefícios que obtêm. Por exemplo, um desejo de estabilidade sustenta uma decisão de permanecer na empresa.

Já Salancik (1977) considera o comprometimento como um estado através do qual o indivíduo se liga a uma organização por meio de acções, baseadas em crenças ou convicções que sustentam as suas actividades e o seu próprio envolvimento. Três características do comportamento vinculariam os indivíduos aos seus actos e induziriam o comprometimento: a visibilidade dum comportamento (o grau em que pode ser observado por outras pessoas); a irrevocabilidade dum comportamento (ou o facto de este não poder ser alterado); e a intenção (que liga o acto à pessoa e a motiva a aceitar as consequências do seu acto).

Além das conceptualizações em torno da proposta de Becker, durante os anos 70, diversos autores desenvolveram outras perspectivas sobre o comprometimento organizacional, sendo de destacar o *lifetime commitment*, proposto por Marsh e Mannari (1971) (emergente no contexto de



investigações realizadas no sector industrial japonês), e principalmente a dimensão afectiva.

Na mesma década, Buchanan (1974) sugeriu que o comprometimento seria um vínculo afectivo às metas e valores de uma organização, ao papel de cada pessoa em relação à organização como um todo e independente do seu valor instrumental. Metodologicamente, o autor considerou três componentes, mensuráveis através de três escalas: (1) identificação ou adopção das metas e valores da organização; (2) envolvimento ou imersão psicológica nas actividades relacionadas com funções ou papéis organizacionais; (3) lealdade ou sentimento de afeição pela organização.

Mowday, Steers e Porter (1979) definiram o comprometimento como a força relativa da identificação do indivíduo com a organização e do seu envolvimento com a mesma. Neste sentido, o comprometimento possui três componentes: (1) forte crença e aceitação dos valores e metas da organização; (2) desejo de fazer esforços em benefício da organização; (3) intenso desejo de manter-se como seu membro. A partir desta teoria foi proposto o Questionário de Comprometimento Organizacional (QCO), uma escala de 15 itens destinada a mensurar os três aspectos do comprometimento. Este questionário foi intensivamente aplicado em diversas investigações desde o final dos anos 70 e durante os anos 80, apesar das críticas relacionadas com o facto de nele serem utilizados como indicadores do constructo alguns itens que, na verdade, estariam mais relacionados com as suas consequências, como, por exemplo, a intenção de abandonar a organização (Reichers, 1985).

Considerando o conhecimento acumulado em relação ao comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) propuseram uma distinção entre comprometimento como atitude e o comprometimento como comportamento. O primeiro reflectiria mais a identificação com as metas e valores da empresa e o desejo de se esforçar para atingi-los, enquanto o segundo estaria mais relacionado com a atribuição de uma ligação efectuada pelos indivíduos relativamente aos seus comportamentos (Reichers, 1985).

Em 1983, Morrow realizou uma análise detalhada das diferentes conceptualizações de comprometimento organizacional existentes, concluindo que estas se caracterizavam por uma grande redundância. Por outras palavras,

embora o conceito tenha sido intensivamente investigado e conceptualizado de diversas maneiras ao longo de anos de investigações, muitos autores pareciam optar por desenvolver a sua própria definição de comprometimento organizacional, ao invés de tomarem por referência as conceptualizações já existentes. A autora considerava ainda que um dos caminhos a ser seguido pela investigação neste domínio deveria ser a análise dos diferentes focos do comprometimento e a formulação do conceito resultante desta perspectiva.

Reichers (1985), no artigo *A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment*, não apenas se propôs atribuir sentido a tantas conceptualizações sobre o constructo, como também reforçou que este deveria ser analisado como um conceito de múltiplos focos, um processo de identificação com as metas dos inúmeros *stakeholders* da organização (e.g. gestão de topo, clientes, sindicatos, o público em geral).

O'Reilly e Chatman (1986) consideraram que, embora o termo comprometimento tivesse sido frequentemente usado para nomear o processo de vinculação do indivíduo à organização e o vínculo propriamente dito, este último, o vínculo propriamente dito, seria de facto o aspecto nuclear e que deveria suscitar maior interesse. Desta forma, tornar-se-ia necessário destacar os antecedentes e consequentes do comprometimento para entender como se opera esta vinculação. Neste contexto, um dos mais importantes mecanismos a considerar seria o processo de identificação com atitudes, valores e metas da organização. Desta forma, os autores definem o comprometimento como o vínculo psicológico existente entre a pessoa e a organização que reflecte o grau em que uma dada pessoa internaliza ou adopta as perspectivas de uma dada organização. O comprometimento assim definido comportaria três dimensões: (1) aceitação ou envolvimento instrumental resultante de retribuições extrínsecas específicas; (2) identificação ou envolvimento baseado no desejo de afiliação; (3) internalização ou envolvimento baseado na congruência entre valores individuais e organizacionais.

Nos anos 90 surge uma primeira tentativa de construção de um modelo integrado de comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991) propuseram o modelo dos três componentes que incorporava tanto as perspectivas atitudinais quanto as comportamentais, sendo entendidas como

complementares. O modelo expande o conceito de comprometimento para incluir não apenas a congruência de valores, mas também o desejo, a necessidade e a obrigação de continuar a fazer parte da organização. Deste modo, o comprometimento é definido como um estado psicológico, um esquema mental, uma variável que explicaria o elo entre indivíduo e organização. O conceito possui três dimensões: comprometimento afectivo (desejo de fazer parte da organização), comprometimento de continuidade (necessidade de permanecer na organização) e comprometimento normativo (dever de permanecer na organização).

O comprometimento afectivo seria resultante de experiências positivas relacionadas com o trabalho, implicando uma forte componente emocional, uma elevada identificação com as metas e valores da organização e o desejo de fazer parte dela. O comprometimento de continuidade (permanência) refere-se à avaliação que o indivíduo faz dos custos associados ao acto de abandonar a empresa. No comprometimento normativo, o principal sentimento envolvido é fruto de pressões normativas, influências culturais familiares ou do processo de socialização vivenciado aquando do ingresso na organização. Três escalas foram criadas para mensurar cada uma destas dimensões: Escala de Comprometimento Afectivo, Escala de Comprometimento de Continuidade e Escala de Comprometimento Normativo. Desde a sua construção, este modelo tem sido adoptado ou referenciado por inúmeros investigadores (Wasti, 2004).

## 2. A IDENTIFICAÇÃO COMO DETERMINANTE DA FORMA COMO O INDIVÍDUO SE POSICIONA E DEFINE NUMA DADA ORGANIZAÇÃO

### 2.1. *PROCESSOS DE FORMAÇÃO DA IDENTIFICAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO*

De acordo com Edwards (2005), a identificação tornou-se um conceito central no estudo da relação que os indivíduos estabelecem com as organizações em que trabalham. Ainda segundo este autor, trata-se de um estado psicológico chave que reflecte o elo existente entre indivíduo e

organização e que detém elevado potencial explicativo e permite a predição de atitudes e comportamentos relevantes, de entre os quais se podem referir, a título de exemplo, os esforços e a tomada de decisão a favor dos interesses da organização, a permanência nela e os processos cooperativos nela empreendidos.

No entanto, apesar desta importância, a conceptualização da identificação organizacional também tem sido controversa. Ashforth, Harrison e Corley (2008) salientam que é possível encontrar na literatura concepções mais restritivas ou mais abrangentes sobre a identificação. As primeiras descrevem a identificação como a percepção que o indivíduo tem de ser membro de uma organização, a importância que a este facto atribui e o sentimento que a este respeito desenvolve. Assim sendo, há a considerar o envolvimento de dimensões cognitivas e afectivas. As segundas, as concepções mais abrangentes, para além do que caracteriza as primeiras, incluiriam outros conteúdos, como a congruência de valores, metas, crenças e o desejo de agir em benefício da organização.

As primeiras conceptualizações sobre a relação entre empregado e organização que consideraram a identificação datam do final da década de 50 e início da década de 60. Em 1958, Kelman definiu o conceito como um processo que ocorre quando um indivíduo aceita a influência da organização porque deseja com ela estabelecer e manter uma relação de auto-definição satisfatória. Brown (1969), cerca de dez anos depois, definiu identificação neste mesmo sentido, como uma forma de se definir numa relação e que depende da satisfação e do alcance antecipado de objectivos ou metas. Mas, desde o final da década de setenta, as teorias ou modelos com maior influência sobre a identificação organizacional são a Teoria da Identidade Social e a Teoria da Auto-Categorização (Ashforth, Harrison & Corley, 2008).

De acordo com Tajfel e Turner (1979), a forma como cada um se posiciona e se define tem que ver com a identidade pessoal e a identidade social. A primeira envolve características idiossincráticas, como traços de personalidade, interesses, atributos físicos, etc.; a segunda é resultante do conhecimento que o indivíduo tem a respeito da sua pertença a um ou mais grupos sociais, acrescido do valor e do significado emocional associados a essa pertença.

A identidade social ocorre porque os indivíduos têm a tendência de se classificarem a si próprios e aos demais em diferentes categorias sociais (como género, religião, idade, etc.), recorrendo, portanto, a diferentes categorizações. De acordo com Ashforth e Mael (1989), trata-se de uma forma instrumental de os indivíduos se auto-definirem e de definirem os outros, bem como de se posicionarem no ambiente onde vivem.

Tajfel (1978) definiu três componentes para a identificação social: (1) um componente cognitivo, que consiste no conhecimento que um indivíduo tem de que pertence a um grupo; (2) um componente afectivo, que descreve o vínculo emocional a esse grupo; (3) e um componente avaliativo que consiste no valor que o indivíduo atribui ao grupo a que pertence. O processo de identificação social como acima descrito tem uma importante base perceptiva ou cognitiva.

Adoptando e adaptando a teoria da identidade social, Ashforth e Mael (1989) definiram a identificação organizacional como uma forma específica de identificação social, enfatizando a sua dimensão cognitiva. A organização seria uma categoria social que possui características percebidas como prototípicas por parte dos seus membros. Os autores consideram que a identificação traduziria uma percepção de unicidade com a organização a um ponto em que o indivíduo experiencia o sucesso ou o fracasso da mesma como sendo o seu próprio sucesso ou fracasso.

Durante os anos 90, outros autores deram o seu contributo para a investigação neste campo. Van Dick (2001) considera que a dimensão cognitiva da identificação é relevante para a sua distinção face a outros conceitos correlatos, de entre os quais destaca os de comprometimento organizacional e envolvimento organizacional. No entanto, tal não significa que o componente afectivo deva ou possa ser ignorado. Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004) destacam os componentes afectivos, cognitivos e valorativos da identificação e realçam o facto de os resultados de algumas investigações conduzirem a uma dimensão comportamental. Assim, à semelhança do ocorrido em definições anteriormente citadas, o componente cognitivo relaciona-se com o conhecimento que o indivíduo possui de integrar um determinado grupo; o afectivo com o vínculo emocional

com ele estabelecido; e o avaliativo ou valorativo com o valor atribuído ao grupo em questão. No referente à dimensão comportamental, esta relaciona-se com a participação do indivíduo em acções relevantes para o grupo a que pertence.

Rousseau (1998) contribui para o aprofundamento do conhecimento nesta área desenvolvendo uma conceptualização de identificação organizacional que se diferencia das anteriores e que constitui um contributo relevante. A identificação é definida como um estado cognitivo da pessoa (self) em relação à organização e, de uma forma geral, envolve a percepção de pertença à organização. Porém, a autora distingue dois tipos de identificação: a “situada” e a profunda. A primeira consiste num tipo de identificação relacionada com pistas situacionais que indicam ao indivíduo até que ponto os seus esforços contribuem para a organização. Constitui uma resposta imediata ao ambiente e é mais provável que ocorra quando as referidas pistas apontam para interesses comuns e para resultados que possam ser partilhados por indivíduos e organizações. Da mesma forma que ocorre, igualmente desaparece quando as pistas situacionais são removidas. O segundo tipo consiste num nível de identificação mais profundo, que acontece quando as experiências oriundas do relacionamento entre indivíduo e organização são significativas para o indivíduo e conduzem a modelos mentais susceptíveis de exercer influência no seu auto-conceito.

## 2.2. GRANDES AMBIGUIDADES

Tal como temos vindo a descrever, o comprometimento e a identificação organizacionais têm vindo a ser conceptualizados e operacionalizados de formas muito semelhantes. Por vezes são mesmo considerados sinónimos, como pode constatar-se em algumas das conceptualizações mais clássicas (por exemplo, em Mowday, Steers & Porter (1979)); outras vezes o comprometimento é visto claramente como um curso de acção, como nas primeiras conceptualizações de Becker (1960), e a identificação é perspectivada destacando-se a sua dimensão cognitiva, como no caso de Ashforth e Mael

(1989). A verdade é que tem sido difícil distinguir os dois conceitos, pois ambos podem ser considerados elos psicológicos que ligam o indivíduo à organização (Van Knippenberg & Sleebos, 2006).

Riketta (2005) e Edwards (2005) consideram que a correlação entre os constructos é em grande medida influenciada pela forma como são definidos e operacionalizados. Nesta linha de pensamento, quanto mais distintos conceptualmente, menos “sobrepostas” seriam as suas medidas.

Vários autores consideram que o traço mais marcante da identificação (e que possibilita a sua distinção face ao comprometimento) é o facto de estar relacionada com o auto-conceito do indivíduo. Neste contexto, Ashforth e Mael (1989) referem que a identificação está direccionada para uma dada organização e tem que ver com a forma como uma pessoa se define perante a mesma, o mesmo não sucedendo no comprometimento. De facto, os valores de uma empresa podem ser comuns a outras e as escalas de comprometimento recorrem, habitualmente, a expressões genéricas, não solicitando aos respondentes que limitem as suas respostas aos valores específicos da organização em que trabalham. Assim, uma pessoa pode apresentar respostas que indiquem um elevado nível de comprometimento, não porque perceba com clareza uma similaridade entre si e a organização, mas porque esta é instrumental para a sua carreira e os seus objectivos pessoais. Por outro lado, um indivíduo identificado com uma dada organização, experiencia um sentimento de perda psicológica se, por qualquer razão, a tiver que abandonar.

Na mesma linha de pensamento, Meyer, Becker e Van Dick (2006) igualmente referem que a diferença mais importante entre comprometimento e identificação se relaciona com os esquemas mentais que subjazem a cada um dos conceitos. No caso da identidade social, este esquema cognitivo relaciona-se com o sentido do eu e com a similaridade que a pessoa percepçiona existir entre si e o colectivo em questão. Este sentido do eu ou identidade do próprio inclui a consciência das características partilhadas, o valor que se lhes atribui e os afectos positivos ou negativos que a elas surgem associados, como vergonha, orgulho, etc. O esquema cognitivo associado ao comprometimento reflecte a força da ligação entre o indivíduo e um curso de acção relevante para a consecução de objectivos organizacionais importantes, tais como metas colectivas. Os elementos cognitivos

incluiriam os termos sobre os quais este comprometimento se sustenta e as suas bases, como a congruência de valores, obrigação, custos de saída percebidos, etc. Os elementos afectivos variam em função dos cognitivos e incluem graus diferenciados de felicidade ou tristeza (comprometimento afectivo), segurança ou ansiedade (permanência) e orgulho ou culpa (normativo) (Meyer & Allen, 1991).

Van Knippenberg e Sleebos (2006) também destacam que a percepção de pertença como parte integrante do auto-conceito do indivíduo é o traço mais distintivo entre comprometimento e identificação. De acordo com os autores, quanto mais os indivíduos se identificam com uma organização, mais os valores, normas e interesses desta são incorporados no auto-conceito do indivíduo e mais este tende a desenvolver um comportamento colaborativo. Por outro lado, o comprometimento seria muito mais contingente a processos de troca ou intercâmbio social.

A nível operacional, Edwards (2005) explica que em diferentes investigações as mesmas palavras têm sido utilizadas para descrever conceitos diferentes, como vínculo, sentimento de pertença, pertença, afeição, congruência de valores e metas, lealdade, etc. Segundo este autor, as similaridades ficam em parte a dever-se ao facto de ambos os conceitos descreverem aspectos psicológicos muito semelhantes, existindo conceptualizações de comprometimento organizacional que integram a própria identificação. O autor em questão refere que poderia fazer mais sentido distinguir comprometimento e identificação dizendo que o primeiro inclui o segundo.

### 3. PARA UMA INTEGRAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO SOBRE COMPROMETIMENTO E IDENTIFICAÇÃO

Quijano, Navajo e Cornejo (2000) foram dos primeiros autores a conceptualizar e operacionalizar o comprometimento e a identificação de maneira integrada, procurando destacar diferenças e simultaneamente integrar as perspectivas teóricas desenvolvidas sobre os dois conceitos.

O modelo de comprometimento e identificação proposto pelos autores e que sustenta o Inventário de Comprometimento e Identificação (ICI)



integra uma ferramenta mais ampla, designada pelos autores por Auditoria do Sistema Humano (ASH) (Quijano, 2006). A ASH inclui um modelo teórico e um conjunto de ferramentas idealizado para avaliar a qualidade dos recursos humanos de uma organização, ou seja, o resultado a nível individual, grupal e organizacional dos sistemas e práticas de recursos humanos operados pelas empresas.

Neste contexto, o comprometimento é considerado um tipo de vínculo psicológico desenvolvido pelo colaborador relativamente à organização e integra as perspectivas atitudinais e comportamentais. Enquanto atitude, o comprometimento é baseado em crenças, processos avaliativos, sentimentos e comportamentos anteriores; o comportamento é, ao mesmo tempo, resultado do comprometimento e um indicador inferencial do mesmo. Os autores integram igualmente as perspectivas instrumentais (de cálculo) e afectivas do comprometimento, ao considerarem as suas raízes na necessidade e também nos sentimentos desenvolvidos em relação à empresa. Desta forma, para os autores o comprometimento organizacional comporta quatro dimensões: afectiva e de valores, configurando ambas o comprometimento pessoal; troca e necessidade, configurando aquele que é designado por comprometimento instrumental. Por outro lado, a identificação é igualmente considerada um tipo de vínculo com a organização, com grande similaridade com o comprometimento pessoal, mas que o excede e complementa em algumas dimensões. Ela implica cognição, afecto e desejo, dimensões que os autores denominam categorização (ter sentido de pertença), orgulho (auto-estima por ser parte da empresa) e coesão (desejo de continuar a pertencer à organização ao longo do tempo).

Outros modelos integrados têm sido ainda propostos. Meyer, Becker e Van Dick (2006) consideram que um conhecimento mais profundo das identidades colectivas pode trazer muitos benefícios para uma melhor compreensão dos processos de desenvolvimento do comprometimento. De uma maneira geral, a identificação poderia levar não somente ao comprometimento afectivo, mas também a outras formas de comprometimento, dependendo do tipo de identificação envolvido. Por exemplo, tomando por base o modelo de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991) e o modelo de identificação proposto por Rousseau (1998), os autores sugerem

que identificações situadas, por serem mais dependentes de pistas e contingências do ambiente e por isto de carácter mais temporário, estariam relacionadas com o comprometimento de troca. Neste caso, o foco da relação entre colaborador e organização está muito mais direccionado para benefícios de curto prazo, e o comprometimento de troca incluiria aspectos do comprometimento de continuidade e aspectos do comprometimento normativo, mais voltados para a necessidade de compatibilizar expectativas. Por outro lado, formas de identificação mais profundas levariam ao comprometimento baseado em valores. Este tipo de comprometimento incluiria o comprometimento afectivo e aspectos do comprometimento normativo, o qual reflecte a obrigação de atingir resultados valorizados.

#### 4. FOCOS DE COMPROMETIMENTO E DE IDENTIFICAÇÃO. PERFIS DE COMPROMETIMENTO.

Não são de origem recente as questões concernentes aos diferentes focos que o comprometimento e a identificação podem ter no contexto de trabalho. Tal como anteriormente referimos, a necessidade de se investigar os focos do comprometimento já havia sido destacada por Morrow (1983) e Reichers (1985). Este último autor considera que as organizações não são entidades monolíticas ou indiferenciadas, sendo antes compostas por vários constituintes internos e externos. Neste contexto, o comprometimento organizacional resulta numa síntese de múltiplos comprometimentos em vários graus, com vários grupos que compõem a organização e envolvendo múltiplas identificações com estes múltiplos constituintes. Estas diversas identificações e distintos comprometimentos nem sempre são facilmente equacionados. De facto, por vezes podem estar em conflito, uma vez que pode não haver acordo entre metas e valores partilhados por diferentes *stakeholders*, como a gestão de topo, os colaboradores, as equipas de trabalho, os clientes, os sindicatos, etc.

Seguindo esta linha, Van Knippenberg e Van Schie (2000) destacam que de entre os múltiplos constituintes organizacionais, as equipas exerceriam um papel importante no processo de identificação e nos resultados que

este pode trazer para a organização. Dito de outro modo, a identificação com estas equipas seria mais forte do que a identificação com a organização como um todo e apresentaria correlações mais elevadas com alguns dos indicadores de desempenho organizacional, tais como turnover, satisfação com o trabalho, envolvimento e motivação. Destaca-se, assim, a necessidade de se estar atento aos múltiplos focos de identificação e o facto de que fomentar a identificação a nível grupal pode, por vezes, ser mais simples, como em intervenções focadas em *teambuilding*, e gerar atitudes e comportamentos que beneficiam a organização como um todo. No entanto, no mesmo estudo, os autores referem que estas intervenções devem ser realizadas com o cuidado necessário para não fomentar demasiada competição entre equipas que possam gerar conflito e dificultar a flexibilidade e mobilidade internas e o funcionamento da organização como um todo.

Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ e Tissington (2005) também aludem às múltiplas identificações dentro do contexto organizacional e salientam que uma pessoa pode estar identificada com a sua própria carreira (nível individual), com diferentes unidades da própria organização, como equipas de trabalho ou departamentos (nível grupal) ou ainda com a organização como um todo (nível organizacional). Em todos estes casos, a identificação apresenta dimensões cognitivas, afectivas, avaliativas e comportamentais. Esta mesma ideia já havia sido explorada num outro artigo de Van Dick et al. (2004), no qual os autores investigam a identificação organizacional num grupo de professores de escolas da Alemanha e constataam que estes profissionais distinguem os diferentes tipos de identificação e que estes estão relacionados com diferentes resultados do seu trabalho.

Além da importância dos diferentes focos do comprometimento e da identificação, a investigação na área também se tem centrado sobre a importância dos diferentes perfis de comprometimento. Tomando-se, mais uma vez, o modelo dos três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), é de supor que quando um indivíduo está comprometido com a sua organização este comprometimento não é “puro”. Antes de mais, é um somatório do comprometimento com os diferentes constituintes da organização, como acima referimos, sendo ainda de considerar a existência de diferentes “intensidades” no que respeita aos

comprometimentos afectivo, de continuidade e de valores. Efectivamente, existem colaboradores que podem, por exemplo, estar vinculados à organização de um modo predominantemente afectivo, enquanto noutros predomina um vínculo de continuidade. Ou seja, dependendo do indivíduo, das suas identificações, das trocas que realiza e do contexto organizacional, existem diferentes perfis de comprometimento que vão estar relacionados com diferentes resultados organizacionais em termos de atitudes e comportamentos. Meyer e Herscovitch (2001) chamam a atenção para a necessidade de se investigar as combinações dos três componentes do comprometimento e como estes se relacionam com os comportamentos organizacionais resultantes. Referem, por exemplo, que os comprometimentos afectivo e normativo estariam mais relacionados com a performance e os comportamentos de cidadania organizacional. Já os colaboradores que se vinculam com base no comprometimento de continuidade não estariam dispostos a fazer mais do que o esperado pela organização. Gellatly, Meyer e Luchak (2006) investigaram os pressupostos de Meyer e Herscovitch (2001) e concluíram que as intenções de permanecer na empresa ocorrem em todos os três perfis “puros” de comprometimento, sendo mais elevadas no caso dos comprometimentos afectivo e normativo. No entanto, os comportamentos de cidadania organizacional seriam mais frequentes em colaboradores com um mais elevado comprometimento afectivo.

Wasti (2004), tendo-se também interessado pelos perfis de comprometimento propostos por Meyer e Herscovitch (2001), utilizou análises de clusters com o objectivo de identificar possíveis perfis e os seus resultados no ambiente de trabalho. Os resultados da investigação realizada apontam para a existência, em contextos organizacionais, de seis perfis que se relacionam de maneira distinta com diversos comportamentos organizacionais.

## 5. COMPROMETIMENTO E IDENTIFICAÇÃO NO NOVO MUNDO DO TRABALHO

A nova ordem económica mundial e o conseqüente ambiente competitivo e dinâmico no qual as organizações estão inseridas têm conduzido a uma completa transformação na estrutura das mesmas, nas relações de trabalho

e, conseqüentemente, no comportamento organizacional. Esta temática tem sido referida por alguns autores (Gracia, Martínez-Tur & Peiró, 2001; Rousseau, 1997) que procuram enumerar quais as mudanças mais marcantes e os seus efeitos nos diversos níveis da organização.

Segundo Rousseau (1996;1997), a transição que as organizações hoje vivem implica passar de uma estrutura hierárquica rígida para uma mais flexível; procurar que as actividades antes repetitivas e monótonas sejam enriquecidas; que ambientes antes estruturados em postos de trabalho sejam cada vez mais estruturados sobre e para o conhecimento; que as carreiras antes focadas numa única organização se reorientem para carreiras sem fronteiras e baseadas nos recursos individuais; e estruturas de trabalho conduzidas por regras evoluam para modelos nos quais os indivíduos sejam chamados a construir as regras do trabalho em equipa. Neste novo modelo económico e, logo, organizacional, as barreiras são fluidas, não apenas entre as equipas de trabalho dentro da organização, cada vez mais inter-funcionais, mas também entre as próprias organizações, cada vez mais sujeitas a fusões, *joint ventures*, estruturas em redes e *outsourcing*.

Tendo em consideração as diversas conceptualizações e operacionalizações até agora apresentadas, não é difícil admitir a ocorrência de importantes mudanças nos processos de identificação e comprometimento e na forma como podem ser incentivados os diferentes actores organizacionais a identificarem-se e a comprometerem-se com a organização e com a sua equipa de trabalho. De facto, os elementos que emergem das percepções e expectativas dos indivíduos em relação à sua organização são fundamentais para explicar como estes a entendem, compreendem as suas metas, a ela se vinculam e a ela passam a dedicar os seus próprios esforços para a consecução dos objectivos colectivos. É conhecendo a organização e construindo uma imagem sobre ela que se colocam em prática processos de identificação, troca, aceitação de normas e valores que estão na base do comprometimento.

O artigo de Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) *Commitment in a changing world of work* é uma referência interessante e relevante para melhor se compreenderem as implicações da nova ordem económica sobre o vínculo entre colaboradores e organizações. Os autores salientam que entender as mudanças no comprometimento se torna importante não apenas por este ser um dos

preditores do *turnover*, mas sobretudo por o comprometimento estar fortemente ligado a outros tipos de comportamento organizacional, determinantes do modo como o colaborador dedica o seu tempo dentro da organização, com consequências ao nível da motivação, dos comportamentos de cidadania organizacional e, logo, da performance organizacional como um todo.

A primeira transformação observada é a mudança nos perfis de comprometimento, que muito se alteram em organizações que passam por processos profundos de mudança, como o *downsizing*. Numa situação de insegurança, o componente de continuidade ou permanência pode tender a fortalecer-se face aos demais, se o mercado de trabalho é percebido como apresentando poucas ofertas. O vínculo tende, assim, a fortalecer-se mais pela necessidade do que pela identificação. No que diz respeito ao comprometimento afectivo, este pode aumentar, caso as mudanças ocorridas tenham como efeito um aumento da importância atribuída aos colaboradores. No entanto, caso tenham sido geradas experiências menos positivas, ambíguas ou conflituosas, este componente do comprometimento pode diminuir. Por fim, o comprometimento normativo pode aumentar se os colaboradores que sobrevivem, por exemplo, à situação de crise tiverem recebido formação e sido alvo de investimentos por parte da organização, podendo, contudo, decrescer caso experienciem sentimentos de culpa por terem sobrevivido a despedimentos em larga escala, por exemplo.

Por tudo o que tem vindo a dizer-se, é clara a dificuldade de conseguir alcançar e manter elevados os níveis de identificação e comprometimento entre colaboradores e organizações. Neste contexto, Allen, Meyer e Topolnytsky (1998) enfatizam a importância de se considerarem os múltiplos focos do comprometimento e o modo como estes se relacionam, na medida em que uma possibilidade ao dispor das organizações seria estimular o comprometimento em distintos focos, tais como equipas de trabalho ou unidades da organização. Esta questão dos múltiplos focos do comprometimento tem dado origem a outros desenvolvimentos recentes. Assim, por exemplo, Stinglhamber et al. (2002) testaram o poder de generalização do modelo de três componentes do comprometimento a cinco diferentes focos: organização, equipa, liderança, carreira e cliente. E, no que diz respeito

aos preditores dos diferentes focos do comprometimento, alguns estudos apontam para diferenças significativas. Assim, Bishop e Scott (2000) realizaram uma investigação tendo como objectivo comparar o comprometimento com a organização e com a equipa de trabalho e encontraram diferentes preditores para os respectivos focos. Os resultados do trabalho desses autores indicaram que a satisfação com os colegas está mais fortemente relacionada com o comprometimento com a equipa, enquanto a satisfação com o supervisor e os conflitos relacionados com recursos estão mais relacionados com o comprometimento com a organização. Estes resultados sugerem que a análise de diferentes alvos em relação aos quais o comprometimento se dirige deverá levar a investigação a especificar quais os factores que estão envolvidos em cada um dos casos considerados. Esta tendência é particularmente visível no estudo do vínculo das equipas de trabalho. O trabalho de Porter (2005), por exemplo, propõe um modelo que relaciona uma determinada característica dos grupos, mais especificamente a sua orientação (por um lado, a orientação para aprendizagem e, por outro, a orientação para o desempenho), e submete-o a confirmação empírica. Como resultado mais saliente, o autor identifica relações estatisticamente significativas entre essas características e o desenvolvimento do comprometimento com a equipa de trabalho, tendo também especificado diferentes mediadores para uma ou outra orientação.

Outras tendências actuais podem ser apontadas no domínio da investigação sobre comprometimento. O aperfeiçoamento dos instrumentos de medida continua a constituir um importante tema de investigação e a discussão conceptual persiste e dá origem a acesos debates. Assim, ainda que alguns autores considerem a questão da dimensionalidade do constructo como algo que está resolvido, para outros esta continua a não ser pacífica. Neste contexto, Solinger, Olffen e Roe (2008) deram um novo impulso ao debate ao criticarem o modelo hegemónico dos três componentes, defendendo uma visão unidimensional do comprometimento. As questões levantadas por estes autores aparecem devidamente fundamentadas, exigindo uma reflexão ponderada.

Da exposição aqui efectuada decorre que estamos perante um tema de investigação que se reveste de alguma complexidade. Admitindo como ponto

de partida que a identificação e o comprometimento podem ser abordados com múltiplos focos e intensidades, então, o desafio que se coloca a investigadores e a gestores poderá ser traduzido nos seguintes termos: como lidar com potenciais conflitos entre múltiplas identificações e múltiplos compromettimentos no contexto organizacional? E se, a par da investigação, também a intervenção for objecto de atenção, então, valerá a pena relacionar comprometimento e identificação com o papel dos líderes e salientar a importância da liderança transformacional. Os gestores que são líderes mais facilmente conseguem que os trabalhadores se sintam comprometidos com a sua tarefa, identificados com a sua equipa e empenhados ou comprometidos com a organização em que trabalham. Perante um contexto em transformação, a capacidade de compatibilizar objectivos, despertar confiança junto dos colaboradores, suscitar entusiasmo em relação a um projecto comum, motivar as pessoas e encorajar as suas iniciativas, fazendo com que essas pessoas se sintam capazes e ajudando-as a conseguir, poderá constituir uma vantagem. Constitui também um desafio para investigações futuras.

## BIBLIOGRAFIA

- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14, 1, 20-39.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34, 3, 325-374.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bishop, JW, & Dow Scott, K. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450.
- Borba, D., Gomes, A. D. & Figueiredo, C. (2008). Comprometimento organizacional, envolvimento na tarefa e participação: relações, diferenças e implicações. *Psicologica*, 47, 183-200.
- Brown, M. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 19, 4, 533-595.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Review*, 7, 4, 207-230.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). **Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts.** *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.



- Gellatly, I.R., Meyer, J.P., & Luchak, A.A. (2006) Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. In *Journal of Vocational Behavior*, 69, 331-345.
- Gracia, F.J., Martínez-Tur, V. y Peiró, J.M. (2001). Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. En E. Agulló y A. Obejero (Coord.), *Trabajo, individuo y sociedad. Perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo*. Madrid: Pirámide.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three process of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Luchak, A.A., & Gellatly, I.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92, 3, 786-793.
- Marsh, R.M., & Mannari, H. (1971). Lifetime commitment in Japan: Roles, norms and values. *The American Journal of Sociology*, 76, 5, 795-812.
- Mathieu, J.E, & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 2, 171-194.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 83-93.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E.; & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Morrow, P.C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 4, 387-401.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Porter, C.O.L.H. (2005). Goal Orientation: Effects on Backing Up Behavior, Performance, Efficacy, and Commitment in Teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811-818.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Quijano, S., Navarro, J., & Cornejo, J.M. (2000). Un modelo integrado de compromiso e identificación con la organización: Análisis del cuestionario ASH-ICI. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 10, 2, 27-61.

- Reichers, A.E. (1985). A review and conceptualization of organizational commitment. *Academy Management Review*, 10, 3, 465-476.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Rousseau, D.M. (1996) Looking back on organizations in action from the new organizational era. *Personal Psychology*, Vol 49, 776-779.
- Rousseau, D.M. (1997) Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, Vol 48, 515-546.
- Rousseau, D.M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 217-233.
- Salancik, G.R. (1977) Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 62-80.
- Solinger, O., Olffen, W. & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stinglhamber, F, Bentein, K., e Vandenberghe, c. (2002). Extension of the Three-Component model of commitment to five foci: Development of measures and substantive test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123-138.
- Tajfel, H. (Ed.). (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In *Differentiation between social groups: Studies in social psychology in intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979) An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W.G., & Worchel, S. (Eds.). *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: Linking theory and research from social and organization psychology. *International Journal of Management Review*, 13, 4, 265-283.
- Van Dick, R., Becker, T.E., & Meyer, J.P. (2006). Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 545-548.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J, & Christ, O, & Tissington, P.A. (2005) To be (long) or not be (long): Social identification in organizational contexts. In *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131, 3, 189-218.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J, & Christ, O. (2004) The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identity versus organizational commitment: Self-definition, social exchange and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571-584.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E.C.M. (2000) Foci and correlates of organizational identification. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Wasti, S.A. (2004). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.

# VIII

---

O FACTOR TEMPO NAS CONDIÇÕES  
DE TRABALHO: O CASO DO TRABALHO  
POR TURNOS

Isabel Soares da Silva

UNIVERSIDADE DO MINHO

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

Society provides the framework according to which time is arranged and crucial elements of this framework in modern western society are work and clock.

*Blyton, Hassard, Hill e Starkey, 1992, p. 2.*

Shiftwork has long been recognized as an occupational health and safety hazard.

*Di Milia, Boble, Loundon e Pisarski, 2008, p. 539.*

O tempo de trabalho constitui um dos elementos chave das condições laborais, uma dimensão que se liga ao coração da relação de emprego e que tem impacto para além do trabalho (Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeylen, 2007). Com efeito, os horários de trabalho não estruturam somente

---

<sup>1</sup> O presente capítulo foi baseado na Dissertação de Doutoramento em Psicologia, na área de conhecimento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, apresentada pela autora à Universidade do Minho.

quando é que a actividade laboral é realizada, mas estruturam, igualmente, o tempo disponível para as restantes esferas da vida dos indivíduos, como as esferas familiar, social ou de lazer (tipicamente, o “tempo livre” é encarado como o tempo fora do trabalho). Por outro lado, a organização temporal da sociedade estrutura-se em grande medida à volta dos horários de trabalho. O planeamento da programação televisiva ou a organização das actividades recreativas em massa são exemplos de situações que reflectem a interdependência entre esses dois domínios. Como sublinha Boulin (1993), o modo como o tempo é gasto fora do trabalho é estrangulado pela organização decorrente do sistema de tempo de trabalho, sendo esta organização caracterizada por um elevado grau de sincronização entre as diferentes actividades sociais e económicas. De facto, a maioria dos serviços (ex., educação, serviços públicos) encontram-se coordenados com as restantes actividades económicas, enquanto que os serviços orientados para o lazer seguem um regime temporal igualmente articulado com os horários de trabalho da maioria da população, encontrando-se disponíveis durante os períodos normalmente reservados ao repouso, nomeadamente, ao final do dia, fins-de-semana e períodos de férias.

Os horários de trabalho podem variar na sua duração, na sua alocação no período das vinte e quatro horas, na regularidade dessa alocação ou no grau de controlo que é dado ao trabalhador sobre essa variação. Nesse sentido, como sublinha Fagan (2001a), o número de horas que um trabalho exige, a parte do dia e da semana no qual ele é realizado e o grau de controlo que é dado ao trabalhador sobre essa variação têm uma influência determinante no conjunto e na ordenação do tempo para actividades domésticas e sociais. Tais dimensões constituem a estrutura dos horários de trabalho, permitindo, em conjunto, moldar a fronteira entre o emprego e o “tempo pessoal”.

Assim, os aspectos temporais do trabalho representam um factor não tangível, mas com um elevado potencial de estruturação, dentro e fora do contexto de trabalho (Gracia, Peiró & Ramos, 2002), assumindo um carácter determinante na estruturação dos tempos societal e individual (Blyton et al., 1992; Boulin, 1993; Fagan, 2001a). Contrariamente às comunidades agrícolas, onde a passagem das estações e o ciclo dia-noite governavam o ritmo de

vida diária, a industrialização envolveu a crescente regulação, por parte dos empregadores, do tempo dos trabalhadores (Hewitt, 1993). Como sublinha a autora, com a industrialização, chegam os contratos regulados mais pelas horas trabalhadas do que pelas tarefas realizadas, ou, como refere Boulin (1993), a organização social do tempo que predomina nas sociedades desenvolvidas tem sido moldada pela disciplina do tempo introduzida pela revolução industrial e seus desenvolvimentos subsequentes.

Até meados do século XX, a organização dos horários de trabalho pode caracterizar-se, segundo Thierry e Jansen (1998), por uma dicotomia - trabalho diurno e trabalho irregular ou trabalho por turnos - sendo que a maioria dos trabalhadores nos países industrializados trabalhavam apenas durante o dia (manhã e tarde), folgando ao fim de semana. No entanto, ainda que a maioria dos trabalhadores estivesse afectada a essa modalidade horária, dando, por conseguinte, a ideia de que se trata do horário “normal” ou “natural”, os autores sublinham que a história da organização do tempo de trabalho nos países ocidentais evidencia que todo o tipo de variações tem existido ao longo dos séculos e que a duração dos horários de trabalho, tanto em dias de semana trabalhados como em horas diárias, foi durante muito tempo superior às típicas oito horas diárias, cinco dias por semana.

Nas últimas décadas, porém, tem-se assistido à tendência crescente para a implementação de horários de trabalho alternativos ao horário considerado normal ou convencional (i.e., caracterizado pela duração de 7 a 8 horas por dia, de segunda a sexta-feira e realizado durante o dia) em variados sectores de actividade (Beers, 2000; Boisard, Cartron, Gollac & Valeyre, 2003; Parent-Thirion et al., 2007). Por exemplo, segundo o Terceiro Inquérito às Condições de Trabalho levado a cabo em 2000 pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho, mais de um terço da população activa da União Europeia (15 Estados Membros) tinha um horário de trabalho diferente do horário “normal” das oito horas diárias e mais de um quinto trabalhava por turnos, embora mais de metade (54%) realizasse um horário de trabalho semanal com duração compreendida entre as 36 e as 40 horas (Boisard et al., 2003). De acordo com a mesma fonte, 18% dessa população trabalhava pelo menos uma noite por mês, 47% trabalhava pelo menos um sábado por mês e 24% trabalhava pelo menos um domingo por

mês. Dados mais recentes derivados do Quarto Inquérito às Condições de Trabalho, realizado em 2005 sob os auspícios da mesma entidade (embora com base em 27 Estados), suportam, sob algum aspecto, a adoção de modalidades horárias alternativas à convencional. Com efeito, 50% dos trabalhadores inquiridos não trabalha o mesmo número de horas por dia, cerca de 40% não tem horários fixos de início e de fim do seu trabalho e cerca de 30% não trabalha o mesmo número de dias por semana (Parent-Thirion et al., 2007).

Ao que tudo indica, a tendência para a diversificação dos horários de trabalho é para continuar graças à combinação de três tipos de factores: económicos, tecnológicos e sócio-culturais. Por exemplo, no contexto das *mudanças económicas e tecnológicas*, factores como a globalização da economia, a proliferação da tecnologia de informação e a exigência crescente para a disponibilidade de bens e de serviços por parte dos consumidores, entre outros, têm contribuído nos últimos anos e, nas palavras de Smith, Folkard e Fuller (2003: 163), para a criação de uma “sociedade de vinte e quatro horas”. Também a crescente concorrência entre mercados, a preocupação pela maximização do equipamento produtivo, em especial nas indústrias de capital intensivo, a par de um melhor ajustamento da capacidade produtiva às flutuações dos mercados são argumentos frequentemente utilizados para justificar a necessidade de reorganização do tempo de trabalho (Boulin, 1993; Knauth, 1998; Allan, Brosman & Walsh, 1998; Schabracq & Cooper, 2000), quer em direcção ao aumento do tempo de laboração das organizações quer em direcção a uma maior flexibilização temporal no uso da força de trabalho por parte destas. Quanto às *mudanças sócio-culturais*, os próprios desenvolvimentos que abraçam diversos aspectos da evolução das sociedades, tais como desenvolvimentos demográficos, mudanças no mercado de trabalho e transformação nos estilos de vida e nas aspirações das pessoas acentuarão, provavelmente, a tendência em direcção à redução e à reorganização do tempo de trabalho (Boulin, 1993; Hewitt, 1993; Allan et al., 1998). Por exemplo, a análise de preferências do tempo de trabalho por parte dos trabalhadores tem indicado que as soluções mais preferidas em termos de duração semanal do horário de trabalho correspondem a um horário “substancial” a tempo parcial (20 a 34 horas) ou a um horário



“moderado” a tempo inteiro (entre 35 a 39 horas) (Fagan, Warren e McAllister, 2001; Fagan, 2002). A análise de tais preferências também tem indicado o desejo de um maior controlo por parte dos trabalhadores sobre o seu tempo de trabalho (Fagan, 2001b).

Entre as diversas modalidades horárias existentes, consta a organização do horário de trabalho por turnos, a qual, tem sido tipicamente definida como o “modo de organização diária do horário de trabalho no qual diferentes equipas trabalham em sucessão de modo a estenderem os horários de trabalho, incluindo o prolongamento até às 24 horas diárias” (Costa, 1997: 89). É sobre esta modalidade horária que o presente capítulo versa primariamente, revendo as principais consequências a si associadas bem como os principais processos/mecanismos subjacentes à sua génese. No entanto, antes de avançarmos para esses tópicos, fazemos no ponto seguinte uma referência aos elementos que permitem caracterizar os diversos horários de trabalho e descrevemos sumariamente dois horários alternativos ao horário de trabalho convencional, nomeadamente, o horário de trabalho flexível (*flexitime*) e a semana de trabalho reduzida (*compressed workweek*). A opção por esta breve descrição deve-se ao facto de ser frequente encontrar combinações de certos aspectos que caracterizam tais sistemas com determinadas configurações que os horários de trabalho por turnos podem exibir (ex., semana de trabalho reduzida através da implementação de turnos de 12 horas). Concluímos esse ponto com uma apresentação das principais características que os sistemas de turnos podem assumir.

## 1. HORÁRIOS DE TRABALHO

Embora existam diferenças assinaláveis entre os diferentes tipos de horários de trabalho, é possível identificar um conjunto de dimensões que permitem estruturar qualquer tipo de horário de trabalho. Nesse contexto, Gracia e colaboradores (2002: 134), enumeram nove dimensões, nomeadamente: i) número de horas de trabalho diário; ii) número de horas de trabalho semanal; iii) distribuição diária das horas de trabalho (alocação do período de trabalho durante o dia); iv) dias semanais de trabalho e de

descanso; v) dias de trabalho consecutivos; vi) dias de descanso consecutivos; vii) distribuição dos dias de descanso ao longo da semana; viii) jornada de trabalho diária contínua *versus* descontínua (i.e., se a jornada de trabalho é interrompida ou não); ix) grau de flexibilidade (discricionariedade na escolha de diversos aspectos relativos ao horário de trabalho, como, por exemplo, horários de entrada e saída ou número de horas a realizar durante uma determinada semana). As primeiras oito dimensões podem ter carácter fixo ou variável, tendo os autores designado este aspecto como *grau de variabilidade*. A partilha de certas dimensões entre os múltiplos sistemas de horários de trabalho que são passíveis de se obter a partir da combinação de todas as dimensões referidas permite distinguir os diferentes tipos de sistemas horários entre si.

### 1.1. HORÁRIO DE TRABALHO FLEXÍVEL

Um horário de trabalho é considerado flexível quando os trabalhadores gozam de certa capacidade de escolha em relação a determinados aspectos do seu horário de trabalho, tipicamente o horário de início e de término (Tepas, 1985; Thierry & Jansen, 1998; Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999), podendo essa capacidade ser alargada também à escolha do horário para almoço (Thierry & Jansen, 1998). O período de tempo dentro do horário total de trabalho em que todos os trabalhadores devem estar na organização é designado como tempo nuclear ou horas nucleares (Golembiewski & Proehl, 1978; Thierry & Jansen, 1998; Baltes et al., 1999).

Para além da alocação e da duração das horas de trabalho nucleares no seio do período de trabalho diário, Golembiewski e Proehl (1978) apontam mais seis dimensões através das quais os sistemas de horários flexíveis podem diferir: i) *amplitude da banda* (leque horário compreendido entre a primeira e a última hora de trabalho permitida por um determinado sistema horário); ii) *horas flexíveis* (número total de horas que o trabalhador pode escolher em cada dia de trabalho); iii) *duração da semana de trabalho* (número máximo de horas que o trabalhador pode trabalhar numa determinada semana); iv) *sistema de créditos/débitos*

(*banking*) (possibilidade do trabalhador poder adiantar ou ficar a “dever” horas num determinado período de referência); v) *liberdade de variação do sistema pelo trabalhador* (grau pelo qual o trabalhador pode ou não variar horas de trabalho de dia para dia ou de semana para semana sem aprovação prévia); vi) *papel do supervisor* (inclui aspectos relacionados com o modo como o supervisor controla e/ou negocia as horas com os trabalhadores e a possibilidade daquele alterar o sistema, quando as necessidades organizacionais assim o exijam). A combinação destas dimensões ou a ausência de alguns dos seus aspectos resulta numa grande variedade de arranjos horários. Por outro lado, refira-se também que a escolha do início e do fim do trabalho pode não ser feita a título individual, mas por grupos de trabalhadores, nomeadamente, quando o trabalho a realizar implica interdependência desses grupos (Thierry & Jansen, 1998). Na revisão efectuada por Baltes e colaboradores (1999), esta modalidade horária encontrava-se quase que exclusivamente implementada em organizações não industriais.

Os ganhos individuais e organizacionais que se presume resultarem da implementação deste sistema horário são diversificados. A nível individual é enfatizada a expectativa de uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal oferecida pela maior autonomia dada ao trabalhador (incluindo maior facilidade na deslocação casa-trabalho), enquanto que a nível organizacional são referidos impactos positivos em termos de produtividade, absentismo, *turnover* e satisfação profissional (Tepas, 1985; Raltson, 1989). A este propósito, a literatura tem salientado a escassez de estudos focados na avaliação da implementação deste tipo de horário, especialmente aqueles com um *design* considerado adequado, como, por exemplo, a inclusão de grupos de controlo/experimental ou com carácter longitudinal (Golembiewski & Proehl, 1978; Raltson, Anthony & Gustafson, 1985; Thierry & Jansen, 1998; Baltes et al., 1999). Por outro lado, os estudos nem sempre têm suportado os ganhos hipotetizados, em especial a nível organizacional (produtividade e absentismo) (Thierry & Jansen, 1998). O facto de os sistemas poderem assumir grandes variações torna muito difícil a tarefa de se pronunciarem afirmações taxativas sobre as vantagens e as desvantagens associadas à modalidade horária (Tepas, 1985).

No sentido de ultrapassar as deficiências descritas anteriormente, Baltes e colaboradores (1999) realizaram uma meta-análise com vista a estimar o efeito de duas modalidades horárias (horários de trabalho flexíveis e semana de trabalho reduzida) em quatro critérios relacionados com o trabalho: i) produtividade e desempenho (auto-avaliado e avaliado pelo supervisor); ii) absentismo; iii) satisfação no trabalho; iv) satisfação com o sistema horário. Na estimativa dos efeitos foram também consideradas as seguintes variáveis moderadoras: i) tipo de ocupação (exercício de funções de gestão ou não); ii) grau de flexibilidade permitido pelo sistema (inferior ou igual a cinco horas ou superior a cinco horas); iii) tempo decorrido desde a implementação do sistema (inferior ou igual a seis meses ou superior a seis meses); iv) rigor metodológico dos estudos (reduzido ou elevado). À excepção do desempenho (auto-avaliado), os restantes critérios relacionados com o trabalho (produtividade, absentismo, satisfação laboral e satisfação com o sistema horário) foram favoravelmente influenciados pelo sistema horário flexível, tendo sido o absentismo o mais afectado e a satisfação laboral a menos afectada. Ao nível das variáveis moderadoras, os resultados obtidos foram os seguintes: i) tipo de ocupação (o sistema horário apenas afectou positivamente os trabalhadores sem funções de gestão); ii) grau de flexibilidade do sistema (contrariamente ao hipotetizado, foi observado um maior efeito nos sistemas com menor grau de flexibilidade, isto é, com cinco ou menos horas flexíveis); iii) tempo desde a implementação (os efeitos tendem a diminuir à medida que o tempo avança); iv) rigor metodológico (esta dimensão apenas afectou o tamanho dos efeitos observados, sendo que os estudos com maior rigor metodológico exibiram efeitos de tamanho maiores quando comparados com estudos de baixo rigor).

Dos resultados obtidos por Baltes e colaboradores (1999), salientamos o relativo ao facto de um elevado grau de flexibilidade (nesta análise operacionalizado como mais de cinco horas flexíveis) poder conduzir à diminuição dos efeitos positivos. Segundo os autores, um sistema com muitas horas flexíveis pode exigir ao trabalhador um maior esforço na monitorização do seu horário de trabalho (o qual poderá atenuar os efeitos positivos sentidos) ou pode colocar problemas ao nível da comunicação e/ou finalização das tarefas (quando a sua realização exige interdependência). Thierry e Jansen

(1998), levantam também a questão de um sistema horário flexível poder ser menos “seguro” quando inclui a possibilidade de horas creditadas/debitadas, dado que este mecanismo poderá favorecer horários de trabalho muito longos no decurso do período das vinte e quatro horas.

Para além dos eventuais constrangimentos mencionados anteriormente, têm sido associados outros custos decorrentes da implementação desta modalidade horária, dos quais salientamos a necessidade de um maior planeamento e controle por parte da organização e o aumento de custos resultantes do alargamento do período de laboração (ex., Golembiewski & Proehl, 1978; Tepas, 1985). De qualquer maneira, como concluem Baltes e colaboradores (1999) com base na sua meta-análise, os dados disponíveis apontam para o facto dos horários de trabalho flexíveis terem efeitos primariamente positivos nas variáveis relacionadas com o contexto de trabalho, os quais deverão compensar eventuais custos exigidos aos empregadores decorrentes da sua implementação.

## 1.2. SEMANA DE TRABALHO REDUZIDA

A semana de trabalho reduzida caracteriza-se pela redução do número de dias trabalhados na semana, com o conseqüente aumento da duração do horário de trabalho diário dado que a duração do horário semanal se mantém (Thierry & Jansen, 1998; Baltes et al., 1999). As configurações horárias adoptadas podem variar no número de dias da semana trabalhados e respectivas durações de trabalho diário (ex., se se considerar uma semana de trabalho de quarenta horas, o sistema pode ser composto por quatro dias de trabalho por semana, tendo cada dia a duração de dez horas). Para além do número de dias de semana trabalhados e da duração de trabalho dos mesmos, os sistemas podem diferir na variabilidade dos dias de trabalho e de não trabalho (i.e., grau em que o número de dias de trabalho e de descanso consecutivos se mantém ou não) (Tepas, 1985), embora, tipicamente, os sistemas contemplem uma semana de trabalho fixa ou regular (Gracia et al., 2002). A implementação deste sistema pode resultar na redução ou na extensão do tempo de trabalho médio semanal numa dada organização,

embora a situação mais típica seja a de permitir o aumento do tempo operacional. Este aumento é obtido habitualmente através da aplicação combinada com outros regimes horários como o trabalho por turnos, ou, menos frequentemente, com o trabalho a tempo parcial (Thierry & Jansen, 1998).

Para além da rentabilização dos meios de produção e do alargamento do período de prestação de serviços, têm sido associados outros benefícios a esta modalidade horária quer para as organizações quer para os indivíduos a ela submetidos (ver, por exemplo, a lista de potenciais vantagens e desvantagens referida por Tepas, 1985). Os estudos empíricos centrados na avaliação desta modalidade horária, globalmente, não têm permitido chegar a conclusões claras, especialmente em relação a algumas das variáveis consideradas. Por exemplo, a revisão realizada por Thierry e Jansen (1998) de vários estudos empíricos, levaram os autores a concluir que os resultados ao nível do absentismo e do *turnover* não são claros. Ao nível da produtividade, embora haja também resultados mistos, regista-se, no entanto, uma tendência de melhoria, sobretudo no período que se segue à implementação do sistema. Quanto às atitudes dos trabalhadores submetidos a este sistema, praticamente todos os estudos revistos apontaram para uma avaliação favorável, especialmente por parte dos mais jovens.

Os resultados obtidos na meta-análise de Baltes e colaboradores (1999), a que já fizemos referência, globalmente, são consistentes com as conclusões anteriores. De facto, a introdução deste sistema horário influenciou positivamente o desempenho (avaliado pelo supervisor), a satisfação com o sistema horário, a satisfação no trabalho (tendo este sido o critério mais afectado), mas não a produtividade e o absentismo. Quanto às duas variáveis moderadoras consideradas – tempo decorrido após a implementação do sistema horário e rigor metodológico – não foram detectadas diferenças significativas.

Do ponto de vista individual, a principal vantagem associada a este sistema horário resulta do maior bloco de tempo livre proporcionado pela redução da semana de trabalho. A principal desvantagem apontada à modalidade representa, no entanto, o reverso da vantagem mencionada. Ou seja, o facto dos dias de trabalho serem mais longos conduz, por um lado, à redução do tempo livre nos dias de trabalho e, por outro, pode conduzir

a elevados níveis de fadiga comprometedores quer da “qualidade” do tempo livre nesses dias quer do desempenho profissional. A revisão de Thierry e Jansen (1998) de vários estudos que procuraram avaliar o impacto da modalidade ao nível da fadiga não permitiu, no entanto, obter conclusões claras a esse respeito. Como salientam os autores, a fadiga pode resultar não apenas da submissão do trabalhador ao horário de trabalho, mas também da interacção com outros factores de natureza extra-ocupacional (ex., obrigações domésticas e familiares).

### 1.3. HORÁRIO DE TRABALHO POR TURNOS

No geral, os autores (ex., Tepas, 1985; Brunstein & Andlauer, 1988; Thierry & Jansen, 1998; Åkerstedt, 1990; Gracia et al., 2002; Smith et al., 2003) têm adoptado a definição de horário de trabalho por turnos similar à apresentada por Costa (1997), onde a questão da sucessão das equipas de trabalho com vista à extensão do período de laboração de uma dada organização constituiu o aspecto central.

No entanto, o conceito de trabalho por turnos tem sido também aplicado na literatura a outros tipos de horários de trabalho, como horários menos estruturados e irregulares, horários nocturnos, horários compreendidos entre a tarde e a noite (Åkerstedt, 1990), ou ainda, a qualquer horário que divirja do horário considerado normal (Monk & Folkard, 1992; Knutsson, 2004). Ainda que a investigação sobre esta problemática privilegie sistemas que envolvem algum modo de trabalho nocturno, Monk e Folkard (1992) advogam uma concepção mais lata do conceito, nomeadamente a sua aplicação a qualquer horário efectuado regularmente fora da janela temporal que define o horário de trabalho considerado normal por entenderem que tal operacionalização contempla o impacto da interferência deste regime nas esferas familiar e social.

Os sistemas de turnos podem variar largamente em diversos aspectos. Um dos aspectos diz respeito à alternância ou não das equipas pelos diferentes turnos. Assim, os sistemas de turnos são classificados como *permanentes* ou *fixos* quando os trabalhadores se encontram afectos sempre

ao mesmo turno (ex., trabalham sempre no turno das 23h às 7h) ou são *rotativos* quando os trabalhadores têm de alternar periodicamente entre diferentes turnos (ex., alternar a cada dois dias entre o turno da manhã, da tarde e da noite) (Costa, 1997).

Em termos da combinação do número de dias da semana trabalhados e do envolvimento ou não de trabalho noturno, os sistemas de turnos podem ser classificados como: *descontínuos* (interrupção do trabalho no período noturno e ao fim de semana); *semi-contínuos* (24 horas de trabalho nos dias úteis, ou seja, interrupção do trabalho ao fim de semana); *contínuos* (todos os dias da semana são trabalhados, 24 horas por dia, 365 dias por ano) (Brunstein & Andlauer, 1988; Thierry & Jansen, 1998; Totterdell, 2005). É sobretudo ao nível dos sistemas contínuos que se encontram as estruturas horárias mais variadas, sendo esta complexidade devida à intervenção de um certo número de parâmetros como, por exemplo, o número de equipas (exigindo pelo menos três equipas em laboração e uma em repouso), a frequência de mudança de turnos ou o número e a alocação dos dias de repouso. Por outro lado, esta configuração constitui a forma mais intensiva de trabalho por turnos (Wedderburn, 1998). Com efeito, esta envolve inevitavelmente, por um lado, trabalho noturno (o horário que previsivelmente mais dificuldades coloca do ponto de vista da adaptação biológica) e, por outro, trabalho ao fim de semana (período considerado pela maioria dos trabalhadores como o mais perturbador do ponto de vista da vida familiar e social). A laboração contínua pode, no entanto, ser também conseguida através do acoplamento de “*equipas suplementares*” (que laboram apenas durante o fim de semana, tipicamente em turnos de 12 horas) a um sistema semi-contínuo (Brunstein & Andlauer, 1988).

Nos sistemas rotativos pode-se ainda caracterizar a velocidade e o sentido de rotação. A *velocidade de rotação* define-se pelo tempo (“dias”) que um trabalhador permanece num dado turno antes de mudar para o turno seguinte (Folkard, Minors & Waterhouse, 1985), podendo os sistemas, globalmente, ser classificados como de rotação rápida ou lenta. De um modo geral, a literatura (ex., Folkard et al., 1985; Kanuth, 1996) considera rotação rápida quando o trabalhador está num dado turno até três dias consecutivos antes de alternar para outro. Em todo o caso, ressalve-se que



esta tipologia, mesmo na literatura mais recente, não é unânime. Por exemplo, Pilcher, Lambert e Huffcutt (2000) definiram no âmbito da sua meta-análise sistemas de rotação rápida como aqueles em que o tempo de permanência num dado turno fosse inferior ou igual a quatro dias e sistemas de rotação lenta quando esse tempo fosse superior a quatro dias.

O *sentido de rotação* refere-se à direcção em que a alternância entre os turnos é efectuada, podendo esta fazer-se no sentido dos ponteiros do relógio (i.e., turno da manhã - turno da tarde - turno da noite) ou em direcção contrária a esse sentido (i.e., turno da noite - turno da tarde - turno da manhã). Quando o movimento de alternância segue o sentido dos ponteiros, diz-se que a rotação é em *atraso de fase* e quando o movimento de alternância é contrário a esse sentido designa-se sistema em *avanço de fase* (Barton & Folkard, 1993). Além das configurações apresentadas, podem existir sistemas mais complexos, resultantes da sua combinação, sendo, nesse caso, designados como sistemas híbridos.

Para além das características anteriores, os sistemas de turnos podem igualmente diferir noutros aspectos como os horários de início e de término dos turnos, o número e a alocação temporal dos dias de folga ou a regularidade/irregularidade dos ciclos de trabalho (um ciclo de trabalho compreende o período entre um “bloco” de trabalho e o “bloco” de folga que se lhe segue até dar início a outro de período de trabalho). Os sistemas de turnos podem igualmente incorporar outros elementos caracterizadores de outras modalidades horárias como, por exemplo, a redução dos dias de semana trabalhados, característica da semana de trabalho reduzida, ou a possibilidade de variação de certos aspectos pelos trabalhadores, característica dos horários flexíveis. Por exemplo, entre os casos reais que Kogi (1985) apresenta como possibilidades de arranjos horários flexíveis, um deles diz respeito a uma empresa suíça que alargou o horário de trabalho flexível a um sistema de dois turnos. Especificamente, no período de sobreposição entre o turno da manhã e o turno da tarde (o turno da manhã iniciava-se às 5 horas e o da tarde terminava as 20 horas) existia a possibilidade de escolha (parcial) por parte dos trabalhadores, nomeadamente no horário de término e no horário de início dos respectivos turnos.

Embora existam registos de que certas funções (ex., transporte, segurança, padeiros, parteiras) têm sido realizadas ao longo dos tempos durante o período nocturno, de modo regular ou pontual (Mott, Mann, McLoughlin & Warwick, 1965; Scherrer, 1981; Tepas, 1985), o trabalho por turnos característico da era moderna teve a sua origem no final do século XVIII e início do século XIX (Kogi, 1985), tendo a introdução da luz artificial em grande escala sido uma das mudanças que facilitou a extensão do período de laboração (Scherrer, 1981). Neste período, como refere Kogi (1985), a laboração diária de muitas indústrias era extensa, tendo sido rapidamente introduzidas equipas de trabalhadores de modo a assegurar essa laboração. Com efeito, a prevalência do trabalho por turnos tal como conhecemos actualmente é um produto da industrialização (Mott et al., 1965), tendo aumentado de modo gradual nos países industrializados no período pós segunda Guerra Mundial (Blyton, 1992). Além do aumento da capacidade produtiva, outros factores de *natureza económica*, entre os quais se destacam a amortização acelerada dos elevados capitais investidos em equipamentos, a par de uma cada vez mais rápida obsolescência dos mesmos, têm impellido as organizações a fazer uma utilização completa do tempo operacional (Brunstein & Andlauer 1988; Blyton et al., 1992).

Não obstante as razões económicas, há certos sectores de actividade que por imperativos de *natureza técnica* têm necessidade de introduzir a laboração contínua, como é o exemplo das indústrias química, metalúrgica ou refinarias dada a inviabilidade de parar determinados processos de laboração e/ou dos elevados custos decorrentes do seu encerramento (Mott et al., 1965; Kogi, 1985; Brunstein & Andlauer 1988; Blyton et al., 1992; Wedderburn, 1998). Por outro lado, os avanços tecnológicos em determinadas áreas, como a informática, a par de maiores exigências por parte dos consumidores, têm conduzido à extensão do horário de trabalho, incluindo a laboração contínua, em sectores de prestação de serviços privados que tradicionalmente operavam apenas no horário de laboração dito convencional (Wedderburn, 1998). É precisamente o alargamento a este tipo de sectores que tem contribuído recentemente para a manutenção ou a expansão do número de pessoas submetidas a este tipo de horário de trabalho, envolvendo, por conseguinte, populações novas com características sócio-profissionais variadas, para além das tradicionais indústrias

transformadoras. Em todo o caso, refira-se que a prevalência de trabalho por turnos continua a ser maior no contexto industrial face ao sector dos serviços. Por exemplo, os dados reportados por Boisard e colaboradores (2003) indicam que o trabalho por turnos envolve principalmente os trabalhadores da indústria e os trabalhadores dos sectores de serviços e comercial, respectivamente, 42.7% e 28.2%. Por fim, há factores de *ordem social* que têm impellido e continuarão a impelir a adopção desta modalidade horária em determinadas organizações prestadoras de serviços, nomeadamente de bens públicos. Com efeito, serviços como a segurança pública (ex., polícia, bombeiros), cuidados de saúde ou a prestação de bens públicos (ex., electricidade, gás ou água), é esperado que o seu funcionamento seja assegurado de modo ininterrupto ao longo de 24 horas por dia, 365 dias por ano.

Em jeito de conclusão, podemos dizer que embora o trabalho por turnos seja um fenómeno que tem atravessado as sociedades ao longo dos tempos, um dos aspectos que o distingue desde a era industrial diz respeito ao número crescente de trabalhadores envolvidos, alargamento que, nas últimas décadas, se está a fazer sobretudo a partir da sua penetração noutros sectores de actividade, especialmente na área dos serviços. Por outro lado, referimos também que os sistemas de turnos que mais exigências colocam do ponto de vista da adaptação são aqueles que envolvem a realização de trabalho nocturno – de modo permanente ou alternado – e/ou que exigem trabalhar em períodos socialmente valorizados, donde se destaca o período de fim-de-semana. No ponto que se segue, procuraremos detalhar tais consequências.

## 2. CONSEQUÊNCIAS DO TRABALHO POR TURNOS

De um modo geral, as consequências associadas ao trabalho por turnos podem ser agrupadas nos seguintes domínios: *biológico* (perturbações dos ritmos circadianos e do sono), *médico* (perturbações na saúde física e psicológica), *social* (perturbações nas esferas familiar e social) (Folkard et al., 1985; Costa, 1996; Smith et al., 2003) e *laboral* (perturbações circadianas do desempenho e sua relação com a segurança ocupacional) (Costa, 1996).

Este ponto encontra-se estruturado de acordo com esta tipologia. Embora o estabelecimento de categorias facilite a tarefa de sistematização da informação disponível, como veremos ao longo da sua descrição, estas tendem a estar de algum modo entrelaçadas. Por exemplo, as perturbações no ciclo sono-vigília, ainda que integradas num domínio mais biológico podem ter repercussões do ponto de vista laboral (ex., segurança), noutras facetas da saúde e/ou da vida familiar e social. Por outro lado, as dificuldades derivadas da interferência do regime horário com as esferas familiar e social podem desencadear e/ou exacerbar as dificuldades com o sono.

## 2.1. *PERTURBAÇÃO DOS RITMOS CIRCADIANOS E DO SONO*

### 2.1.1. *RITMOS CIRCADIANOS*<sup>2</sup>

Não obstante os diversos relatos ao longo da história, foi apenas a partir do início do século vinte que as evidências em termos da demonstração das estruturas internas responsáveis pela ritmicidade e do seu modo de funcionamento se multiplicaram (Menna-Barreto & Marques, 2000). Com efeito, diversos estudos e procedimentos experimentais, como o protocolo de rotinas constantes, experiências com tempo alterado ou experiências de isolamento temporal (Minors & Waterhouse, 1981; Duffy & Dijk, 2002) permitiram, por um lado, determinar a natureza endógena dos ritmos circadianos e, por outro, estudar a interação entre as componentes endógena e exógena da ritmicidade observada. Tomemos a título de exemplo as *experiências de isolamento temporal* com humanos. Estas experiências são realizadas em condições onde se procura controlar todos os factores susceptíveis de proporcionar informação temporal aos sujeitos (ex., níveis de luminosidade,

---

<sup>2</sup> Os ritmos circadianos referem-se a ritmos cujo período é de *cerca de um dia* (do latim, *circa dies*), compreendido entre as 20 e as 28 horas. O prefixo *circa* salienta o facto do período intrínseco do sistema temporal que controla os ritmos endógenos em muitas espécies, incluindo a humana, não corresponder exactamente às 24 horas do dia solar (Minors & Waterhouse, 1981).

som, temperatura), podendo ser levadas a cabo em grutas de elevada profundidade ou em unidades laboratoriais construídas especificamente para o efeito (Minors & Waterhouse, 1981). Os resultados deste tipo de estudos têm indicado que os ritmos circadianos persistem, embora, com períodos ligeiramente diferentes das 24 horas (Wever, 1985). O facto de a ritmicidade persistir ao longo do tempo nestas circunstâncias, aponta pois, para a existência de um sistema temporal endógeno, auto-sustentado (Minors & Waterhouse, 1981; Moore-Ede & Sulzman, 1992; Moore, 1997; Duffy & Dijk, 2002), metaforicamente designado de “relógio biológico” (Minors & Waterhouse, 1985). No caso do ser humano, uma série de ritmos espontâneos com periodicidade circadiana foram já identificados, de que são exemplo, a temperatura corporal, sono-vigília, cortisol, mitoses celulares, potássio urinário, humor, esforço percebido, força muscular ou velocidade de reacção visual (Minors & Waterhouse, 1985; Silva et al., 1996; Armstrong, 2000).

Através das experiências de isolamento temporal é possível também determinar o período endógeno circadiano humano, tendo as observações realizadas revelado que este é ligeiramente superior ao período observado em condições normais (neste caso, de 24 horas) (Minors & Waterhouse, 1981, 1985; Wever, 1985; Aschoff & Wever, 1992). O prolongamento do período dos ritmos não foi, no entanto, a única mudança observada em estudos desta natureza. Com efeito, foi também observado que os ritmos circadianos tendem a estabelecer entre si novas relações de fase ao longo do tempo (Wever, 1985; Aschoff & Wever, 1992). Por exemplo, nas experiências realizadas por Aschoff e Wever até meados da década de 70 e descritas por Lavie (2001), envolvendo 150 indivíduos, para além do prolongamento do período endógeno, foi também observado o estabelecimento de novas relações de fase entre os ritmos circadianos da temperatura central e do sono-vigília, relações que se mantiveram nalguns indivíduos, até ao final do período experimental. Nalguns sujeitos, no entanto, a sincronização interna entre os ritmos da temperatura e do sono-vigília sob as novas relações de fase, duraram apenas alguns dias (Wever, 1985; Lavie, 2001), observando-se um fenómeno que tem sido designado como *dessincronização interna* ou *dessincronose* (Minors & Waterhouse, 1981;

Aschoff & Wever, 1992; Moore-Ede & Sulzman, 1992; Silva et al., 1996), o qual, se caracteriza pela perda das relações de fase habituais entre os ritmos. Ou seja, após certa exposição a um ambiente onde há privação de pistas temporais externas (designado como ambiente de livre curso) é observada, em alguns indivíduos, uma dissociação dos ritmos entre si, podendo estes “correr” espontaneamente com períodos distintos (Wever, 1985). Este fenómeno tende a correr em aproximadamente um terço dos sujeitos (Wever, 1985; Smith et al., 2003). Como veremos mais adiante, tal fenómeno tem sido também associado à realização de trabalho nocturno.

Em condições normais, no entanto, os ritmos circadianos tendem a estar alinhados com os ciclos ambientais, desigando-se ao processo de sincronização dos relógios biológicos pelas influências ambientais, *alinbamento* ou *sincronização externa* (Silva et al., 1996; Moore, 1997). Os eventos externos que são capazes de promover tal ajustamento foram designados por Aschoff (1954, 1958) como *zeitgeber* (palavra alemã que significa “dador do tempo”) ou por Halberg e colaboradores (1954) como *sincronizadores* (Minors & Waterhouse, 1981). Assim, é através do processo de sincronização que os ritmos circadianos de uma dada espécie se ajustam, exibindo, em condições normais, um período de exactamente de 24 horas. No caso do ser humano, os ritmos circadianos podem ser sincronizados por estímulos fóticos e não fóticos (Wever, 1985; Aschoff & Wever, 1992; Silva et al., 1996; Moore, 1997; Armstrong, 2000), isto é, pelo ciclo claro-escuro e por factores sociais e comportamentais (hábitos de vida). Assim, variações diárias de intensidade do ruído ambiental, horários das refeições, rotinas domésticas e profissionais ou interações sociais são exemplos de *zeitgebers* que alinham os ritmos humanos (Silva et al., 1996; Amostrong, 2000).

Quando o sistema está alinhado, os ritmos circadianos assumem uma relação estável com os *zeitgebers*, permitindo esse alinhamento a manutenção de uma relação estável dos ritmos circadianos entre si (Moore-Ede & Sulzman, 1992), em que o sistema temporal circadiano conduz o organismo a uma alternância cíclica ao longo do dia, com desactivação e sonolência na sua fase baixa (algures na segunda parte da noite), e activação fisiológica e comportamental durante a sua fase elevada (com picos no período da tarde). Esta estabilidade das relações de fase entre os diversos ritmos ao

longo do tempo tem sido considerada como essencial para o bem-estar e para a preservação da saúde dos indivíduos (Minors & Waterhouse, 1981; Moore-Ede & Sulzman, 1992; Silva et al., 1996; Armstrong, 2000). Em suma, os ritmos circadianos sob condições normais, embora não sendo gerados pelos factores externos de natureza cíclica que acompanham a alternância noite-dia, são por si influenciados, nomeadamente, no processo de “acerto” (sincronização) do período do sistema temporal endógeno (ou se quisermos, do “relógio biológico”) para o período das 24 horas.

Quando os ritmos deixam de estar alinhados com os ciclos externos, diz-se que ocorreu *dessincronização externa* ou *desalinhamento* (Silva et al., 1996), constituindo a realização de trabalho nocturno ou a travessia rápida de fusos horários exemplos de situações onde ocorrem alterações bruscas nos *zeitgebers*. Caso a situação de dessincronização externa persista, pode ocorrer, nalguns indivíduos, dessincronose ou dissociação interna (i.e., perda das relações habituais de fase entre os ritmos biológicos ou, dito de outro modo, perda da ordem temporal interna), fenómeno a que já fizemos referência anteriormente e que tem particular interesse na compreensão de alguns dos problemas experienciados pelos trabalhadores por turnos.

No caso do trabalho por turnos, nomeadamente quando este envolve trabalho nocturno, uma das questões com grande relevância prática é a de saber até que ponto ocorre uma adaptação dos ritmos circadianos à inversão do ciclo de actividade-reposo, decorrente de um horário de trabalho que exige que o indivíduo durma de dia e trabalhe durante a noite. Precisamente com esse intuito, foram realizados diversos estudos laboratoriais e de campo. Considerando o estudo da adaptação do ritmo da temperatura central (usado frequentemente como marcador de fase nos processos de adaptação fisiológica ao trabalho por turnos), os resultados obtidos apontam para uma adaptação incompleta, mesmo após mais de 20 dias consecutivos de estudo (Åkerstedt, 1985). Além da temperatura, foram monitorizados outros ritmos em contexto laboratorial (ex., volume de excreção urinária, potássio). Um traço comum aos estudos laboratoriais que monitorizam diversas funções rítmicas, como salienta Åkerstedt (1985), refere-se ao facto de variáveis diferentes ajustarem-se a velocidades diferentes à inversão de fase. As diferenças de velocidade de ajustamento entre os ritmos, deve-se, presumivelmente, à influência das

componentes endógenas e exógenas, sendo que quanto mais controlado for o ritmo pelo sistema temporal endógeno, mais lento é o seu ajustamento às mudanças de fase (Minors & Waterhouse, 1981; Smith et al., 2003). A propósito dos resultados obtidos nos estudos laboratoriais, Åkerstedt (1985) conclui que estes indicam que o processo de ajustamento circadiano se inicia após a primeira noite, ocorrendo muita da mudança durante a primeira semana, não sendo, no entanto, possível concluir-se que tenha havido uma inversão completa ao longo dos períodos considerados (máximo de três semanas). Outros estudos laboratoriais referidos pelo autor (Åkerstedt, 1995, 2003), indicam, no entanto, que o ajustamento circadiano pode ocorrer, mas somente sob certas circunstâncias, parecendo que o mecanismo reside na exposição à luz numa fase circadiana particular, sendo a velocidade de ajustamento, nessas condições, de cerca de uma hora por dia.

Quanto aos estudos de campo realizados com trabalhadores por turnos, de um modo geral, os resultados obtidos apontam para uma resistência de adaptação fisiológica à inversão do ciclo sono-vigília (ex., temperatura, cortisol, melatonina) (Minors & Waterhouse, 1981; Åkerstedt, 1985, 1990), embora, também aqui, o grau de adaptação observado dependa das componentes endógenas e exógenas da variável em causa e do tempo de exposição. No entanto, mesmo no caso dos sistemas de turnos com várias semanas de trabalho em sucessão não tem sido observada uma adaptação circadiana completa em ritmos cuja componente endógena é marcada como é o caso do ritmo da temperatura central (Åkerstedt, 1985). Neste contexto, diversos autores (ex., Minors & Waterhouse, 1981; Folkard, 1992; Knauth, 1996; Costa, 1997; Smith et al., 2003) têm salientado o facto de, mesmo nos turnos nocturnos permanentes, dificilmente existir uma orientação nocturna. Com efeito, mesmo que os trabalhadores estejam submetidos a um turno nocturno permanente, nos seus dias de folga tendem a retomar uma orientação diurna dado ser esta a orientação típica da vida em sociedade. Contrariamente à situação de trabalho nocturno, em que há um desfaseamento entre o ciclo sono-vigília e os sincronizadores ambientais e sociais, dificultando a adaptação a esse regime horário, no regresso ao padrão diurno dos dias de folga, todos os sincronizadores podem actuar em consonância para o ajustamento dos ritmos com uma fase apropriada a uma existência diurna (Minors &



Waterhouse, 1981; Costa, 1997; Smith et al, 2003). Uma implicação da retoma da orientação diurna nos dias de folga é a de que qualquer adaptação ao trabalho nocturno irá, provavelmente, ser perdida tendo o processo de adaptação que recomeçar (Minors & Waterhouse, 1981, Åkerstedt, 1990).

O conjunto dos resultados obtidos nos estudos de campo e nos estudos laboratoriais sem manipulação à exposição de luz, indica que a adaptação dos ritmos circadianos ao trabalho nocturno é um processo lento e parcialmente conseguido. Como referem Smith e colaboradores (2003), quando os trabalhadores vão para o turno da noite, a maior parte dos sincronizadores mantém-se constante, desencorajando o ajustamento do sistema circadiano. Por outro lado, o conjunto desses dados indica também que os ritmos circadianos se ajustam a velocidades diferentes à inversão do ciclo de actividade-reposo, embora o grau desse (progressivo) ajustamento, entre outros factores, dependa do tempo de exposição ao trabalho nocturno. Como resultado, as relações de fase normais entre os ritmos circadianos podem “desmoronar-se”, conduzindo à perda da ordem temporal interna (Åkerstedt, 1985; Smith et al., 2003). Crê-se que esta dissociação interna ou perturbação da estrutura rítmica circadiana esteja subjacente a várias das queixas experienciadas pelos trabalhadores por turnos a curto prazo, como alterações no sono, alterações de humor, problemas digestivos, diminuição do desempenho ou fadiga (Minors & Waterhouse, 1981; Comperatore & Krueger, 1990; Costa, 1996, 1997; Smith et al., 2003; Totterdell, 2005). A este propósito veja-se, por exemplo, a revisão de estudos efectuada por Ashkenazi, Reinberg & Motohashi (1997) sobre a associação entre dessincronização interna e intolerância ao trabalho por turnos. A presença dos sintomas bem como os níveis da sua intensidade podem variar consideravelmente entre os trabalhadores por turnos, sendo que no caso daqueles considerados clinicamente intolerantes, tipicamente, constam três elementos: fadiga persistente (a qual não desaparece após o sono ou os dias de descanso), alterações de sono (caracterizadas, por exemplo, por dificuldades em adormecer ou despertar frequentes durante o sono, como vemos no ponto seguinte) e uso regular de hipnóticos (Ashkenazi et al., 1997).

A sintomatologia descrita anteriormente é também característica do chamado Síndrome de *Jet Lag* (o qual, está associado à travessia rápida

de vários fusos horários), tendo levado alguns autores (ex., Kogi, 1985; Comperatore & Krueger, 1990; Costa, 2003), a aplicar a expressão Síndrome do “*Shift Lag*” no contexto da problemática do trabalho por turnos. Embora a perturbação da estrutura circadiana resultante de uma mudança abrupta de fase constitua um elemento comum a ambas as situações, ressalve-se que, contrariamente ao passageiro no novo local (onde todos os sincronizadores estarão em sintonia, encorajando o realinhamento do sistema circadiano), o trabalhador por turnos pode estar sujeito a mudanças contínuas de fase dos sinais de alinhamento (Comperatore & Krueger, 1990).

Em suma, é indiscutível que o trabalho por turnos inicia o processo de adaptação dos ritmos circadianos à inversão de fase (Åkerstedt, 1985). No entanto, como sublinham Smith e colaboradores (2003), os dados disponíveis indicam de modo claro que o ajustamento do sistema circadiano dos trabalhadores por turnos às mudanças de fase impostas pelo trabalho noturno é um processo bastante lento, se é que chega a ocorrer uma adaptação completa. De facto, mesmo no caso de trabalhadores noturnos permanentes, além de haver um desfasamento entre os diversos *zeitgebers* e o ciclo de actividade-reposo, os trabalhadores tendem a regressar, nos seus dias de folga, a um padrão diurno de actividade, favorecendo a que qualquer ajustamento parcial conseguido possa ser perdido. Na maioria dos casos, é observado um achatamento da amplitude dos ritmos circadianos e uma dessincronização interna entre os parciais ajustamentos das diferentes funções rítmicas (Costa, 1997), embora o grau de (des)ajustamento dependa do número de noites consecutivas trabalhadas bem como de outros factores (ex., grau de compromisso do trabalhador face ao seu horário de trabalho), explicando assim a grande variabilidade interindividual observada. Da descrição deste tópico, a (des)organização da estrutura temporal interna parece pois constituir um elemento incontornável na compreensão das consequências associadas à problemática do trabalho por turnos, em especial ao nível da saúde. Como sintetiza Wedderburn (2000) acerca da influência da ritmicidade na compreensão dos efeitos na saúde do trabalho por turnos: “*the root of the problem [shiftwork] is that man is primarily a day-active animal*” (p. 1).

### 2.1.2. SONO

As dificuldades com o sono constituem uma razão comum de abandono do trabalho por turnos (Åkerstedt, 2003), tendo várias revisões de literatura (ex., Mott et al., 1965; Costa, 1996, 1997; Wedderburn, 2000; Åkerstedt, 2003) indicado de modo consistente que o sono diurno dos trabalhadores submetidos a turnos noturnos, quando comparado com o sono noturno, tende a ser mais curto e de menor qualidade.

A redução do sono diurno tem sido observada em estudos que recorrem a medidas objectivas, quer em contexto laboratorial quer em ambiente habitual de sono, podendo este ser encurtado até quatro horas (Åkerstedt, 1990, 1995; Kecklund, Åkerstedt & Lowden, 1997), sendo que a sua duração é quase sempre inferior a sete horas (Knauth & Rutenfranz, 1981). O trabalho de Åkerstedt e Gillberg (1981) é interessante a este propósito. Estes autores reportam três estudos, onde as condições de avaliação do sono foram distintas: i) questionário de auto-relato junto a uma amostra de mais de 900 maquinistas submetidos a sistemas de turnos rotativos; ii) registo de medidas objectivas em casa dos sujeitos (18 sujeitos do primeiro estudo); iii) registo de medidas em contexto laboratorial (com seis trabalhadores diurnos sem experiência de horários de trabalho irregulares). Os resultados obtidos indicaram que o sono diurno, quando comparado com o sono noturno, foi, em todos os casos, menor em cerca de 3.5 horas.

Em termos da sua qualidade, o sono diurno, quando comparado com o sono noturno, tem sido associado a um maior número de queixas (ex., menos recuperador, mais fragmentado). Por exemplo, no estudo acima referido onde foi utilizado o questionário de auto-relato, o turno noturno, quando comparado com o horário de trabalho diurno, estava associado a uma maior frequência de queixas de sono e de humor. Especificamente, estava associado, por ordem decrescente da frequência das queixas, a maiores dificuldades em manter o sono, a menor valor restaurador do sono, sono perturbado, fadiga no trabalho, dificuldades em adormecer e irritação no trabalho.

Muitos outros estudos empíricos, recorrendo a medidas subjectivas e envolvendo sistemas rotativos (ex., Folkard & Barton, 1993; Parkes, 1999,

2002) e trabalho noturno permanente (ex., Silva C. F., 2000; Ruggiero, 2003; Silva, 2008) têm confirmado que o turno noturno, quando comparado com turnos diurnos de trabalho, se encontra associado a dificuldades envolvendo a redução e a qualidade de sono. A meta-análise de Pilcher e colaboradores (2000), baseada em 36 estudos empíricos que abordavam a relação entre trabalho por turnos e duração do sono, indicou que os trabalhadores que realizavam trabalho noturno, fixo ou alternado, em comparação com os trabalhadores diurnos, dormiam menos, especialmente quando submetidos a sistemas rotativos.

No intuito de compensar a redução do sono diurno, a realização de sestas é uma prática frequente, aumentando a sua prevalência à medida que o episódio de sono principal é encurtado (Åkerstedt & Torsvall, 1985). A revisão de literatura de Åkerstedt (2003) indica que cerca de um terço dos trabalhadores faz uma sesta ao final da tarde entre noites de trabalho sucessivas, com uma duração, frequentemente, superior a uma hora.

Ainda que as condições presentes durante o dia possam contribuir para a interrupção do sono (ex., maiores níveis de ruído oriundos do exterior e/ou do interior da habitação), há consenso de que as dificuldades se devem, principalmente, à deslocação temporal dos horários de sono (Lavie, 2001), sendo este realizado num período em que está fora de fase com muitos ritmos circadianos (Åkerstedt & Gillberg, 1981; Costa, 1997; Åkerstedt, 2003; Smith et al., 2003). Como vimos anteriormente, o sono diurno é encurtado, mesmo quando realizado em contexto laboratorial, ou seja, num contexto em que o sono é protegido das influências do meio externo capazes de o perturbar. Outros estudos laboratoriais referidos por Åkerstedt (1995), com trabalhadores por turnos rotativos, apontam também para uma redução do sono diurno, resultados que evidenciam a relevância dos factores circadianos neste tipo de perturbação. Como sublinham Smith e colaboradores (2003), os trabalhadores por turnos que necessitam de dormir durante o dia podem ter dificuldades em adormecer e em manter o sono dado que se estão a esforçar por dormir num período desajustado, relativamente aos seus ritmos circadianos. Ou, como referem Minors e Waterhouse (1981), o trabalhador está a tentar dormir num período em que o seu organismo pode estar a preparar-se para um novo dia.

Ainda que os estudos, nomeadamente os polissonográficos, sejam mais escassos (Kecklund et al., 1997), existe evidência de que o turno da manhã com início muito cedo também se encontra associado a problemas de sono. Por exemplo, a revisão efectuada por Knauth e Rutenfranz (1981) indicou, à semelhança do que se verificava para o turno da noite, uma duração do sono inferior a sete horas na maioria dos casos afectos ao turno da manhã. Mais recentemente, Kecklund e colaboradores (1997), com base em medidas subjectivas e em registos polissonográficos efectuados em casa dos sujeitos, verificaram que a duração média do sono no grupo de controlo (início do ciclo de trabalho a partir das 8h30), era superior a sete horas em ambas as condições de avaliação (dias de trabalho e dias de folga) enquanto que no grupo correspondente ao turno da manhã (início do ciclo de trabalho antes das 6h30), essa duração situava-se, em média, nas 7 horas e 7 minutos no período de folga e nas 5 horas e 12 minutos no período de trabalho, envolvendo tal encurtamento uma menor duração da fase 2 e do sono REM (*Rapid Eye Movement*). Os resultados obtidos neste estudo são congruentes com outros estudos polissonográficos mencionados por Åkerstedt (1995) com trabalhadores por turnos rotativos; à semelhança do que ocorre com o sono afecto ao turno da noite, o sono afecto ao turno da manhã, com início muito cedo, pode ser encurtado até quatro horas, envolvendo esse encurtamento, primariamente, a fase 2 do sono e o sono REM. Outros estudos empíricos, recorrendo apenas a medidas subjectivas (ex., Folkard & Barton, 1993; Ohayon, Lemoine, Arnaud-Briant & Dreyfus, 2002), evidenciam, igualmente, que o turno da manhã, quando iniciado muito cedo, se encontra associado a dificuldades acrescidas com o sono. Åkerstedt (2003) refere mesmo que as dificuldades relacionadas com o acordar de manhã tornam este turno, frequentemente, o menos popular dos três turnos.

As dificuldades de sono relativas ao turno da manhã são igualmente melhor compreendidas se se integrar a influência dos factores circadianos, para além da influência de factores do meio (ex., obrigações domésticas e/ou “pressão” para conviver familiar e socialmente) que possam atrasar o horário de deitar. Assim, mesmo que um indivíduo se esforce por deitar mais cedo, poderá confrontar-se com dificuldades em iniciar o sono dado que está a deslocar o seu horário de dormir para um período próximo da

acrofase circadiana (Åkerstedt et al., 1992, citados por Åkerstedt 2003) ou, dito de outro modo, próximo do “pico” da activação circadiana, período durante o qual a propensão para o sono é substancialmente reduzida (Folkard & Barton, 1993). Face às dificuldades descritas, a realização de sesta é também um comportamento frequente no caso deste turno. Com efeito, a revisão de Åkerstedt (2003) indicou que cerca de um terço dos trabalhadores afectos a este turno a praticam.

Em síntese, ainda que as perturbações no sono dos trabalhadores afectos ao turno da noite e da manhã com início muito cedo possam também ser explicadas por condições situacionais desfavoráveis, elas ficam a dever-se principalmente a “interferências” circadianas, resultando, frequentemente, num sono curto, fragmentado e com menor valor restaurador.

## *2.2. CONSEQUÊNCIAS NA SAÚDE*

Neste ponto revemos os principais efeitos do trabalho por turnos em termos de saúde. Assim, começamos por apresentar a evidência disponível em termos de saúde psicológica, seguindo-se-lhe as consequências no sistema gastrointestinal, no sistema cardiovascular e a apresentação dos riscos acrescidos que a literatura tem indicado no caso das mulheres, sobretudo relacionados com a saúde reprodutiva. Concluímos com a evidência recente (e crescente) que aponta para a relação entre a exposição ao trabalho nocturno e o maior risco de desenvolvimento de cancro, especialmente cancro da mama.

### *2.2.1. SAÚDE PSICOLÓGICA*

Embora a relação entre trabalho por turnos e psicopatologia seja uma área subinvestigada (Cole, Loving & Kripke, 1990; Wedderburn, 2000), há certa evidência que os trabalhadores por turnos, especialmente se realizam trabalho nocturno, em comparação com os trabalhadores diurnos, apresentam uma maior incidência de perturbações, referidas na literatura, frequentemente, como perturbações “neuróticas”.

Com base numa amostra de mais de 500 operários têxteis do sexo masculino, distribuídos por quatro grupos – horário diurno, sistema de dois turnos (manhã e tarde), sistema de três turnos (manhã, tarde e noite, de rotação semanal) e nocturno fixo - Costa, Apostoli, d'Andrea e Gaffuri (1981) avaliaram a incidência de desordens “neuróticas” e gastrointestinais no respectivo horário de trabalho. No que respeita às desordens “neuróticas”, estas foram definidas através da presença de sintomatologia ansiosa e depressiva, exigindo tratamento farmacológico por um período superior a três meses ou hospitalização. Os resultados indicaram que a incidência foi bem mais elevada nos trabalhadores nocturnos fixos, em especial nos primeiros anos de experiência nesse regime horário. Enquanto que a incidência observada nesse regime foi de 64.4%, nos restantes foi de 22.1% (sistema de três turnos), 9.4% (sistema de dois turnos) e 3.9% (horário diurno).

Num dos estudos realizados por Koller e colaboradores (1981), foram entrevistados todos os doentes admitidos num hospital universitário psiquiátrico ao longo de quatro meses. A proporção de doentes que haviam trabalhado por turnos ou horários irregulares antes da admissão foi mais elevada do que aquela que seria esperada para a população em geral, tendo essa diferença sido estatisticamente significativa para os trabalhadores nocturnos ocasionais, mas não para os trabalhadores nocturnos permanentes. Um outro estudo realizado pela mesma equipa de investigação, baseando-se numa amostra de 200 doentes hospitalizados e diagnosticados com um quadro depressivo, não foram observadas diferenças significativas entre a população geral e a população trabalhadora por turnos. No entanto, a frequência foi mais elevada entre aqueles indivíduos que se encontravam sujeitos a horários de trabalho irregulares. Refira-se, no entanto, que os indivíduos diagnosticados com depressão e que sofressem, concomitantemente, de outras perturbações mentais ou de alcoolismo foram excluídos da amostra, o que poderá ter reduzido o número de casos na população trabalhadora por turnos. De facto, tem sido assinalada a associação entre trabalho por turnos e abuso de álcool (Cole et al., 1990).

Diversos estudos têm também associado o trabalho por turnos, especialmente em conexão com o trabalho nocturno, a uma avaliação subjectiva da diminuição do bem-estar geral. No leque alargado de queixas subjectivas

relatadas pelos trabalhadores por turnos, têm sido incluídas irritabilidade, impulsividade, “nervosismo”, “dores de cabeça”, palpitações, tremores nas mãos, tensão muscular, sonolência, “olhos cansados”, dificuldades nas relações sexuais, diminuição da concentração ou maiores níveis de fadiga (Åkerstedt & Gillberg, 1981; Zedeck, Jackson & Summers, 1983; Cole et al., 1990), podendo algumas destas queixas ser interpretadas como sinais de depressão (Cole et al., 1990). Outros estudos (ex., Bohle & Tilley, 1989, 1993; Silva, 1999), têm avaliado o impacto do trabalho noturno no humor, recorrendo para o efeito a medidas de auto-relato.

Com base também em medidas de auto-relato, Ruggiero (2003) avaliou se existiam diferenças entre um grupo de enfermeiras submetidas ao horário de trabalho diurno fixo (grupo diurno) e um grupo de enfermeiras submetidas ao horário de trabalho noturno permanente (grupo noturno) em termos de depressão, ansiedade, qualidade global de sono e fadiga crónica. As profissionais do grupo noturno, em comparação com as profissionais do grupo diurno, apresentaram de modo significativo, maiores níveis de depressão e de problemas de sono. Porém, em termos de ansiedade e de fadiga crónica não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Pelos estudos descritos anteriormente, embora em número escasso, podemos verificar a variabilidade de métodos que têm sido usados na avaliação de problemas psicopatológicos. Esta variabilidade de métodos tem sido referida (ex., Costa, 1996; Wedderburn, 2000) como uma das principais dificuldades na obtenção de uma avaliação rigorosa da extensão e da gravidade das perturbações neste domínio. Na sequência desta lacuna tem sido sublinhada a necessidade da comunidade científica adoptar medidas de avaliação estandardizadas, realizar estudos de natureza longitudinal e utilizar critérios de diagnóstico bem estabelecidos (ex., Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais, DSM) (Cole et al., 1990; Costa, 1996).

No global, os resultados disponíveis apontam para o facto dos trabalhadores por turnos, particularmente quando submetidos a trabalho noturno, apresentarem, em comparação com os trabalhadores diurnos, mais queixas relacionadas com o sono, fadiga e sintomatologia ansiosa e depressiva. Em virtude dessas dificuldades tem sido referido um maior consumo de fármacos



por parte dos trabalhadores por turnos, principalmente, hipnóticos e tranquilizantes (Cole et al., 1990; Wedderburn, 2000). Por outro lado, ainda que os estados psicológicos e emocionais dos trabalhadores por turnos sejam frequentemente avaliados em estudos empíricos, as perturbações na saúde física têm, comparativamente, atraído mais atenção. No entanto, é provável que uma parte substancial dos trabalhadores que decidem abandonar o regime de trabalho por turnos o faça devido ao *stress* psicológico resultante desse regime horário (Smith et al., 2003). Do ponto de vista dos mecanismos envolvidos nas queixas de saúde psicológica, tem sido referido que estas resultam, por um lado, da perturbação dos ritmos circadianos, donde se salienta a perturbação do ritmo sono-vigília e, por outro, da interferência do regime de trabalho por turnos com os papéis familiares e sociais (Wedderburn, 2000).

### 2.2.2. SISTEMA GASTROINTESTINAL

Perturbações no apetite, dispepsia, azia, obstipação, flatulência, dores de estômago ou dores abdominais são queixas bastante comuns entre os trabalhadores por turnos (Barton et al., 1995; Costa, 1996, 1997, Knutsson, 2003), sobretudo aquando da mudança do trabalho diurno para o nocturno (Mott et al., 1965; Costa, 1996). A revisão de Costa (1996) indica que a incidência deste tipo de problemas se situa entre 20 a 75% no caso dos trabalhadores nocturnos (permanentes ou rotativos), enquanto que no caso dos trabalhadores sem trabalho nocturno (diurnos ou trabalhadores por turnos) oscila entre 10 a 25%. Tais problemas, como refere o autor, podem evoluir em muitos casos para doenças mais graves como gastrite crónica ou úlceras pépticas.

O estudo de Costa e colaboradores (1981) com operários têxteis a que já fizemos referência, avaliou também a incidência de desordens gastrointestinais (gastroduodenites e úlceras pépticas), tendo a formulação do diagnóstico sido baseada em exames clínicos e na avaliação sintomatológica (no caso das gastroduodenites). Os resultados indicaram que os trabalhadores nocturnos - fixos ou rotativos - quando comparados com os outros

trabalhadores (diurnos e sistema de dois turnos), apresentavam de modo significativo uma maior incidência em ambas as patologias. Verificaram também que a incidência de gastroduodenites era maior nos primeiros anos de experiência de trabalho por turnos e entre indivíduos mais jovens, enquanto que o desenvolvimento de úlceras pépticas tendia a ocorrer em sujeitos de meia idade, com mais de oito anos de experiência de trabalho por turnos, ainda que, neste caso, não tenham sido registadas diferenças significativas do ponto de vista estatístico. Entre os trabalhadores que a dada altura abandonaram o trabalho nocturno, uma percentagem significativa fê-lo devido a problemas gastrointestinais, nomeadamente, 67% dos trabalhadores que haviam trabalhado no sistema rotativo e 23% dos trabalhadores nocturnos fixos.

Dos trinta e seis estudos epidemiológicos revistos por Costa (1996), envolvendo no conjunto cerca de 98 400 trabalhadores de diversos sectores de actividade, vinte e cinco indicaram uma maior prevalência de desordens gastrointestinais (incluindo úlceras pépticas) nos trabalhadores por turnos, quando comparados com trabalhadores diurnos. Considerando os estudos onde foi estimada a incidência de úlceras pépticas, verifica-se que esta é superior, entre 2 a 5 vezes, no caso dos trabalhadores nocturnos (de modo fixo ou alternado), quando comparada com a incidência nos trabalhadores cujos horários de trabalho não exigem a realização de trabalho nocturno. Dos restantes onze estudos revistos, em dez não foram encontradas diferenças significativas entre trabalhadores por turnos e trabalhadores diurnos nas desordens gastrointestinais, tendo apenas um deles verificado uma maior incidência destas nos trabalhadores diurnos.

Os mecanismos explicativos da relação entre trabalho por turnos e o desenvolvimento de desordens gastrointestinais não são claros, sendo a situação mais provável, no entanto, aquela que deriva da combinação entre vários factores, incluindo factores respeitantes ao relógio biológico e ao regime alimentar (Barton et al., 1995). Assim, uma das explicações dadas prende-se com o desfasamento entre os horários das refeições e as fases circadianas das funções gastrointestinais (ex., secreção gástrica, actividade enzimática, mobilidade intestinal), resultante da inversão do ciclo normal sono-vigília (Vener et al., 1989, citados por Costa, 1997). Como referem

Barton e colaboradores (1995), é possível que não ocorra uma adaptação das funções gástricas ao trabalho noturno, podendo a ingestão de alimentos durante esse período exacerbar os problemas gástricos. Outras explicações têm-se centrado em aspectos relativos à alimentação, nomeadamente em termos de frequência e de composição das refeições. Embora a quantidade de calorias pareça não sofrer alterações (Costa, 1996), o mesmo não tende a acontecer com o número e a qualidade das refeições aquando da mudança para o turno noturno, sendo frequente a omissão ou o aligeirar de algumas refeições, a par de um maior consumo de bebidas estimulantes (ex., café, chá) e/ou de tabaco para lidar com a diminuição da vigília durante o período de trabalho (Costa, 1996, 1997).

Com o intuito de elucidar possíveis mecanismos relativos à associação entre trabalho por turnos e perturbações na saúde, Kivimäki, Kuisma, Virtanen e Elovainio (2001) examinaram a relação entre o tipo de horário de trabalho e determinados comportamentos, nomeadamente consumo de tabaco, consumo de álcool, excesso de peso e estilo de vida sedentário. Foram comparados dois grupos de enfermeiras em função dos horários praticados ao longo da sua vida profissional: um grupo constituído por profissionais sem qualquer experiência de trabalho por turnos e outro, cujas profissionais sempre haviam trabalhado em regime de turnos. No que respeita ao consumo de álcool e ao estilo de vida sedentário não foram encontradas diferenças estaticamente significativas entre ambos os grupos. No entanto, o trabalho por turnos encontrava-se associado a um maior consumo de tabaco e de excesso de peso, diferenças que se acentuavam à medida que aumentava a idade, especialmente a partir dos 45 anos. O estudo de van Amelsvoort e Kok (1999), com cerca de 370 trabalhadores diurnos e por turnos (limitados a trabalhadores em sistemas rotativos com noites), encontrou igualmente uma associação positiva entre a duração da exposição ao trabalho por turnos e um risco acrescido de obesidade, avaliada através do índice de massa corporal e da obesidade abdominal, para ambos os sexos. Em que medida tal relação reflecte uma mudança dos hábitos alimentares ou aspectos metabólicos, como referem os autores, ainda não é claro.

Os trabalhadores, em particular os que realizam noites, quando comparados com os trabalhadores cujo horário de trabalho é diurno, exibem uma

maior frequência de queixas e de doenças do aparelho gastrointestinal, levando Knutsson (2003) a concluir que existe uma forte evidência que associa horário de trabalho por turnos a úlceras pépticas. Do ponto de vista dos mecanismos envolvidos, Totterdell (2005) refere que são várias as explicações possíveis, incluindo mudanças nas funções neuroendócrinas associadas à mudança de padrões de sono e mudanças no conteúdo e nos horários das refeições.

### 2.2.3. SISTEMA CARDIOVASCULAR

Após anos de discussão, a maioria dos investigadores reconhece, actualmente, que existe uma relação entre trabalho por turnos e desordens cardiovasculares (Smith et al., 2003). Embora haja um conjunto de dados empíricos disponíveis que suportam essa relação (Knutsson, 2003), os seus mecanismos explicativos carecem de maior investigação (Boggild & Knutsson, 1999; Boggild, Burr, Tüchsen & Jeppesen, 2001; Karlsson, Knutsson & Lindahl, 2001).

Porventura um dos estudos mais citado neste domínio diz respeito ao estudo longitudinal realizado por Knutsson, Åkerstedt, Jonsson e Orth-Gomer (1986), tendo este sido realizado ao longo de 15 anos e envolvendo um grupo de 394 operários submetidos a um sistema rotativo de três turnos e outro de 110 trabalhadores diurnos fixos, ambos compostos por indivíduos do sexo masculino. Quando os dois grupos foram comparados sem considerar o tempo de exposição, o risco relativo de desenvolvimento de doenças cardiovasculares nos trabalhadores por turnos foi de 1.4 e não significativo. Porém, quando se considera o tempo de exposição ao trabalho por turnos, verifica-se que o risco relativo aumenta à medida que aumenta o tempo de exposição durante as primeiras duas décadas de exposição, independentemente da idade, tendo esse risco sido significativo para os períodos de exposição compreendidos entre 11 e 15 anos e entre 16 e 20 anos.

Numa revisão mais recente de 17 estudos epidemiológicos sobre trabalho por turnos e desordens cardiovasculares, Boggild e Knutsson (1999) estimaram que os trabalhadores por turnos, de ambos os sexos, tinham um

risco acrescido de 40% no desenvolvimento de doenças cardiovasculares, quando comparados com os trabalhadores diurnos. Não obstante a estimativa geral, quatro dos estudos não encontraram uma associação entre as duas variáveis e, entre aqueles que incluíram a avaliação do risco em função do tempo de exposição, os resultados foram mistos, tendo apenas dois dos quatro estudos suportado uma relação dose-resposta (i.e., quanto maior a exposição, maior o risco). Os autores reconhecem que a diversidade de estudos pode ter tornado a meta-análise problemática, embora, concluem, que a estimativa mais aceitável continua a ser aquela que se situa num risco relativo de 1.4, tendo sido essa, aliás, a estimativa derivada do estudo de Knutsson e colaboradores (1986), estudo por eles considerado o mais convincente do ponto de vista metodológico até ao momento.

Em termos da compreensão da associação entre trabalho por turnos e desordens cardiovasculares têm sido propostos vários mecanismos inter-relacionados, incluindo perturbação dos ritmos circadianos, alterações bioquímicas, perturbação social e mudanças comportamentais (Boggild & Knutsson, 1999). A este propósito, Costa (1996, 1997) refere que a situação de *stress* provocada pelo regime de trabalho por turnos pode ter efeitos no sistema cardiovascular através de influências directas e indirectas. As primeiras relacionam-se com a activação neurovegetativa e neurohormonal, em relação com comportamentos de *coping*, com o aumento de catecolaminas e cortisol e seus efeitos subsequentes na pressão sanguínea, taxa cardíaca, processos trombócitos, lípidios e metabolismo da glicose. As influências indirectas, globalmente, dizem respeito aos contextos de trabalho e de vida mais stressantes a que os trabalhadores por turnos possam estar expostos.

A nível comportamental, alguns estudos comparativos entre trabalhadores por turnos e trabalhadores diurnos têm apontado para algumas diferenças, especialmente ao nível do consumo de tabaco. Dos treze estudos revistos por Boggild e Knutsson (1999), em seis foi verificado que os trabalhadores por turnos consumiam, de modo significativo, mais tabaco que os trabalhadores diurnos, um dos estudos verificou a situação inversa e os restantes não encontraram quaisquer diferenças. O estudo de Kivimäki e colaboradores (2001), a que já fizemos referência anteriormente, encontrou também diferenças significativas entre ambos os grupos no consumo de tabaco e

no excesso de peso, tendo estes sido maiores no caso das enfermeiras que trabalhavam por turnos, especialmente a partir dos 45 anos de idade. Os resultados obtidos no estudo epidemiológico de Karlsson e colaboradores (2001), envolvendo mais de vinte e sete mil trabalhadores, indicaram também que o trabalho por turnos em comparação com o trabalho diurno, estava associado a uma maior prevalência de obesidade e a maiores concentrações de triglicéridos, enquanto que ao nível da hipertensão não foram encontradas diferenças entre os dois regimes horários.

Outros estudos (ex., Peter & Siegrist, 1999; Peter, Alfredsson, Knutsson, Siegrist & Westerholm, 1999; Boggild et al., 2001; Virtanen & Notkola, 2002) têm procurado avaliar factores relativos ao contexto ocupacional e extra-ocupacional que possam contribuir para a compreensão da associação entre trabalho por turnos e desenvolvimento de desordens cardiovasculares como, por exemplo, a latitude de decisão. Ao nível das condições de vida mais genéricas, há evidência de que os trabalhadores por turnos tendem a ser oriundos de classes sócio-económicas mais baixas (Boggild & Knutsson, 1999) e de que este tipo de variável se relaciona com as taxas de mortalidade devidas a desordens cardiovasculares (Virtanen & Notkola, 2002).

Concluindo, a evidência disponível sugere fortemente, como referem Smith e colaboradores (2003), que o trabalho por turnos constitui um factor relevante no desenvolvimento de desordens cardiovasculares, sendo a natureza da etiologia envolvida, porém, complexa e multifacetada.

#### 2.2.4. SAÚDE REPRODUTIVA

O trabalho por turnos tem sido associado a diversos efeitos negativos na saúde reprodutiva das mulheres (Costa, 1996; Nurminen, 1998; Knutsson, 2003). Neste domínio, os abortos espontâneos, os nascimentos prematuros e o impacto no crescimento intra-uterino têm sido os efeitos mais estudados (Nurminen, 1998). Perturbações no ciclo menstrual (ex., irregularidade, dores menstruais) têm sido igualmente referidas na literatura (Costa, 1996, 1997; Wedderburn, 2000; Labyak, Lava, Turek & Zee, 2002), particularmente quando estão envolvidos sistemas de turnos rotativos (Wedderburn, 2000).

Ainda que se presume que os efeitos na saúde reprodutiva derivados da exposição ao trabalho por turnos possam estar, directa ou indirectamente relacionados com as perturbações hormonais (Nurminen, 1998; Smith et al., 2003), no global, a compreensão dos mecanismos envolvidos é pobre (Nurminen, 1998; Labyak et al., 2002). Neste contexto, tem sido sugerida a acção das perturbações do sono (ex., Labyak et al., 2002) e do *stress* psicossocial como possíveis mecanismos indirectos (ex., Mozurkewich, Luke, Avni & Wolf, 2000).

A revisão da literatura de Nurminen (1998) aborda especificamente a relação entre trabalho por turnos e saúde reprodutiva. Embora os estudos epidemiológicos revistos nem sempre apresentem definições claras do que é considerado trabalho por turnos e incluam uma grande variedade de arranjos horários, na maioria dos casos, os horários de trabalho envolvidos nos efeitos detectados correspondem a sistemas rotativos, horário nocturno fixo e horários irregulares. Os aspectos considerados na revisão do ponto de vista da saúde reprodutiva foram: período de tempo que demorou a alcançar a gravidez, grau de regularidade do ciclo menstrual, abortos espontâneos, nascimentos prematuros e crescimento intra-uterino. Em relação ao período de tempo em que a mulher demorou a ficar grávida, três dos cinco estudos revistos indicam um efeito negativo da exposição ao trabalho por turnos, em comparação com o trabalho diurno fixo, especialmente quando estão envolvidos sistemas de turnos rotativos; dois dos estudos, no entanto, não evidenciam tal relação. Quanto à irregularidade dos ciclos menstruais, os três estudos considerados na revisão apontaram para uma associação positiva com o trabalho nocturno (dois estudos) e com os horários de trabalho irregulares sem trabalho nocturno (um estudo). Quanto ao aumento de risco de aborto espontâneo em relação com o trabalho por turnos e nocturno, sete dos nove estudos revistos apoiaram essa associação e dois deles não, embora os dois últimos envolvessem a realização de trabalho nocturno. No que respeita a um risco acrescido de nascimentos prematuros em conexão com o trabalho por turnos, quatro dos cinco estudos revistos sugerem essa relação, especialmente quando está envolvida alguma forma de trabalho nocturno. Adicionalmente, alguns dos estudos referidos na dimensão anterior têm

sugerido uma relação entre exposição a trabalho por turnos (especialmente sistemas rotativos) e atrasos no desenvolvimento intra-uterino; um dos estudos, porém, não apoiou essa associação.

Não obstante os resultados mistos encontrados, a revisão da literatura anterior sugere, globalmente, que o trabalho por turnos representa um potencial factor de risco ao nível da saúde reprodutiva, sendo tal associação mais evidente no caso dos abortos espontâneos e dos nascimentos prematuros. Como conclui a autora, apesar da evidência não ser ampla e permanecer ambígua em diversas áreas, é prudente considerar-se este tipo de horário de trabalho como um potencial factor de risco ao nível da função reprodutora.

Os resultados de uma meta-análise mais recente levada a cabo por Mozurkewich e colaboradores (2000) são convergentes com os resultados apresentados por Nurminen (1998) quanto ao impacto negativo do trabalho por turnos em termos dos nascimentos prematuros e, nesse sentido, reforça a importância de se considerar esse tipo de horário de trabalho como um potencial factor de risco ao nível da saúde reprodutiva, pelo menos, neste domínio concreto. Como sublinha Knutsson (2003), mesmo na ausência de provas futuras, parece pois prudente evitar a exposição das mulheres a este risco ocupacional durante o período de gravidez.

### 2.2.5. DOENÇA ONCOLÓGICA

Tem-se verificado recentemente um crescente interesse na possibilidade das perturbações nos ritmos circadianos poderem contribuir para o aumento do risco de cancro bem como dos factores ambientais que poderão contribuir para essa perturbação (ex., trabalho por turnos, *Jet Lag* crónico, exposição a campos magnéticos) (Davis & Mirick, 2006; Moser, Schaumberger, Schernhammer & Stevens, 2006). No que diz respeito aos horários de trabalho como potencial factor de risco, estudos bastante recentes têm apontado para uma relação entre a realização de trabalho nocturno e um maior risco de cancro, nomeadamente, cancro da mama (Hansen, 2001; Megdal, Kroenke, Laden, Pukkala & Schernhammer, 2005).



Na recente meta-análise de Megdal e colaboradores (2005) sobre os efeitos do trabalho nocturno no risco do cancro da mama, foi estimado um risco relativo global de 1.48 (95% de Intervalo de Confiança, 1.36-1.61). Esta meta-análise envolveu treze estudos, sete com hospedeiras e seis com populações trabalhadoras por turnos. Como salientam Moser e colaboradores (2006), até ao momento, exceptuando o caso de outros cancros (ex., consumo de tabaco e risco acrescido de cancro de pulmão), nenhum outro tipo de factor ambiental tinha sido identificado como podendo constituir, nesta magnitude, um factor de risco no desenvolvimento do cancro da mama.

Do ponto de vista dos mecanismos envolvidos na associação entre a exposição ao trabalho nocturno e risco acrescido de desenvolvimento de cancro da mama crê-se que o ritmo circadiano da melatonina desempenha uma acção importante, directa e indirectamente. O pico desta hormona, segregada pela glândula pineal, em condições normais, situa-se, tipicamente, algures a meio do sono, sendo que a sua síntese e libertação é influenciada pelos níveis de exposição à luz (i.e., informação fótica oriunda da retina). O racional subjacente é o de que a perturbação na produção normal desta hormona (i.e., redução dos seus níveis) possa influenciar os perfis de outras hormonas, nomeadamente, as envolvidas na função reprodutora (ex., aumento dos níveis de estrogénio), havendo indicação de que tal ocorrência se encontra associada ao aumento de risco de cancro da mama (Hansen, 2001; Davis & Marick, 2006). Por outro lado, diversos estudos experimentais e *in vitro* têm indicado uma relação entre níveis de melatonina e risco de cancro, incluindo um efeito “protector” (ex., retardamento no crescimento do tumor) (ver a este propósito, por exemplo, as revisões de Hansen, 2001 e de Moser et al., 2006).

Em síntese, há um acumular de evidência no sentido de suportar a relação entre risco de cancro (especialmente, cancro da mama) e certos factores ambientais, como é o caso do trabalho nocturno. Não obstante a perspectiva promissora (e preocupante) desta via na compreensão da etiologia do processo de desenvolvimento do cancro da mama, diversos autores (ex., Hansen, 2001; Moser et al., 2006) têm salientado a premência na continuidade de esforços de investigação neste campo. De um modo geral, as

necessidades elencadas vão no sentido de: i) identificar outros factores (ambientais e internos) que possam interagir com o horário de trabalho, ritmo da melatonina e risco de cancro (ex., ritmo do cortisol); ii) estender o estudo da influência do ritmo da melatonina à compreensão de outros tipos de cancro e envolvendo outro tipo de populações, como a masculina; iii) identificar se existem aspectos dos sistemas de turnos (i.e., *timings* das mudanças entre turnos) que possam influenciar os níveis de melatonina.

### 2.3. CONSEQUÊNCIAS NAS ESFERAS FAMILIAR E SOCIAL

As diferentes horas do dia não são “equivalentes”, sendo que as horas correspondentes ao final da tarde (*evening*) e ao de fim-de-semana são as mais valorizadas, familiar e socialmente (Baker, Ferguson & Dawson, 2003; Gadbois, 2004). Com efeito, diversos estudos que têm utilizado diários de ocupação do tempo indicam um padrão de actividade que acompanha os ritmos circadianos, inscritos, por sua vez, em ciclos semanais e sazonais (Walker, 1985). A diferenciação das compensações financeiras em função dos diferentes períodos de trabalho (ex., domingo, feriados) reflecte, igualmente, essa valorização diferencial do tempo (Wedderburn, 1981; Walker, 1985; Baker et al., 2003).

Com base na exposição anterior, é possível, antecipar desde já, certas dificuldades do ponto de vista familiar e social para certos grupos de trabalhadores, nomeadamente quando estão envolvidos sistemas de turnos que incluem trabalho realizado aos fins-de-semana, ao final da tarde, durante a noite e quando envolvem irregularidade nos horários de trabalho, dada a maior dificuldade no planeamento de actividades não individuais. Por outro lado, também se torna possível antecipar, desde já, algumas vantagens associadas a este tipo de horário de trabalho como, por exemplo, uma maior facilidade de acesso a serviços cujo horário de funcionamento se encontre limitado ao horário convencional bem como a complexa teia de variáveis que este domínio envolve, passando pelos interesses pessoais dos trabalhadores por turnos até à prevalência deste modo de organização do horário de trabalho numa dada comunidade.

### 2.3.1. *ESFERA FAMILIAR*

De um modo geral, as consequências associadas ao trabalho por turnos na esfera familiar têm envolvido dois tipos de questões: uma relativa às relações entre os membros da família (relações maritais e parentais) e outra relativa à organização da vida doméstica.

Tendo como base uma amostra de mais de mil trabalhadores por turnos do sexo masculino, Mott e colaboradores (1965) avaliaram os efeitos do trabalho por turnos em várias dimensões da vida familiar. Assim, partindo da abordagem dos papéis, os autores analisaram em que medida determinado turno facilitava ou interferia com o desempenho de vários papéis no contexto familiar em comparação com o horário diurno fixo, considerando a perspectiva de ambos os membros do casal. À exceção da vida doméstica, a qual, genericamente, beneficiava com o horário de trabalho por turnos, os restantes aspectos - proporcionar companhia e protecção ao cônjuge, apoio na vida doméstica, proporcionar momentos de convívio e de tomadas de decisão conjunta ou relações sexuais - foram avaliados de modo mais negativo, em especial entre aqueles trabalhadores que desejavam mudar de horário de trabalho. Quanto à perspectiva das esposas, os resultados apontam também para o facto do horário de trabalho por turnos, quando comparado com o horário diurno, dificultar aspectos como relações sexuais, proporcionar companhia e suporte emocional ao cônjuge ou levar a cabo certas tarefas domésticas.

Outros estudos (ex., Staines & Pleck, 1984; Fenwick & Tausig, 2001; Demerouti, Geurts & Bakker, 2004), têm verificado que os horários de trabalho que implicam trabalhar aos fins-de-semana e em que os dias de trabalho são variáveis estão associados a menos tempo na realização dos papéis familiares (especialmente no tempo dedicado ao cuidado dos filhos) e a maiores níveis de conflito trabalho-família, em comparação com o horário de trabalho diurno fixo.

Os estudos mais antigos acerca do impacto do trabalho por turnos na vida familiar focam-se, tipicamente, nos maridos como trabalhadores por turnos e nas esposas como domésticas (Presser, 2000). Face a esta constatação tem sido referida a necessidade de melhor se compreender o impacto

dos horários de trabalho considerados não *standard*, incluindo o trabalho por turnos no sistema familiar (ex., Staines & Pleck, 1984; Presser, 1994, 2000; Gadbois, 2004) dadas as mudanças sociais que aconteceram nas últimas décadas, como é o caso do aumento de casais de dupla carreira.

Uma das implicações que tem sido referida no âmbito do aumento de casais de dupla carreira, especialmente com crianças, prende-se com o aumento da intensidade do trabalho nestes agregados (Fagan, 2001a). Neste contexto, alguns autores (Wedderburn, 1981; Walker, 1985; Presser, 1994) têm discutido até que ponto o aumento da diversidade de horários de trabalho não *standard* no seio familiar, decorrente do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, poderá contribuir para uma divisão sexual mais igualitária do trabalho doméstico, embora a literatura específica nesta matéria se paute por uma grande escassez (a este propósito, sugere-se a consulta da análise efectuada por Presser, 1994).

Ainda no âmbito das relações conjugais, uma das questões que também tem sido abordada refere-se ao facto do horário de trabalho por turnos poder estar associado a um risco acrescido de divórcio/separação (White & Keith, 1990; Presser, 2000), podendo este efeito, como refere Presser (2000), ser bi-direccional, sendo que os trabalhadores cujas relações sejam menos estáveis poderão optar por horários de trabalho menos convencionais, embora os dados da autora sugiram a direcção contrária. Os estudos neste domínio pautam-se pela escassez e fragmentação (Presser, 2000), não tendo os resultados produzidos evidenciado padrões claros. Com efeito, a revisão da literatura efectuada por esta autora, onde se procura relacionar os determinantes do divórcio e os aspectos temporais da relação de emprego, aponta para um conjunto multifacetado dos primeiros, englobando factores de natureza estrutural, demográfica e interpessoal. A investigação de Presser (2000) reflecte de algum modo, a teia de variáveis em jogo, nomeadamente a duração da relação marital, a presença ou não de crianças no agregado familiar e o sexo dos cônjuges. Por exemplo, além do turno nocturno fixo, os horários rotativos encontravam-se associados a uma maior probabilidade de separação, mas apenas no caso das mulheres.

No contexto da vida familiar, outros estudos têm procurado avaliar o impacto do trabalho por turnos ao nível das relações e papéis parentais.

O estudo de Mott e colaboradores (1965), mencionado anteriormente, indicou que os trabalhadores por turnos, em comparação com os diurnos, se sentiam menos capazes de acompanhar as tarefas escolares dos seus filhos, de proporcionar-lhes companhia e de lidar com questões relativas ao controlo e à disciplina.

Estudos mais recentes (Volger, Ernst, Nachreiner & Hänecke, 1988; Barton, Aldridge & Smith, 1998) têm também avaliado o impacto do trabalho por turnos nas relações com os filhos. Por exemplo, no estudo de Volger e colaboradores (1988), foi observado que no caso de crianças em idade pré-escolar, os pais que trabalhavam por turnos, quando comparados com os diurnos, tinham mais tempo livre comum com os seus filhos, enquanto que no caso das crianças em idade escolar ocorre a situação inversa. Por exemplo, no período em que são realizados turnos da tarde, dependendo do horário do turno e do horário de deitar da criança, pode haver apenas entre uma a duas horas diárias em conjunto.

Os horários de trabalho por turnos, por outro lado, podem proporcionar certos benefícios neste domínio. Por exemplo, em casais de dupla carreira com crianças pequenas pode proporcionar um maior envolvimento de ambos os pais no cuidado e educação das crianças. Como refere Presser (1994), com base em Presser (1989), há certa evidência que quando ambos os pais exercem um trabalho remunerado e têm diferentes horários de trabalho, a maioria dos pais são os principais cuidadores das crianças no período em que as mães se encontram no emprego. Outro benefício relacionado com o anterior prende-se com a redução dos encargos financeiros no cuidado dos filhos. Este maior envolvimento familiar pode, no entanto, comprometer o tempo dedicado ao descanso entre turnos.

Não obstante a necessidade de estudos metodologicamente mais bem controlados (Gadbois, 2004) e que incorporem as mudanças sociais mais recentes, existe um considerável grau de consenso na literatura de que o trabalho por turnos e os horários irregulares, quando comparados com o trabalho diurno fixo, podem impor exigências acrescidas na organização das actividades domésticas e familiares dada a diversidade de padrões horários que têm que ser geridos no seio do sistema familiar.

### 2.3.2. *ESFERA SOCIAL*

Dada a sua experiência em horários de trabalho diferentes do horário diurno dito convencional, poder-se-ia supor que os trabalhadores por turnos, pudessem, de algum modo, “deslocar” a valoração social do tempo para outros períodos diferentes daqueles que são valorizados pelos trabalhadores diurnos. Porém, a investigação realizada (ex., Wedderburn, 1981; Hornberger & Knauth, 1993; Baker et al., 2003) tem indicado que os trabalhadores por turnos, genericamente, exibem um padrão de valoração social do tempo muito similar aos trabalhadores diurnos. Por exemplo, Baker e colaboradores (2003) avaliaram se os trabalhadores por turnos, quando comparados com os trabalhadores diurnos, apresentavam diferenças na preferência do tempo para realizar as actividades habitualmente inscritas em quatro esferas: trabalho, família, social e lazer. Os resultados indicaram que os períodos mais valorizados por ambos os grupos para a realização de actividades inscritas nos domínios social, lazer e família se situam ao final do dia durante os dias úteis da semana e ao fim-de-semana. À excepção do “tempo social”, os trabalhadores por turnos parecem, no entanto, ser mais flexíveis na utilização do tempo durante os dias úteis da semana. Essa mesma “flexibilidade” parece estar presente no tempo de trabalho, ainda que o período mais valorizado pelos trabalhadores por turnos seja exactamente o mesmo que os trabalhadores diurnos manifestaram, ou seja, de segunda a sexta-feira, durante o dia.

Outros estudos referidos por Gadbois (2004) indicam, de modo consistente, o padrão de resultados descrito anteriormente. Os resultados obtidos neste tipo de estudos ajudam pois a compreender o impacto social dos horários de trabalho que “colidem” com a estruturação temporal da sociedade. De facto, ainda que os trabalhadores por turnos possam atribuir uma valoração mais positiva ao tempo livre e familiar durante os dias úteis do que os trabalhadores diurnos, as actividades inscritas na esfera social necessitam de ocorrer, forçosamente, em paralelo com o tempo social dos outros e, nesse sentido, o valor desse tempo dificilmente será transferível entre os dias da semana. Assim, quanto mais “desviante” for o horário de trabalho da organização temporal da sociedade, mais queixas são expressas

(Wedderburn, 2000). Neste âmbito, importa também sublinhar que a “utilidade social do tempo” dos diferentes momentos do dia ou da semana não constituem uma propriedade intrínseca, estando sempre dependente dos contextos e dos padrões sociais presentes nos diferentes países e/ou regiões (Gadbois, 2004).

Além da organização do dia-a-dia, o trabalho por turnos, nomeadamente quando envolve trabalho realizado ao sábado e ao domingo, pode interferir com os ritmos semanais das actividades de massa, como eventos desportivos, culturais ou religiosos (Wedderburn, 1981; Walker, 1985; Costa, 1997). Os horários de trabalho irregulares encontram-se também associados a muitas queixas neste domínio, dado que trazem dificuldades acrescidas quer na organização da vida diária quer no planeamento de actividades, a médio e a longo prazo (Costa, 1997).

Não obstante as dificuldades acrescidas que o trabalho por turnos pode representar na prossecução de certas actividades, também tem sido assinalado que este regime de trabalho poderá facilitar outras, nomeadamente, aquelas que estão menos dependentes da interacção social. A título de exemplo, vejamos os resultados obtidos no estudo de Wedderburn (1981). Neste estudo foram realizadas entrevistas a mais de 300 trabalhadores por turnos submetidos a sistemas contínuos de turnos rotativos da indústria do aço, dos quais 97% eram do sexo masculino. Os aspectos em que mais trabalhadores referiram sair mais beneficiados do que prejudicados foram os seguintes: ir às compras (33% *versus* 10%), ir ao banco (39% *versus* 4%) e ir a repartições públicas (39% *versus* 5%). Por fim, os aspectos positivos associados ao sistema de turnos, em comparação com o horário diurno, foram, por ordem decrescente: remuneração (88%), “liberdade” durante o dia (66%), tempo para si próprio (61%), tempo livre (57%) e variedade nos horários de trabalho (55%).

Alguns autores (ex., Mott et al., 1965; Walker, 1985; Gadbois, 2004) têm referido também o facto dos trabalhadores por turnos puderem ter dificuldades acrescidas em manter contactos com os amigos, sobretudo se estes não pertencem ao círculo dos colegas de trabalho. Walker (1985), refere também a menor probabilidade dos trabalhadores por turnos, em comparação com os diurnos, serem membros activos de organizações civis e/ou

de participarem em actividades institucionais (ex., partidos políticos, associações de pais, grupos recreativos) uma vez que estas tendem a ocorrer no tempo livre acoplado ao horário de trabalho diurno fixo.

Em contraste, os passatempos ou actividades de natureza solitária (ex., jardinagem, pesca), particularmente aquelas que são realizadas durante o dia, poderão beneficiar o trabalhador por turnos face ao trabalhador diurno (Walker, 1985), podendo também o maior tempo livre ser dispendido na realização de um segundo trabalho remunerado, tipicamente, subsidiário do primeiro (Silva, 2008). Ainda que muitas das actividades de lazer possam ser realizadas durante o dia, importa, também, ressaltar eventuais implicações resultantes da sua posição cronológica no dia e na semana. Por exemplo, no estudo de Silva (1999) foi comparado um grupo de enfermeiras submetidas a um sistema contínuo de rotação rápida com um grupo de enfermeiras submetidas ao horário diurno fixo ao nível da regularidade das suas actividades diárias ao longo de duas semanas consecutivas. Por exemplo, na actividade “*ver televisão*”, enquanto que uma maior frequência das profissionais que trabalhavam no horário rotativo viam televisão “*antes do jantar*” de modo regular, as que praticavam o horário diurno apresentam uma maior regularidade nessa actividade “*depois do jantar*”, ou seja, num período em que habitualmente este comportamento é realizado na companhia da família. Neste estudo, foi também observado que para mais de metade das profissionais (60%) sujeitas a um sistema contínuo de rotação rápida, a principal desvantagem apontada ao horário de trabalho se relacionava com o facto de este obrigar a “trabalhar à noite e aos fins-de-semana, não podendo estar com a família”, enquanto que a principal vantagem referida se relacionava o facto de proporcionar “mais tempo livre” (70%).

Em suma, o trabalho por turnos pode ter repercussões negativas na vida familiar do trabalhador por turnos e empobrecer a sua interacção do ponto de vista social, constituindo tais dificuldades razões frequentes para o abandono desse regime horário. Porém, este modo de organização do tempo de trabalho poderá também favorecer certo tipo de actividades, como, por exemplo, as temporalmente flexíveis e de natureza solitária. Na verdade, os aspectos que envolvem a relação entre trabalho por turnos e aspectos sociais não são simples, podendo algumas consequências ser vistas como



positivas, outras como negativas e, ambas, podem variar em função dos interesses e das circunstâncias do trabalhador e da sua família. Em todo o caso, como sublinhava Walker (1985), embora não seja possível fazer-se generalizações neste domínio, os dados disponíveis até à data indicam que as desvantagens sociais do trabalho por turnos são maiores do que as vantagens proporcionadas, observação que cremos manter relevância actual.

#### *2.4. CONSEQUÊNCIAS NO CONTEXTO LABORAL*

##### *2.4.1. SEGURANÇA*

Pese embora a enorme dificuldade em controlar todos os factores susceptíveis que podem concorrer para o risco de acidentes de trabalho no decurso das vinte e quatro horas, existe evidência crescente que este tende a ser maior durante o período nocturno do que noutros períodos do dia (Dinges, 1995; Folkard, 1997; Folkard & Tucker, 2003) em vários contextos de actividade.

Por exemplo, a análise de Folkard (1997) de seis estudos indicou uma variação circadiana no risco de acidentes rodoviários em operações de transporte, atingindo este o pico entre as duas e as três da madrugada (foi também observado um segundo “pico”, embora menos pronunciado, ao início da tarde), enquanto que na área da saúde, um inquérito realizado por Folkard, Condon e Herbert (1984), e citado por Felton (1987), indicou que 12% das enfermeiras submetidas a trabalho nocturno referiram ter sofrido, pelo menos uma ou duas vezes, uma “paralisia de sono” totalmente incapacitante, impedindo o exercício profissional durante alguns momentos; o pico deste fenómeno ocorria por volta das quatro horas da madrugada e a sua incidência tendia a aumentar à medida que aumentava o número de noites sucessivas de trabalho.

A revisão de Folkard e Tucker (2003) sistematiza as tendências nesta matéria na indústria tendo em conta aspectos como o risco relativo de acidentes em função dos três turnos (manhã, tarde e noite), o risco ao longo

do turno noturno, dos dias sucessivos em cada turno e da duração do horário de trabalho. Refira-se também que a análise do risco de acidentes foi realizada com base na standardização dos resultados obtidos em vários estudos de campo. Quanto ao risco de acidentes nos três turnos, foi observado um aumento de risco de 18.3% no turno da tarde e de 30.4% no turno da noite face ao turno da manhã. Quanto à análise do risco ao longo do turno noturno (tendo sido considerados turnos com uma duração de oito horas) observa-se um aumento de risco em cerca de 20% na segunda hora de trabalho noturno face à primeira; no período subsequente, regista-se uma diminuição total de risco (aproximadamente 50%) ao longo do período de trabalho, atingindo o valor mínimo no final do turno; não obstante essa tendência geral, regista-se um pequeno aumento no risco relativo no período compreendido entre as três e as quatro horas da manhã, ainda que esse efeito seja relativamente pequeno quando comparado com a redução substancial que ocorre a partir da segunda hora de trabalho. Relativamente ao risco relativo de acidentes ao longo de noites sucessivas de trabalho, tendo sido analisadas apenas até quatro noites em sucessão, foi observado, em relação à primeira noite de trabalho, um acréscimo de cerca de 6% na segunda noite, 17% na terceira noite e de 36% na quarta noite. Além do turno da noite, foi também analisado o risco relativo ao longo da sucessão de turnos diurnos. Neste caso, o risco também aumenta ao longo dos três dias em sucessão, face ao primeiro dia de trabalho, mas em menor magnitude; os valores observados foram, respectivamente, cerca de 2%, 7% e 17%. Quanto à duração do horário de trabalho, embora os estudos disponíveis sejam mais escassos, foi observado que o risco relativo de acidentes na décima segunda hora de trabalho era mais do dobro do que no final das oito horas de trabalho. Em suma, a revisão efectuada indica que o turno da noite é o que está associado a um maior risco relativo de acidentes, enquanto que o turno da manhã é aquele que está associado a uma menor frequência; considerando apenas o turno da noite, os resultados indicam que o risco relativo de acidentes tende a ser maior nas primeiras horas de trabalho e ao longo de noites sucessivas.

Numa perspectiva complementar, o estudo de Åkerstedt, Fredlund, Gillberg e Jansson (2002) indicou uma associação entre risco de acidentes

ocupacionais mortais e o tipo de horário de trabalho. Neste estudo foi analisado com base numa amostra nacional, em que medida um conjunto de factores (sexo, idade, grupo sócio-económico, dificuldades de sono, horário de trabalho, ritmo de trabalho e duração semanal do trabalho) constituíam factores de risco de acidentes ocupacionais mortais, tendo sido concluído ser factores de risco significativos, além da variável sexo (neste caso, ser homem), as dificuldades de sono e trabalhar num horário não diurno. Neste contexto, acrescente-se também o maior de risco de acidentes rodoviários na deslocação do local de trabalho para casa no final do turno dadas as dificuldades acrescidas em manter-se acordado (ex., Dorrian et al., 2008).

Os horários de trabalho irregulares e por turnos aumentam o risco de acidentes, aparentemente, mediados pela sonolência e a redução do desempenho a si associada dado que o nível “mínimo” (i.e., nadir) do sistema circadiano está associado a uma reduzida activação fisiológica, alerta subjectivo ou eficiência comportamental (Åkerstedt, 1990, 1995).

#### 2.4.2. *PRODUTIVIDADE*

À semelhança do que ocorre com o estudo dos determinantes temporais na segurança ocupacional, também a produtividade em contexto real pode ser influenciada por diversos factores que podem variar ao longo do dia, tornando difícil a comparação entre os diferentes momentos. É frequente, por exemplo, em contextos industriais, as operações de manutenção e os níveis de supervisão encontrarem-se reduzidos durante o período nocturno, além de poder haver variações nas condições físicas de trabalho, na natureza das tarefas executadas ou, mesmo, na composição da força de trabalho (Monk & Folkard, 1985; Folkard, 1997; Thierry & Jansen, 1998). No contexto dessas dificuldades, tem sido salientado (ex., Monk & Folkard, 1985; Vidacek, Kaliterna, Radosevic-Vidacek & Folkard, 1986; Folkard & Tucker, 2003) o facto de poucos estudos terem obtido com sucesso medidas “incontaminadas” de desempenho em contexto real de trabalho nos diferentes turnos. No entanto, os estudos que conseguiram ultrapassar essas dificuldades,

globalmente, têm apontado para níveis de produtividade mais baixos durante a noite (Monk & Folkard, 1985; Folkard, 1997; Folkard & Tucker, 2003).

Folkard e Tucker (2003) analisaram a variação de desempenho ao longo das 24 horas em três estudos de campo integrados em diferentes áreas de actividade e envolvendo vários sistemas de turnos contínuos, tendo o desempenho sido avaliado através de medidas objectivas em termos de velocidade ou de exactidão de execução. Da análise conjunta dos três casos (baseada na estandardização dos resultados), sobressaem duas tendências: i) uma diminuição/quebra relativamente pronunciada na eficiência do desempenho no decurso do turno nocturno (22h-6h), com o pico a ocorrer às três horas da madrugada; e, ii) uma segunda quebra, embora menos acentuada, no período logo a seguir ao meio-dia, efeito que é comumente designado como “quebra pós-almoço” (*“post-lunch dip”*).

O estudo de Vidacek e colaboradores (1986) procurou controlar também um conjunto de factores susceptíveis de influenciar a produtividade no decurso das vinte e quatro horas, tendo este sido realizado numa empresa produtora de componentes eléctricos. Os resultados obtidos indicaram haver um efeito significativo entre o tipo de turno e os níveis de produtividade, tendo sido a produção média no turno da tarde a mais elevada e a mais baixa a do turno da noite. Por outro lado, o turno da noite também se diferenciou dos restantes em termos do padrão de produtividade ao longo da semana. Especificamente, os níveis de produtividade nesse turno foram substancialmente mais reduzidos na primeira e na segunda noite de trabalho (em média, respectivamente, menos 100 e 50 componentes produzidas), atingiram o pico na terceira noite, descendo, embora de modo menos acentuado, nas noites subsequentes (i.e., quarta e quinta noites). Em contraste, os níveis de produtividade nos turnos da manhã e da tarde mantiveram-se relativamente constantes ao longo da semana.

No intuito de ultrapassar muitos dos problemas inerentes aos estudos de campo (ex., variabilidade das condições de trabalho ao longo do dia), diversos autores realizaram estudos de “simulação de trabalho por turnos” em contexto laboratorial (frequentemente, com estudantes voluntários) ou estudos com “tarefas interpoladas”, isto é, estudos em que os trabalhadores por turnos executam tarefas “artificiais”, típicas de laboratório, habitualmente

no seu contexto natural de trabalho (Monk & Folkard, 1985). Os resultados obtidos no âmbito dessas abordagens confirmam, de um modo geral, a inferioridade no desempenho durante o período nocturno. Por outro lado, enfatizam a importância da acumulação dos efeitos da privação parcial de sono na compreensão da redução do desempenho, especialmente no caso de tarefas monótonas e aquelas cujo ritmo de trabalho é determinado pelo equipamento produtivo. Por fim, evidenciam também velocidades de ajustamento diferentes à inversão do ciclo sono-vigília para tarefas de natureza diferente (ex., carga cognitiva envolvida); de um modo geral, quanto maior for a complexidade das tarefas, mais rápido é o processo de ajustamento.

De um modo genérico, têm sido propostos dois processos para a compreensão da regulação da eficiência do desempenho e do alerta subjectivo - um processo homeostático (quantidade de horas desde o acordar) e um processo circadiano (relógio biológico) - presumindo-se que as flutuações observadas no desempenho ao longo do dia sejam geradas pela interacção de ambos (Carrier & Monk, 2000). Assim, presume-se que os níveis de segurança e de produtividade estão reduzidos durante o período de trabalho nocturno devido a duas ordens de razão: i) os ritmos circadianos do desempenho exibem os valores mais baixos nesse período; ii) esses ritmos mantêm-se relativamente desajustados ao longo de noites sucessivas de trabalho (Folkard & Tucker, 2003). Em todo o caso, deve ser reconhecido que o processo é multifacetado e de natureza interactiva (Monk & Folkard, 1985; Folkard & Tucker, 2003). Como referem Thierry e Jansen (1998), níveis iguais de produtividade não correspondem necessariamente a níveis iguais de esforço; a obtenção durante a noite dos mesmos padrões diurnos pode ser conseguida à custa de um esforço “extra” (ou, se quisermos, de uma “motivação extra”) dado o baixo nível de activação a que o organismo pode estar sujeito.

### 2.4.3. *ABSENTISMO*

Dado o leque de efeitos do trabalho por turnos ao nível da saúde, poder-se-ia esperar uma maior taxa de absentismo por doença dos trabalhadores

por turnos em comparação com os trabalhadores diurnos. No entanto, os resultados encontrados, de um modo geral, têm apontado para resultados inconsistentes. Com efeito, os resultados obtidos em diversos estudos reportados por Costa (1996), Kleiven, Boggild e Jeppesen (1999) e Wedderburn (2000) apontam para um padrão inconsistente de resultados nesta matéria. Adicionalmente observaram que factores como o tipo de sistema de turnos envolvido ou ter sido ex-trabalhador por turnos, parecem constituir factores relevantes na detecção das diferenças entre trabalhadores por turnos e trabalhadores diurnos.

No sentido de explicar a incongruência de resultados associada à comparação do absentismo por doença entre trabalhadores por turnos e trabalhadores diurnos, têm sido referidos na literatura alguns factores. Wedderburn (2000), sistematiza-os em três: i) efeito de selecção; ii) pressão social; iii) subestimação dos problemas experienciados.

O efeito de selecção, também designado como “*efeito do trabalhador por turnos saudável*”, resulta do facto dos trabalhadores que sentem maiores dificuldades em lidar com o regime de trabalho por turnos, tenderem a abandoná-lo; esta saída pode resultar da iniciativa do próprio trabalhador (“processo de auto-selecção”) e/ou de aconselhamento médico (Wedderburn, 2000); assim, tendem a permanecer no trabalho por turnos aqueles indivíduos que conseguem gerir mais eficazmente as exigências por este impostas e a sair os que mais dificuldades sentem nessa gestão. Alguns estudos (ex., Koller, 1983) que consideram na análise do absentismo por doença o grupo de ex-trabalhadores por turnos, têm encontrado uma maior taxa nestes.

Outros autores têm sugerido que os trabalhadores por turnos, especialmente quando está envolvido trabalho nocturno, podem diferir dos trabalhadores diurnos ao nível das relações intra-grupo, nomeadamente no desenvolvimento de um maior “espírito de camaradagem” (“*esprit de corps*”) (Knauth, 1993; Kleiven et al., 1999), o qual, teria impacto no comportamento de ausência no trabalho. Dito de outro modo, os trabalhadores por turnos podem constituir um grupo mais solidário, impelindo os seus membros a não faltarem (Costa, 1996).

Por fim, outros autores têm também observado que os trabalhadores por turnos, em comparação com os trabalhadores diurnos, tendem a subestimar

mais frequentemente os problemas que podem experienciar (ex., problemas de sono, problemas digestivos) uma vez que estes são encarados como “fazendo parte” do tipo de trabalho a que estão sujeitos (Costa, 1996, 2003; Kleiven et al., 1999; Wedderburn, 2000).

### 3. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Une meilleure articulation synergique entre le technique, le biologique et le social, entre les machines et les hommes, contient la promesse d'une efficacité économique que toute entreprise dans quelque pays qu'elle soit cherche à réaliser.

*Brunstein e Andlauer, 1988, p. 4.*

A crescente diversificação dos horários de trabalho tem sido referida como uma das mudanças mais significativas que ocorreu nas últimas décadas do ponto de vista ocupacional (Thierry & Jansen, 1998; Härmä & Ilmarinen, 1999; Peiró, Prieto & Roe, 2002), estando subjacente a esta, como vimos, factores de natureza económica, tecnológica e sócio-cultural. No que ao horário de trabalho por turnos diz respeito, vimos que este permite às organizações a extensão do seu período de laboração, prolongamento que pode revelar-se imprescindível do ponto de vista social (ex., assegurar serviços públicos 24 horas por dia) ou do ponto de vista técnico (ex., impossibilidade de suster processos de fabrico). Tal prolongamento pode, no entanto, representar uma estratégia organizacional cujo interesse exclusivo é de natureza económica (ex., aumentar a capacidade produtiva e/ou rentabilizar o equipamento produtivo).

O crescente envelhecimento da população activa nos países industrializados em conjunto com os recentes dados epidemiológicos relativos à relação entre trabalho por turnos e fadiga, desempenho e efeitos crónicos na saúde, levam Härmä e Ilmarinen (1999) a referir que existem razões para acreditar que o trabalho por turnos possa constituir, num futuro próximo, um dos principais problemas do ponto de vista da saúde e da segurança ocupacionais. Por outro lado, certas mudanças societais em curso como o crescente

número de casais de dupla carreira ou de famílias mono-parentais colocam igualmente questões relevantes no modo como o tempo de trabalho é organizado, em especial ao nível da interface trabalho-família (Fagan, 2001a). Da parte da comunidade científica também é possível constatar um crescente interesse na compreensão dos efeitos associados à organização do tempo de trabalho, incluindo a organização do tempo de trabalho por turnos.

A revisão efectuada ao longo do presente capítulo indica que as perturbações associadas ao horário de trabalho por turnos são várias e de natureza multifacetada, envolvendo questões de saúde, aspectos ocupacionais e dinâmicas familiares e sociais. Do ponto de vista social, a “colisão” entre determinados horários de trabalho e as outras esferas da vida, grande parte delas estruturadas colectivamente, constitui a dificuldade mais visível. Por outro lado, as principais vantagens associadas a este regime horário, além da compensação financeira, situam-se também ao nível da dimensão mais social. Do ponto de vista da saúde e do contexto ocupacional (segurança e desempenho), o principal problema parece residir no conflito entre a orientação diurna do sistema circadiano humano e os padrões de sono e de vigília exigidos pelo horário de trabalho nocturno, fixo ou alternado. Neste âmbito, o turno da manhã com início muito cedo tem sido, igualmente, associado a alguns dos problemas descritos. Enquanto que algumas das perturbações se podem manifestar a curto prazo (ex., sonolência, fadiga, conflitos familiares), deve ser salientado que outras (ex., doenças cardiovasculares), o risco, eventualmente, só se materializará após longos períodos de exposição ao regime de trabalho que envolva trabalho nocturno.

A revisão de literatura efectuada sugere também que o interesse no estudo dos efeitos do trabalho por turnos tem de algum modo privilegiado o impacto ao nível na saúde dos trabalhadores. Não obstante a relevância destes efeitos quer em termos de incidência quer em termos da necessidade de continuidade de esforços de investigação, sobretudo ao nível dos mecanismos etiopatológicos envolvidos, a literatura neste domínio tem igualmente salientado a necessidade de maiores esforços de investigação nos problemas inseridos nas esferas familiar e social, principalmente, do ponto de vista do desenvolvimento conceptual. Com efeito, diversos autores, ao longo das últimas décadas (ex., Mott et al., 1965; Walker, 1985; Brunstein & Andlaeur,



1988; Wedderburn, 2000; Gadbois, 2004), têm sublinhado que as investigações nestes domínios, quando comparadas com os aspectos médicos e fisiológicos do trabalho por turnos, se caracterizam por um menor número e por um carácter menos específico. Algumas razões têm sido, no entanto, avançadas para ajudar a compreender esta discrepância, nomeadamente: i) enquanto que a investigação dos aspectos biológicos do trabalho por turnos tem sido moldada sob o quadro teórico da cronobiologia, a investigação dos aspectos sociais, de um modo geral, não tem sido assente em qualquer *background* teórico (Walker, 1985); ii) menor participação de investigadores das áreas sociais, como psicólogos sociais ou sociólogos na compreensão da problemática do trabalho por turnos (Mott et al., 1965; Gadbois, 2004); iii) o estudo da interface trabalho-família, mesmo quando abordada por profissionais da área do comportamento organizacional, raramente segue os seus sujeitos para além das fronteiras organizacionais (Barton et al., 1998), sendo raros os estudos que examinem o impacto indirecto do trabalho por turnos nos membros do sistema familiar e sua relação com os efeitos experienciados pelos trabalhadores por turnos (Barton et al., 1998; Gadbois, 2004); iv) o elevado grau de complexidade da vida social, tornando difícil a sua operacionalização e conseqüente estudo (Gadbois, 2004). Da nossa parte, esperamos que o presente trabalho possa de algum modo contribuir para despoletar o interesse por esta problemática por parte dos profissionais que estudam e intervêm nas organizações em geral e dos(as) psicólogos(as) do trabalho e das organizações em particular. No nosso entender, este interesse torna-se ainda mais relevante se atendermos que os factores do contexto organizacional se têm revelado promissores na compreensão e na gestão desta problemática como referido brevemente na parte final deste último ponto.

Refira-se também que os vários efeitos descritos ao longo deste capítulo poderão ser minimizados ou exacerbados em função de um conjunto bastante assinalável de factores, podendo estes, de um modo global, serem agrupados em dois grandes domínios: factores de natureza *individual* e factores de natureza *situacional* ou contextual (ex., Härmä, 1993; Nachreiner, 1998; Smith et al., 2003). No caso dos factores individuais, os mais estudados têm sido os relativos à idade, sexo, características da personalidade (ex.,

introversão/extroversão), amplitude dos ritmos circadianos e características do cronótipo (ex., tipo circadiano, tipo diurno). Quanto aos factores de natureza *situacional*, estes podem ainda ser divididos em factores do contexto *familiar e social* (ex., características da estrutura familiar, atitude do(a) companheiro(a) face ao regime de turnos, apoio social dos familiares e dos amigos mais próximos, estruturas sociais disponíveis) e do *contexto organizacional*.

No caso dos factores do contexto organizacional susceptíveis de influenciar a adaptação ao trabalho por turnos (e que naturalmente têm implicações ao nível da intervenção), sobressaem as características do sistema de turnos e o apoio proporcionado pela organização, traduzido este, entre outros aspectos, nas práticas adoptadas em termos de gestão do tempo de trabalho. Os méritos relativos dos diferentes tipos de sistemas de turnos constituem provavelmente o tópico mais debatido no âmbito da problemática do trabalho por turnos (Smith et al., 2003), tendo a intervenção neste domínio sido assinalada (ex., Barton & Folkard, 1933; Knauth, 1996; Silva, 2000; Amelsvoort, Jansen, Swaen, van den Brandt & Kant, 2004) como uma das estratégias mais efectivas para reduzir os problemas que os trabalhadores poderão experienciar. Neste âmbito têm sido estudados fundamentalmente três aspectos dos sistemas de turnos: velocidade de rotação, sentido de rotação e, mais recentemente, duração dos turnos, envolvendo tal aspecto tipicamente a comparação entre turnos de 8 e de 12 horas.

A par do suporte da família, o suporte social recebido no contexto laboral, nomeadamente das chefias e dos colegas de trabalho, tem-se mostrado recentemente relevante na compreensão da tolerância ao trabalho por turnos (Nachreiner, 1998). Com efeito, alguns estudos realizados em contexto hospitalar com estudantes de enfermagem a iniciar a experiência de trabalho por turnos (Bohle & Tilley, 1989, 1993) ou com profissionais na área da saúde (Pisarski, Bohle & Callan, 1998, 2002) têm apontado nesse sentido. Por exemplo, no estudo de Pisarski e colaboradores (1998), com profissionais de enfermagem submetidas a turnos rotativos, o suporte social da família e do contexto ocupacional (colegas e supervisores) revelou ter efeitos quer directos quer indirectos no conflito trabalho/não trabalho e na saúde psicológica. Especificamente, o suporte social dos colegas teve efeitos directos

na saúde psicológica, enquanto que os efeitos do suporte das chefias na saúde psicológica foi mediado pelo suporte dos colegas. Foi também observado que o efeito do suporte social da chefia no conflito trabalho/não trabalho foi mediado pelo controlo que os trabalhadores por turnos poderiam exercer nas suas afecções aos turnos. O estudo de Pisarski e colaboradores (2002), observou igualmente uma associação entre o suporte social da chefia e o grau de controlo dos turnos e, entre este, e o conflito trabalho/não trabalho.

Mais recentemente, o estudo de Pisarski, Lawrence, Bohle & Brook (2008) com profissionais de enfermagem, acrescenta aos factores do contexto organizacional anteriores, a influência da identidade e do clima da equipa de trabalho na redução do conflito trabalho-família e nos problemas de saúde. Num dos estudos realizados por Silva (2008) com operários têxteis foi também observado que o suporte do contexto organizacional influenciava de modo significativo a satisfação com a interface entre o horário de trabalho e a vida extra-organizacional e, que esta, era o factor que mais influenciava a avaliação do horário de trabalho.

Outros estudos (ex., Krausz, Sagie & Bidermann, 2000; Fenwick & Tausig, 2001) têm reforçado a relevância da variável controlo individual sobre o tempo de trabalho. Por exemplo, Fenwick e Tausig (2001) analisaram os efeitos de diferentes tipos de arranjos horários de trabalho (ex., turno diurno fixo, turno não diurno fixo de segunda a sexta-feira, horários rotativos) e da percepção de controlo do tempo de trabalho em vários indicadores na saúde e na vida familiar com base nos dados de um inquérito nacional norte-americano. Globalmente, verificaram que os trabalhadores com maiores níveis de controlo do tempo de trabalho reportavam de modo significativo menos problemas em ambos os domínios.

Em termos práticos, o conjunto dos dados anteriores sugere que o contexto organizacional poderá desempenhar um papel relevante na redução do conflito trabalho/não trabalho e nos efeitos negativos na saúde, nomeadamente, através do ambiente social criado e da possibilidade dada ao trabalhador de poder exercer algum grau de participação (ou, se quisermos, de controlo) sobre o seu tempo de trabalho, sendo que essa participação pode manifestar-se sob várias circunstâncias como no desenho do próprio sistema de turnos,

na escolha em trabalhar num horário de trabalho particular ou na influência que pode exercer na afectação às escalas de turnos que são trabalhadas. Por outro lado, as práticas organizacionais sensíveis às preferências e às necessidades dos trabalhadores poderão também mais facilmente “acomodar” diferenças individuais de natureza biológica (ex., “matutividade-vespertividade”, avanço de fase com o aumento da idade) que se possam revelar importantes na adaptação a certos tipos de horários de trabalho, donde se destaca aqueles que envolvem noites ou que se iniciam muito cedo.

### BIBLIOGRAFIA

- Åkerstedt, T. (1985). Adjustment of physiological circadian rhythms and the sleep-wake cycle to shiftwork. In S. Folkard & T. H. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 185-197). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Åkerstedt, T. (1990). Psychological and psychophysiological effects of shift work. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 16(Suppl. 1), 67-73.
- Åkerstedt, T. (1995). Work hours, sleepiness and the underlying mechanisms. *Journal of Sleep Research*, 4(Suppl. 2), 15-22.
- Åkerstedt, T. (2003). Shift work and disturbed sleep/wakefulness. *Occupational Medicine*, 53, 89-94.
- Åkerstedt, T., Fredlund, P., Gillberg, M., & Jansson, B. (2002). A prospective study of fatal occupational accidents – relationship to sleeping difficulties and occupational factors. *Journal of Sleep Research*, 11, 69-71.
- Åkerstedt, T., & Gillberg, M. (1981). Sleep disturbances and shift work. In A. Reinberg, N. Vieux & P. Andlauer (Eds.), *Night and shift work: Biological and social aspects* (pp. 127-137). Oxford: Pergamon Press.
- Åkerstedt, T., & Torsvall, L. (1985). Napping in shift work. *Sleep*, 8(2), 105-109.
- Allan, C., Brosman, P., & Walsh, P. (1998). Non-standard working-time arrangements in Australia and New Zealand. *International Journal of Manpower*, 19(4), 234-149.
- Amelsoort, L., Jansen, N., Swaen, G., van den Brandt, P., & Kant, J. (2004). **Direction of shift rotation among three-shift workers in relation to psychological health and work-family conflict.** *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 30(2), 149-156.
- Armstrong, L. (2000). *Performing in extreme environments*. Champaign III: Human Kinetics.
- Aschoff, A. & Wever, R. (1992). The circadian system of man. In J. Aschoff (Ed.), *Handbook of behavioural neurobiology, biological rhythms* (Vol. 4, Biological rhythms) (3<sup>rd</sup> ed., pp. 311-331). New York and London: Plenum Press.
- Ashkenazi, I. E., Reinberg, A. E., & Motohashi, Y. (1997). Interindividual differences in the flexibility of human temporal organization: Pertinence to *jet lag* and shiftwork. *Chronobiology International*, 14(2), 99-113.
- Baker, A., Ferguson, S., & Dawson, D. (2003). The perceived value of time: Controls versus shiftworkers. *Time & Society*, 12(1), 27-39.

- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Barton, J., Aldridge, J., & Smith, P. (1998). The emotional impact of shift work on the children of shift workers. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24(Suppl. 3), 146-150.
- Barton, J., & Folkard, S. (1993). Advancing versus delaying shift systems. *Ergonomics*, 36(1-3), 59-64.
- Barton, J., Spelten, E., Totterdell, P., Smith, L., Folkard, S., & Costa, G. (1995). The Standard Shiftwork Index: A battery of questionnaires for assessing shiftwork-related problems. *Work & Stress*, 9(1), 4-30.
- Beers, T. M. (2000). Flexible schedules and shift work: Replacing the '9-to-5' workday? *Monthly Labor Review*, 123(6), 33-40.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (1992). *Time, work and organization* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Routledge.
- Boggild, H., & Knutsson, A. (1999). Shift work, risk factors and cardiovascular disease. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 25 (2), 85-99.
- Boggild, H, Burr, H., Tüchsen, F., & Jeppesen, H. J. (2001). Work environment of Danish shift and day workers. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 27(2), 97-105.
- Bohle, P., & Tilley, A. (1989). The impact of night work on psychological well-being. *Ergonomics*, 32(9), 1089-1099.
- Bohle, P., & Tilley, A. (1993). Predicting mood change on night shift. *Ergonomics*, 36(1-3), 125-133.
- Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M., & Valeyre, A. (2003). *Time and work: Duration of work*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Boulin, J. (1993). The social organization of time. *Futures*, 25(5), 511-520.
- Brunstein, I., & Andlauer, P. (1988). *Le travail posté: Chez nous et ailleurs*. Marseille: Les Editions Octarès/Entreprises.
- Carrier, J., & Monk, T. H. (2000). Circadian rhythms of performance: New trends. *Chronobiology International*, 17(6), 719-735.
- Cole, R. J., Loving, R. T., & Kripke, D. F. (1990). Psychiatric aspects of shiftwork. *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, 5(2), 301-314.
- Comperatore, C. A., & Krueger, G. P. (1990). Circadian rhythm desynchronization, jet lag, shift lag, and coping strategies. *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, 5(2), 323-341.
- Costa, G. (1996). The impact of shift and night work on health. *Applied Ergonomics*, 27(1), 9-16.
- Costa, G. (1997). The problem: Shiftwork. *Chronobiology International*, 14(2), 89-98.
- Costa, G. (2003). Shift work and occupational medicine: An overview. *Occupational Medicine*, 53, 83-88.
- Costa, G., Apostoli, P., d'Andrea, F., & Gaffuri, E. (1981). Gastrointestinal and neurotic disorders in textile shift workers. In A. Reinberg, N. Vieux & P. Andlauer (Eds.), *Night and shift work: Biological and social aspects* (pp. 215-221). Oxford: Pergamon Press.
- Davis, S., & Mirick, D. K. (2006). Circadian disruption, shiftwork and the risk of cancer: A summary of the evidence and studies in Seattle. *Cancer Causes Control*, 17, 539-545.
- Demerouti, E., Geurts, S. A., & Bakker, A. B. (2004). The impact of shiftwork on work-home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, 47(9), 987-1002.
- Di Milia, L., Bohle, P., Loundon, R., & Pisarski, A. (2008). Editorial: Contemporary research findings in shiftwork. *Applied Ergonomics*, 39, 539-540.
- Dinges, D. F. (1995). An overview of sleepiness and accidents. *Journal of Sleep Research*, 4(Suppl. 2), 4-14.

- Dorrian, J., Tolley, C., Lamond, N., van den Heuvel, C., Pincombe, J., Rogers, A., & Drew, D. (2008). Sleep and errors in a group of Australian hospital nurses at work and during the commute. *Applied Ergonomics*, 39, 605-613.
- Duffy, J. F., & Dijk, D. (2002). Getting through to circadian oscillators: Why use constant routines? *Journal of Biological Rhythms*, 17(1), 4-13.
- Fagan, C. (2001a). The temporal reorganization of employment and the household rhythm of work schedules. *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1199-1212.
- Fagan, C. (2001b). Time, money and the gender order: Work orientations and working-time preferences in Britain. *Gender, Work and Organization*, 8(3), 239-266.
- Fagan, C. (2002). How many hours? Work-time regimes and preferences in European Countries. In G., Crow & S. Heath (Eds.), *Social conceptions of time – Structure and process in work and everyday life*. Palgrave: Macmillan.
- Fagan, C., Warren, T., & McAllister, I. (2001). *Gender, employment and working-time preferences in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publications for the European Communities.
- Felton, G. (1987). Human biologic rhythms. *Annual Review of Nursing Research*, 5, 45-77.
- Fenwick, R., & Tausig, M. (2001). Scheduling stress – Family and health outcomes of shift work and schedule control. *American Behavioral Scientist*, 44(7), 1179-1198.
- Folkard, S. (1992). Is there a 'best compromise' shift system? *Ergonomics*, 35(12), 1453-1463.
- Folkard, S. (1997). Black times: Temporal determinants of transport safety. *Accidents Analysis and Prevention*, 29(4), 417-430.
- Folkard, S., & Barton, J. (1993). Does the 'forbidden zone' for sleep onset influence morning shift sleep duration? *Ergonomics*, 36(1-3), 85-91.
- Folkard, S., Minors, D. S., & Waterhouse, J. M. (1985). Chronobiology and shift work: Current issues and trends. *Chronobiologia*, 12(31), 31-54.
- Folkard, S., & Tucker, P. (2003). Shift work, safety and productivity. *Occupational Medicine*, 53, 95-101.
- Gadbois, C. (2004). Les discordances psychosociales des horaires postés: Questions en suspens. *Travail Humain*, 67(1), 63-85.
- Golembiewski, R.T., & Proehl, C.W. (1978). A survey of the empirical literature on flexible workhours: Character and consequences of a major innovation. *The Academy of Management Review*, 3(4), 837-853.
- Gracia, F., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2002). Aspectos temporales del trabajo. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto* (Vol. I) (pp. 125-168). Madrid: Editorial Síntesis, S.A..
- Hansen, J. (2001). Light at night, shiftwork, breast cancer risk. *Journal of the National Cancer Institute*, 93(20), 1513-1515.
- Härmä, M. (1993). Individual differences in tolerance to shiftwork: A review. *Ergonomics*, 36(1-3), 101-109.
- Härmä, M., & Ilmarinen, J. E. (1999). Towards the 24-hour society – new approaches for aging shift workers? *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 25(6, special issue), 610-615.
- Hewitt, P. (1993). *About time: The revolution in work and family life*. London: Rivers Oram Press.
- Hornberger, S., & Knauth, P. (1993). Interindividual differences in the subjective valuation of leisure time utility. *Ergonomics*, 36(1-3), 255-264.
- Karlsson, B., Knutsson, A., & Lindahl, B. (2001). Is there an association between shift work and having a metabolic syndrome? Results from a population based study of 27 485 people. *Environmental Medicine*, 58, 747-752.

- Kecklund, G., Åkerstedt, T., & Lowden, A. (1997). Morning work: Effects of early rising on sleep and alertness. *Sleep*, 20(3), 215-223.
- Kivimäki, M., Kuisma, P., Virtanen, M., & Elovainio, M. (2001). Does shift work lead to poorer health habits? A comparison between women who had always done shift work with those who had never done shift work. *Work & Stress*, 15(1), 3-13.
- Kleiven, M., Boggild, H., & Jeppesen, H.J. (1998). Shift work and sick leave. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24(Suppl. 3), 128-133.
- Knauth, P. (1993). The design of shift systems. *Ergonomics*, 36(1-3), 15-28.
- Knauth, P. (1996). Designing better shift systems. *Applied Ergonomics*, 27(1), 39-44.
- Knauth, P. (1998). Innovative worktime arrangements. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24(Suppl. 3), 13-17.
- Knauth, P., & Rutenfranz, J. (1981). Duration of sleep related to the type of shift work. In A. Reinberg, N. Vieux & P. Andlauer (Eds.), *Night and shift work: Biological and social aspects* (pp. 161-168). Oxford: Pergamon Press.
- Knutsson, A. (2003). Health disorders of shift workers. *Occupational Medicine*, 53, 103-108.
- Knutsson, A. (2004). Methodological aspects of shift-work research. *Chronobiology International*, 21(6), 1037-1047.
- Knutsson, A., Åkerstedt, T., Jonsson, B. G., & Orth-Gomer, K. (1986). Increased risk of ischemic heart disease in shift workers. *Lancet*, 2, 89-92.
- Kogi, K. (1985). Introduction to the problems of shiftwork. In S. Folkard & T.H. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 165-184). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Koller, M. (1983). Health risks related to shift work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 53, 59-75.
- Koller, M., Haider, M., Kundi, M., Cervinka, R., Hatschnig, H., & Kufferle, B. (1981). Possible relations of irregular working hours to psychiatric psychosomatic disorders. In A. Reinberg, N. Vieux & P. Andlauer (Eds.), *Night and shift work: Biological and social aspects* (pp. 465-472). Oxford: Pergamon Press.
- Krausz, M., Sagie, A., & Bidermann, Y. (2000). Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 1-11.
- Labyak, S., Lava, S., Turek, F., & Zee, P. (2002). Effects of shiftwork on sleep and menstrual function in nurses. *Health Care for Women International*, 23, 703-714.
- Lavie, P. (2001). Sleep-wake as a biological rhythm. *Annual Review of Psychology*, 52, 277-303.
- Megdal, S. P., Kroenke, C. H., Laden, F., Pukkala, E., & Schernhammer, E. S. (2005). Night work and breast cancer risk: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Cancer*, 41, 2023-2032.
- Menna-Barreto, L., & Marques, N. (2000). Datação da crise da incorporação do tempo na biologia. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 5(2), 247-252.
- Minors, D. S., & Waterhouse, J. M. (1981). *Circadian rhythms and the human*. Bristol: John Wright & Sons.
- Minors, D. S., & Waterhouse, J. M. (1985). Introduction to circadian rhythms. In S. Folkard & T. H. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 1-14). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Monk, T. H., & Folkard, S. (1985). Shiftwork and performance. In S. Folkard & T. H. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 239-252). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Monk, T. H., & Folkard, S. (1992). *Making shiftwork tolerable*. London: Taylor e Francis.

- Moore, R. Y. (1997). Circadian rhythms: Basic neurobiology and clinical applications. *Annual Review of Medicine*, 48, 253-266.
- Moore-Ede, M. C., & Sulzman, F. M. (1992). Internal temporal order. In J. Aschoff (Ed.), *Handbook of behavioral neurobiology* (Vol. 4, Biological rhythms) (3<sup>rd</sup> ed., pp. 215-241). New York: Plenum Press.
- Moser, M., Schaumberger, K., Schernhammer, E., & Stevens, R. G. (2006). Cancer and rhythm. *Cancer Causes Control*, 17(editorial), 483-487.
- Mott, P. M., Mann, F. C., McLoughlin, Q., & Warwick, D. P. (1965). *Shift work: The social, psychological and physical consequences*. Ann Arbor, Michigan: The University of Michigan Press.
- Mozurkewich, E. L., Luke, B., Avni, M., & Wolf, F. M. (2000). Working conditions and adverse pregnancy outcome: A meta-analysis. *Obstetrics and Gynecology*, 95, 623-635.
- Nachreiner, F. (1998). Individual and situational determinants of shiftwork tolerance. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24(Suppl. 3), 35-42.
- Nurminen, T. (1998). Shift work and reproductive health. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24(Suppl. 3), 28-34.
- Ohayon, M. M., Lemoine, P., Arnaud-Briant, V., & Dreyfus, M. (2002). Prevalence and consequences of sleep disorders in a shift worker population. *Journal of Psychosomatic Research*, 53, 577-583.
- Parent-Thirion, A., Macías, F., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Parkes, K. R. (1999). Shiftwork, job type and the work environment as joint predictors of health-related outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 256-268.
- Parkes, K. R. (2002). Age, smoking, and negative affectivity as predictors of sleep patterns among shiftworkers in two environments. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 156-173.
- Peiró, J. M., Prieto, F., & Roe, R. A. (2002). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. In J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto* (Vol. D) (pp. 15-36). Madrid: Editorial Síntesis, S.A..
- Peter, R., Alfredsson, L., Knutsson, A., Siegrist, J., & Westerholm, P. (1999). Does a stressful psychosocial work environment mediate the effects of shift work on cardiovascular risk factors? *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 25(4), 376-381.
- Peter, R., & Siegrist, J. (1999). Chronic psychosocial stress at work and cardiovascular disease: The role of effort-reward imbalance. *International Journal of Law and Psychiatry*, 22 (5-6), 441-449.
- Pilcher, J. J., Lambert, B. J., & Huffcutt, A. I. (2000). Differential effects of permanent and rotating shifts on self-report sleep length: A meta-analytic review. *Sleep*, 23(2), 155-163.
- Pisarski, A., Bohle, P., & Callan, V. J. (1998). Effects of coping strategies, social support and work-non-work conflict on shift worker's health. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 24(Suppl. 3), 141-145.
- Pisarski, A., Bohle, P., & Callan, V. J. (2002). Extended shifts in ambulance work: Influences on health. *Stress and Health*, 18, 119-126.
- Pisarski, A., Lawrence, S. A., Bohle, P., & Brook, C. (2008). Organizational influences on the work life conflict and health of shiftworkers. *Applied Ergonomics*, 39, 580-588.
- Presser, H. B. (1994). Employment schedules among dual-earner spouses and the division of household labor by gender. *American Sociological Review*, 59, 348-364.
- Presser, H. B. (2000). Nonstandard work schedules and marital instability. *Journal of Marriage and the Family*, 62 (February), 93-110.



- Raltson, D. A. (1989). The benefits of flexitime: Real or imagined? *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 369-373.
- Raltson, D. A., Anthony, W. P., & Gustafson, D. J. (1985). Employees may love flexitime, but what does it do the organization's productivity?. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 272-279.
- Ruggiero, J. S. (2003). Correlates of fatigue in critical care nurses. *Research in Nursing & Health*, 26, 434-444.
- Schabracq, M. J., & Cooper, C. L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*, 15(3), 227-241.
- Scherrer, J. (1981). Man's work and circadian rhythm through the ages. In A. Reinberg, N. Vieux & P. Andlauer (Eds.), *Night and shift work: Biological and social aspects* (pp. 1-10). Oxford: Pergamon Press.
- Silva, C. F. (2000). *Distúrbios do sono do trabalho por turnos: Fatores psicológicos e cronobiológicos*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Silva, C. F., Pereira, A., Matos, P., Silvério, J., Parente, S., Domingos, M., et al. (1996). *Introdução às Cronociências*. Coimbra: FORMASAU – Formação e Saúde, Lda.
- Silva, I. S. (1999). *Trabalho por turnos: Efeitos nos estados de humor, ritmicidade biológica e social*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica, Universidade do Minho, Braga.
- Silva, I. S. (2000). Sistemas de turnos: Que contributos da cronopsicolobiologia para a sua concepção? *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 5(2), 389-410.
- Silva, I. S. (2008). *Adaptação ao trabalho por turnos*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade do Minho, Braga.
- Smith, C. S., Folkard, S., & Fuller, J. A. (2003). Shiftwork and working hours. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 163-183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Staines, G. L., & Pleck, J. H. (1984). Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 515-523.
- Tepas, D. (1985). Flexitime, compressed workweeks and other alternative work schedules. In S. Folkard & T. H. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 147-164). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Thierry, H., & Jansen, B. (1998). Work time and behaviour at work. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2: Work Psychology) (2<sup>nd</sup> ed., pp. 89-119). East Sussex: Psychology Press.
- Totterdell, P. (2005). Work schedules. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 35-62). Thousand Oaks: Sage Publications.
- van Amelsvoort, L. G., & Kok, F. J. (1999). Duration of shiftwork related to body mass index and waist to hip ratio. *International Journal of Obesity*, 23, 973-978.
- Vidacek, S., Kaliterna, L., Radošević-Vidacek, B., & Folkard, S. (1986). Productivity on a weekly rotating shift system: Circadian adjustment and sleep deprivation effects. *Ergonomics*, 12, 1583-1590.
- Virtanen, S. V., & Notkola, V. (2002). Socioeconomic inequalities in cardiovascular mortality and the role of work: A register study of Finnish men. *International Journal of Epidemiology*, 31, 614-621.
- Volger, A., Ernst, G., Nachreiner, F., & Hänecke, K. (1988). Common free time of family members under different shift systems. *Applied Ergonomics*, 19(3), 213-218.
- Walker, J. (1985). Social problems of shiftwork. In S. Folkard & T. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 211-225). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

- Wedderburn, A. (1981). Is there a pattern in the value of time off work? In A. Reinberg, N. Vieux & P. Andlauer (Eds.), *Night and shift work: Biological and social aspects* (pp. 495-504). Oxford: Pergamon Press. Struggling
- Wedderburn, A. (1998) (Ed.). *Continuous shift systems. Bulletin of European Studies on Time (n° 11)*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Wedderburn, A. (2000) (Ed.). *Shiftwork and health. European Studies on Time*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Wever, R. A. (1985). Man in temporal isolation: Basic principles of the circadian system. In S. Folkard & T. H. Monk (Eds.), *Hours of work: Temporal factors in work-scheduling* (pp. 15-28). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- White, L., & Keith, B. (1990). The effect of shift work on the quality and stability of marital relations. *Journal of Marriage and the Family*, 52 (May), 453-462.
- Zedeck, S., Jackson, S., & Summers, E. (1983). Shift work schedules and their relationship to health, adaptation, satisfaction and turnover intention. *The Academy Management Journal*, 26(2), 297-310.

# IX

---

## RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAS: CONCEITOS CHAVE, ABORDAGENS E PROCEDIMENTOS

Nuno Rodrigues e Teresa Rebelo

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

O presente capítulo versa sobre o processo de recrutamento e selecção de pessoas e encontra-se organizado em torno de um conjunto de assuntos de reconhecida relevância neste domínio, ancorados quer a questões teóricas quer a aspectos de índole mais pragmática, a partir dos quais traçamos alguns pontos de reflexão no sentido de enquadrar e desenvolver a temática em apreço.

A secção introdutória desenvolve-se segundo uma abordagem global ao recrutamento e selecção, consubstanciando-os como processos integrados na estratégia da organização e que, por conseguinte, são condicionados por variáveis de ordem intra-organizacional, bem como por factores que radicam nas múltiplas vertentes da envolvente da organização.

Na segunda secção deste capítulo apresenta-se, em traços genéricos, as orientações preconizadas pelo paradigma psicométrico nas acções de recrutamento e selecção enunciando-se, a jusante, algumas das limitações da sua aplicação na conjuntura organizacional actual.

Apoiando-nos nos aspectos referidos parte-se para a análise do recrutamento e selecção como etapas integrativas de um processo social, abrindo, assim, espaço para a discussão das vantagens decorrentes da adopção de princípios consagrados nas perspectivas da validade social dos procedimentos de recrutamento e selecção.

A secção subsequente incide sobre noções fundamentais e especificidades do recrutamento e selecção, em particular sobre os conteúdos atinentes às fontes, tipologias, estratégias e etapas do processo de recrutamento.

As questões relacionadas com o processo de recrutamento e selecção e com os critérios que determinam a escolha das ferramentas de selecção servem de mote para a secção final deste capítulo que encerra com uma breve conclusão na qual se alude aos conteúdos centrais que foram objecto de análise ao longo do mesmo.

## 1. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAS: O IMPACTO DOS CONDICIONANTES DA ENVOLVENTE E DO CONTEXTO INTRA-ORGANIZACIONAL

O potencial humano constitui uma condição vital ao sucesso e, em última instância, à sobrevivência e sustentabilidade das organizações.

A capacidade das organizações atraírem, seleccionarem e integrarem com eficácia os recursos humanos de que necessitam detém um papel crítico na génese e perpetuação da sua competitividade. Por conseguinte, a agregação de pessoas com características que se revelem susceptíveis de conduzir aos níveis de desempenho necessários à prossecução dos objectivos organizacionais representa, para qualquer organização, um desafio de carácter absolutamente decisivo (Cook, 2004; Salgado, Viswesvaran & Ones, 2001; Van Iddekinge & Ployhart, 2008).

O desenvolvimento de sistemas de recrutamento e selecção eficazes, dotados de ferramentas válidas de selecção, traduz-se em vantagens consideráveis para a organização, numa perspectiva de médio/longo prazo. Estes aspectos positivos advêm, por um lado, dos ganhos de desempenho decorrentes da agregação do potencial humano requerido pelos seus fluxos de trabalho e, por outro, da redução dos erros de selecção que acarretam custos onerosos, além de prejudicarem o clima da organizacional (Patterson, West, Lawthorn & Nickell, 1997; Schmidt & Hunter, 1998).

Deste modo, as organizações perpetuam um processo contínuo de interacção com a sua envolvente social (mercado de recursos humanos) e incrementam políticas de gestão de pessoas por forma a atenuarem, em

tempo útil, o desfasamento observado entre as competências existentes na sua força de trabalho e aquelas que são necessárias à consecução das suas metas e objectivos (melhoria da qualidade dos produtos, desenvolvimento de soluções inovadoras, internacionalização) (Bird & Reechler, 2007; Stone, 2002).

A instabilidade financeira dos mercados, as exigências crescentes do cliente e a globalização, que redesenhou a esfera negocial à escala mundial, constituem factores fortemente responsáveis pelo aumento substancial da turbulência na envolvente organizacional.

As organizações deparam-se, assim, com necessidades fundamentais de rentabilização dos seus recursos e de implementação de mudanças estratégicas e estruturais, de modo a potenciar a flexibilidade e a sua capacidade de adaptação às mudanças da actual conjuntura (Bird & Reechler, 2007; Wiesner & Millet, 2003).

A aposta na qualidade do produto ou serviço, na proeminência da quota de mercado e na aproximação ao cliente constituem os grandes vectores orientadores das estratégias que as organizações têm vindo a perfilhar (Fuller & Smith, 1991; Legge, 1995).

Por outro lado, a adopção de políticas de contenção de custos e uma notória orientação para mercados e áreas de negócio geradoras de valor acrescentado constituem outros aspectos aduzidos pelas mutações que eclodiram no meio organizacional (Caetano & Tavares, 2001; Decenzo & Robbins, 2002).

Como podemos verificar, este cenário de mudança condicionou profundamente as formas actuais de gerir e fez emergir uma preocupação sem precedentes em garantir a sustentabilidade dos investimentos e das práticas organizacionais (Bach, 2005; Bonache & Fernandez, 2007; Caetano & Tavares, 2001).

No plano da gestão de pessoas assiste-se, hoje mais do que nunca, à potenciação das sinergias e ao incremento da eficiência dos processos de trabalho. A organização dos fluxos laborais obedece, de forma crescente, a lógicas de trabalho em equipa, procurando-se atingir aumentos de desempenho e produtividade com o menor número possível de pessoas e recursos (Beardwell & Wrigth, 2004; Legge, 1995).

O fortalecimento da adesão do lado humano da organização às mudanças que decorrem dos redesenhos estratégicos firmou-se como o grande denominador comum de todas as acções de gestão de recursos humanos. Assim, medidas como o reforço das lideranças, a descentralização da tomada de decisão e o incentivo à implementação crescente de práticas de gestão que apelam à participação das pessoas enformam processos emergentes na gestão de pessoas que visam catalisar e consolidar as mudanças apontadas (Mendenhall, Black, Jensen & Gregersen, 2007; Stone, 2002).

Partindo da premissa que estes aspectos influenciam a forma como se arquitectam e desenvolvem as acções de gestão de recursos humanos, facilmente deduzimos que os processos de recrutamento e selecção, sobre os quais versará este capítulo, não permanecem alheios a tais modificações.

Uma das questões marcantes que influenciou as dinâmicas de recrutamento e selecção, à semelhança do que sucedeu com outros processos de gestão de pessoas, respeita à promoção da sua articulação e consonância com o referencial estratégico da organização. É, neste contexto, que se assiste à emergência do conceito de selecção estratégica (Beardwell & Wrigth, 2004; Bird & Reechler, 2007; Decenzo & Robbins, 2002).

A selecção estratégica preconiza uma execução congruente destes processos com o planeamento estratégico de recursos humanos que deriva, por seu turno, das necessidades de pessoas/competências indispensáveis à concretização dos objectivos da organização (Decenzo & Robbins, 2002).

Este planeamento é absolutamente fundamental para que as organizações antecipem as suas necessidades e diagnostiquem, de igual modo, se as competências de que necessitam estão disponíveis no mercado de trabalho, ou se terão que as desenvolver internamente e em tempo útil (Decenzo & Robbins, 2002; Miner & Crane, 1994; Wong, 1993).

Deste modo, o processo de recrutamento e selecção de pessoas não se pode constituir num sistema reactivo sujeito a implementação aquando a saída de um colaborador, correspondendo, pelo contrário, a uma acção planeada e convergente com a política da organização que regula o lado humano da organização.



Não obstante a proficuidade do planeamento de recursos humanos, a sua execução envolve a equação de questões complexas que advêm, em grande parte, da dificuldade em se efectuar previsões acerca das necessidades futuras, em matéria de recursos humanos, numa envolvente caracterizada pela mudança e pela ambiguidade (Smith & Dickson, 2003; Decenzo & Robbins, 2002).

As mudanças no interior das organizações, a alteração e re-estruturação das suas funções, a necessidade de forças de trabalho mais diversificadas e especializadas colocam novos e difíceis desafios à selecção estratégica de pessoas (Bach, 2005; Newell, 2005; Stone, 2002).

Em suma, são múltiplos os condicionantes, de ordem interna e externa à organização, que surtem influências assinaláveis na forma como se orientam os processos de recrutamento e selecção (Decenzo & Robbins, 2002).

De entre os factores endógenos à organização podemos enumerar os objectivos de negócio da organização, que se traduzem em metas de desempenho a atingir, a cultura organizacional, o alinhamento estratégico e a posição financeira da empresa (Newell, 2005).

Os objectivos crescentes de desempenho ambicionados pelas organizações constituem um factor com fortes implicações na estruturação dos processos de recrutamento e selecção. O imperativo resultante de evitar erros de selecção ou a integração de colaboradores menos válidos conduz à necessidade de sofisticar as dinâmicas de avaliação, quer nas fases de recrutamento e de selecção, quer nas etapas de integração, aumentando a sua extensão, complexidade e afectação de recursos e de ferramentas de decisão (Newell, 2005; Patterson et al., 1997).

Por outro lado, a estruturação cada vez mais frequente das tarefas com base em lógicas de trabalho em equipa gera novas exigências ao desempenho das pessoas que não se pode circunscrever às variáveis de proficiência e execução técnica apelando, entre outros aspectos, à capacidade das mesmas para se constituírem em elementos válidos e interdependentes no seio de determinado grupo de trabalho. Trata-se de factores que confluem, de igual modo, para a conceptualização actual de desempenho enquanto um fenómeno multidimensional, irreduzível à dimensão técnica/de tarefa (Campbell, 1990; Murphy & Shiarella, 1997).

Estes aspectos estão na origem da necessidade das actividades de selecção incidirem, quer na avaliação de aptidões e conhecimentos técnicos das pessoas que influenciam a componente técnica do desempenho, como noutro tipo de variáveis, como as atitudes, a personalidade, os interesses, as emoções, os valores e os estilos de interacção interpessoal que influem na componente contextual de desempenho, relacionada, grosso modo, com o desempenho extra papel e de trabalho em equipa (Newell, 2005; Smith & Dickson, 2003).

Outros factores de natureza exógena, situados na envolvente mais próxima da organização, como as características do mercado de recursos humanos, a legislação laboral e as políticas de emprego surtem, de igual forma, influência no alinhamento estratégico das acções de selecção (Beardwell & Wrigth, 2004; Stone, 2002).

A ponderação de todos estes factores conduz a que as organizações perfilhem abordagens/políticas distintas na construção das suas forças de trabalho que condicionam, por sua vez, o tipo dos processos de recrutamento e selecção e a frequência com que estes ocorrem (Schuler & Jackson, 1996; Stone, 2002).

Assim, nas situações em que as competências que sustentam o fluxo de trabalho de uma determinada organização são escassas ou não se encontram disponíveis no mercado de trabalho (funções de grande especificidade técnica) acabamos por verificar um maior recurso a políticas de gestão de pessoas dotadas de uma temporalidade de longo prazo (Schuler & Jackson, 1996; Sisson, 1993).

Estas políticas de desenvolvimento de competências exigem investimentos substanciais procurando, concomitantemente, aumentar o comprometimento e a motivação das pessoas, de modo a que se assegure a permanência das mesmas na organização. A sua saída prematura ou a breve trecho conduz à descapitalização das competências que foram entretanto adquiridas/aprimoradas, não permitindo a rentabilização do investimento efectuado (Wong, 1993).

A adopção deste tipo de políticas traduz-se num recurso predominante ao recrutamento interno comparativamente ao externo, tendo em vista,

como já referimos, a retenção e o enraizamento do capital humano desenvolvido.

No entanto, nos casos em que as competências necessárias à execução de determinados processos de trabalho são abundantes no mercado de recursos humanos, a necessidade de retenção dos colaboradores não se coloca de forma tão premente. Assim, as organizações tendem a privilegiar a construção de forças de trabalho mais rotativas e renováveis (Schuler & Jackson, 1996). Deste modo, encurta-se o vínculo das pessoas à organização e reduz-se de forma directa os custos inerentes às políticas de desenvolvimento de pessoas. Estas políticas conduzem, paralelamente, a um aumento da frequência do recurso ao recrutamento e selecção externos de novos colaboradores (Sisson, 1993; Wong, 1993). Um exemplo deste tipo de abordagem na gestão de pessoas concerne às lógicas de trabalho temporário que múltiplas organizações implementam no quadro das funções nas quais as actividades de trabalho se encontram manifestamente simplificadas, não exigindo profissionais especializados.

Não obstante podermos demarcar estas duas abordagens ou políticas de gestão de recursos humanos visando a sua melhor explanação, ambas tendem a coexistir na construção do “factor humano” de uma dada organização, dependendo da natureza, importância e exigências das funções em causa (Shuler & Jackson, 1996; Wong, 1993).

#### **Em síntese:**

- Como pudemos constatar ao longo desta secção, as dinâmicas de selecção não se desenrolam num vácuo estratégico e, como tal, a sua estruturação deverá se revestir de coerência em relação ao alinhamento estratégico da organização;
- A frequência com que as mesmas ocorrem, as actividades que integram e as políticas que as norteiam não se desenvolvem à margem de factores de índole endógena e exógena à organização como se ilustra, de resto, no esquema abaixo (Figura 1);

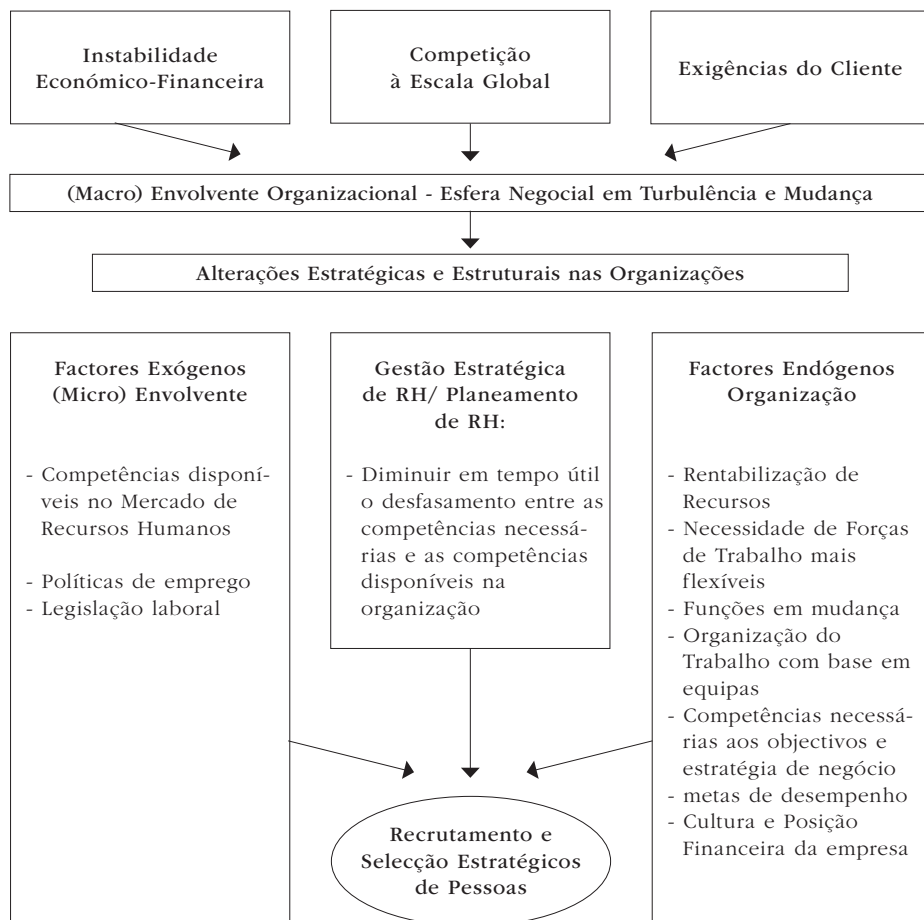


Figura 1 – Factores de natureza organizacional endógena e exógena que condicionam o recrutamento e selecção de Pessoas.

## 2. O RECRUTAMENTO E SELECÇÃO COMO UM PROCESSO SOCIAL: AS LIMITAÇÕES DO PARADIGMA PSICOMÉTRICO E A EMERGÊNCIA DO CONCEITO DE VALIDADE SOCIAL

A visão tradicional do recrutamento e selecção de pessoas perspectiva as suas dinâmicas como um processo sequencial de momentos de prospecção, avaliação e tomada de decisão que visam identificar o candidato que melhor se ajusta às exigências da função (Newell, 2005; Robertson & Smith, 2001; Schuler, 1993).

Esta concepção, que recebeu a designação de paradigma psicométrico, emergiu nos Estados Unidos da América e ficou associada ao sucesso que se verificou no recrutamento e selecção dos pilotos americanos que participaram na segunda guerra mundial (Thordike, 1949; Wolff, 1993).

Este paradigma, claramente polarizado na vertente psicométrica das medidas de selecção, suscitou o entusiasmo suficiente para que os psicólogos o elegessem como uma grelha passível de possibilitar o estudo e investigação científica deste domínio (Newell, 2005; Wolff, 1993).

Trata-se de uma abordagem normativa e prospectiva, no âmbito da qual se postula que as decisões de recrutamento/selecção devem basear-se em predições válidas do desempenho futuro do candidato, nas actividades/tarefas que constituem o núcleo da função. O desenvolvimento de métodos de selecção munidos de propriedades psicométricas que permitam a medição rigorosa das características das pessoas (aptidões, conhecimentos, traços de personalidade), capazes de influenciar o seu desempenho, detém um papel central no quadro desta perspectiva (Beardwell & Wrigth, 2004; Newell, 2005; Wolff, 1993).

Deste modo, as questões relacionadas com a consistência das medidas e com a determinação da sua validade, tendo por referência o desempenho da função, ocupam um papel crítico na exactidão/eficácia, bem como na legitimação de todo o processo de recrutamento e selecção (Cook, 2004, Salgado et al., 2001; Smith, 1994).

De acordo com esta concepção, a selecção, em particular, corresponde a um processo de medição de diferenças individuais num conjunto de constructos previamente identificados como aspectos indispensáveis para a obtenção de um desempenho óptimo no quadro de uma determinada função (Robertson & Smith, 2001).

A lógica de ajustamento pessoa - função que subjaz a este paradigma exige, como tal, que se crie e acumule conhecimento acerca das variáveis que surtem influência ou que determinam o desempenho das pessoas no trabalho (Wolff, 1993).

Uma vez conhecidas tais variáveis, estas deverão ser objecto de procedimentos de medida dotados da maior exactidão possível investigando-se, posteriormente, a existência e a magnitude das suas relações com a variável de desempenho profissional.

Porém, algumas das limitações deste paradigma radicam precisamente nos seus pressupostos.

Como já sublinhámos, a conjuntura organizacional actual tem originado reestruturações consideráveis nas estruturas de trabalho e nas funções, conferido-lhes um carácter cada vez mais plástico e mutável. Estas alterações dificultam de forma substantiva a execução de uma previsão rigorosa e inclusiva dos conhecimentos, aptidões e habilidades que determinam um desempenho bem sucedido no seio das mesmas (Beardwell & Wrigth, 2004; Decenzo & Robbins, 2002).

Numa palavra, as funções são incontornavelmente mais incertas para os candidatos “certos” e, por conseguinte, as interações entre a função e o candidato, neste panorama de mutação constante do núcleo da função, desafiam a natureza linear e estática do ajustamento pessoa-função, perfilhado pelo paradigma psicométrico (Miner & Crane, 1994; Newell, 2005).

As alterações introduzidas nas funções incrementam, em regra, a complexidade das actividades que as mesmas aglutinam, dificultando de forma análoga a avaliação objectiva e rigorosa do desempenho do seu titular. Como a medição rigorosa do desempenho ganha contornos de maior complexidade, a investigação dos seus determinantes torna-se conseqüentemente mais complicada. Partindo deste pressuposto de que existe maior incerteza nos determinantes do desempenho, o ajustamento pessoa-função com base nesse critério, como preconiza o paradigma psicométrico, encerra dificuldades de difícil transposição. A superação destas dificuldades poder-se-á revelar impossível se a descrição e análise da função não for revista e actualizada com relativa frequência. Esta actualização detém um papel fundamental na identificação dos aspectos da função que entretanto sofreram alterações e na análise das suas implicações acerca das variáveis que devem integrar as etapas avaliativas do processo de recrutamento e selecção.

Por outro lado, o crescente reconhecimento da natureza plurifacetada e multidimensional do desempenho, quer pelos práticos, quer pelos investigadores, reveste a medição do desempenho de uma complexidade acrescida, que dificulta a validação dos métodos de selecção (Campbell, 1990; Conway, 1999; Murphy & Shiarella, 1997).

A tudo isto acresce que a possibilidade de tradução do desempenho em dados objectivos e quantificáveis representa cada vez mais a excepção ao

invés da regra, conduzindo à utilização inevitável de medidas de desempenho de índole subjectiva incontornavelmente menos fidedignas (Arvey & Murphy, 1998; Robertson & Smith, 2001).

A organização do trabalho com base em equipas de trabalho interdependentes e a crescente aproximação das empresas ao cliente acrescentam, por outro lado, determinantes de desempenho que ultrapassam as características endógenas das pessoas (aptidões, traços de personalidade) e que se estendem a variáveis que se inscrevem a nível organizacional (Mendenhall et al., 2007; Morgenson, Reider & Champion, 2005).

As alterações ao nível das acções de desenvolvimento de recursos humanos, os mecanismos de comunicação, a liderança, as estruturas organizacionais, constituem factores adicionais que medeiam e moderam o desempenho, tornando as predições do mesmo através dos métodos de selecção mais difíceis e relativizáveis (Cook, 2004; Robertson & Smith, 2001).

Seguindo esta óptica, podemos constatar que as questões acerca da eficácia de um sistema de recrutamento selecção não se esgotam nos aspectos psicométricos dos métodos de selecção enfatizados pelo paradigma psicométrico, estendendo-se a factores que se relacionam com a troca de informações entre organização e candidatos, tendo em vista a tomada de decisão informada e sustentável (Newell, 2005; Schuler, 1993).

Em suma, este conjunto de aspectos, envoltos pelo contexto de incerteza que hoje as organizações enfrentam, desafia os limites desta concepção psicométrica e abre espaço para abordagens que conceptualizam o recrutamento e selecção como um processo de negociação e de aproximação de expectativas, no qual a organização e o candidato detêm um papel igualmente determinante na qualidade/adequação da decisão de contratação (Newell, 2005; Schuler, 1993).

Noutros termos, o ajustamento entre as expectativas, objectivos, necessidades e valores do candidato e os valores e objectivos da organização desempenha um papel paralelo igualmente decisivo para o êxito do processo de recrutamento e selecção.

Assim, testemunhamos hoje uma migração do pólo que concebe o recrutamento e selecção como um processo de identificação, avaliação e ajustamento de atributos pessoais a uma dada função para um pólo que

a posiciona como um processo que encerra, de igual modo, uma dimensão de socialização organizacional (Anderson, 2001; Anderson & Ostroff, 1997).

Ora, às questões de validade das medidas juntam-se as questões relacionadas com a validade social do processo em apreço. Estes aspectos acrescentam defensibilidade à conceptualização das actividades de recrutamento e selecção como oportunidades de troca de informações de carácter realista sobre a função, a organização e o candidato, com base nas quais se clarificam as expectativas mútuas e os objectivos de ambas as partes (Herriot, 1993; Schuler, 1993).

Do ponto de vista da validade social, os profissionais de recrutamento e selecção devem transmitir ao candidato quer as informações positivas quer os aspectos negativos acerca da função (aspectos mais frustrantes ou entediantes, tarefas monótonas ou rotineiras, riscos inerentes) e facultar um enquadramento realista acerca das condições subjacentes à função e à própria organização (possibilidades de promoção, objectivos, cultura, estilo de liderança, carreira e política salarial) (Schuler, 1993).

Esta perspectiva assenta em procedimentos que contrastam com as práticas efectuadas por vezes pelos profissionais deste domínio, como as diversas formas utilizadas para hipervalorizar a centralidade da função, omitindo aspectos negativos de modo a que os candidatos cuja contratação é pretendida pela organização aceitem a vaga em aberto (Herriot, 1993; Schuler, Farr & Smith, 1993). Partindo da premissa de que a utilidade do processo globalmente considerado decresce significativamente quando o melhor candidato não aceita a proposta, as organizações tendem, por vezes, a exagerar e enviesar o conteúdo e a importância da função. Esta estratégia tem como objectivo aumentar a sua atractividade e evitar a rejeição por parte do candidato que se pretende contratar (Beardwell & Wriqth, 2004; Schuler et al., 2003).

O candidato, por seu turno, poderá gerir impressões de modo a tornar-se atractivo à organização durante a sua candidatura, especialmente, quando percepção e diagnostica que o contexto organizacional em causa se coaduna com a sua esfera de conhecimentos, competências, valores e atitudes.

Como pudemos notar, os objectivos do candidato e da organização nem sempre se pautam por um carácter convergente, facto que confere



proeminência às questões da validade social da selecção (Beardwell & Wrigth, 2004; Schuler et al., 1993).

Assim, para que se evitem erros de recrutamento e selecção é, então, necessário encontrar um equilíbrio entre estas duas visões e precisar/negociar as expectativas de ambas as partes, de modo a evitar que as decisões de selecção concretizem situações de divergência de objectivos (Anderson, 2001; Schuler et al., 1993).

A validade social pode decompor-se em quatro aspectos fundamentais que correspondem: a) à transmissão de informação relevante e fidedigna acerca da função, b) à transparência da avaliação, c) à comunicação e feedback durante todo o processo de selecção e d) à valorização da participação do candidato na tomada de decisão de contratação.

Este conceito de validade não descarta as características situacionais e contrasta com a natureza porventura mais técnica das outras dimensões de validade do processo, designadamente as que se relacionam com os métodos de selecção (Schuler, 1993).

É neste sentido que alguns autores advogam que o recrutamento e selecção corresponde à 1ª fase de socialização do candidato, na qual se diagnostica o ajustamento de objectivos e expectativas de ambas as partes, tendo em vista o estabelecimento de um contrato psicológico transparente, no seio do qual o processo selecciona o candidato e este selecciona a organização (Anderson, 2001; Herriot, 1993).

Alguns estudos presentes na literatura da especialidade sustentam que a transparência de informação e a clarificação das expectativas dos candidatos desempenham um papel relevante na redução do absentismo, no aumento da satisfação e do comprometimento e na génese de uma percepção favorável da organização por parte do candidato, aquando a sua integração na organização (Chatman, 1991; Holton & Russel, 1999). Acrescente-se que este efeito é particularmente robusto quando se tratam de candidatos sem experiência profissional que tendem a tomar a decisão sem quaisquer critérios prévios de referência laboral (Schuler, 1993).

Como podemos observar, as questões distintas enfatizadas pelo paradigma psicométrico e pelos aspectos relacionados com a validade social não detêm um carácter mutuamente exclusivo, mas complementar. Noutras

palavras, o sucesso do recrutamento e selecção exige que as suas etapas se organizem em torno da medição e filtragem dos constructos importantes para o desempenho laboral e concretizem, simultaneamente, processos fidedignos de troca de informação com base nos quais se clarificam as condições e objectivos da função, da organização e do candidato.

**Em síntese:**

- Nesta secção pretendemos caracterizar a abordagem tradicional da selecção de pessoas denominada de paradigma psicométrico, confrontando as suas limitações com as questões e contributos relacionados com a concepção da validade social dos processos de selecção;
- O foco da concepção da validade social reside na clarificação de expectativas mútuas da organização e do candidato, colocando o acento tónico no ajustamento dos valores e objectivos do candidato aos objectivos da organização e à matriz de valores da sua cultura;
- O paradigma psicométrico atribui grande ênfase à determinação das relações entre atributos individuais e desempenho na função, através da utilização de instrumentos válidos e fidedignos;
- O contexto de incerteza vivenciado pelas organizações conduz a mudanças relativamente frequentes nas funções que dificultam, ou podem mesmo inviabilizar, a concretização de um ajustamento pessoa-função linear e estático;
- Além da congruência entre competências do candidato e exigências da função, os processos de selecção deverão clarificar objectivos e expectativas do mesmo e da organização;
- O paradigma psicométrico e a abordagem da validade social da selecção incluem aspectos e questões que se complementam e detêm importância ímpar na eficácia da selecção.

O quadro 1 resume aspectos adicionais que ocuparam o núcleo desta secção:

Quadro 1- Comparação da concepção do processo de recrutamento e selecção, objectivo e pressupostos do paradigma psicométrico e da abordagem da validade social.

	Paradigma psicométrico	Abordagem da validade social
Visão do processo de Selecção	Processo de medição rigorosa dos atributos individuais (aptidões, conhecimentos, traços) que se encontram relacionados com (determinam) o desempenho da função	Processo de interacção e socialização entre organização e candidato, no âmbito do qual se clarificam expectativas, valores e necessidades.
Objectivo	Ajustamento entre características do candidato – exigências da função	Ajustamento entre necessidades, objectivos e valores da organização e do candidato
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utilização de medidas consistentes e válidas</li> <li>- As decisões de selecção baseiam-se em predições do desempenho profissional</li> <li>- Ênfase na validade preditiva das medidas de selecção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Troca de informações fidedignas e sem omissões acerca da função e da organização durante a selecção</li> <li>- Transparência das avaliações de selecção</li> <li>- Comunicação e feedback durante todo o processo</li> <li>- Valorização da participação do candidato enquanto elemento activo num processo de tomada de decisão claro e transparente.</li> </ul>
Eficácia do Processo de Recrutamento e Selecção		

### 3. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO: CONCEITOS E NOÇÕES CHAVE

Como já salientámos, a necessidade das organizações diversificarem a sua força de trabalho e aumentarem o espectro das suas competências sociais e técnicas coloca importantes exigências ao nível da optimização das dinâmicas de recrutamento e selecção de novos colaboradores (Van Iddekinge & Ployhart, 2008; Wiesner & Millet, 2003).

Assim, as questões relacionadas com a eficácia do processo de recrutamento, selecção e integração desempenham um papel central na consecução dessas exigências (Hacker, 1997; Stone, 2002).

As organizações estão cada vez mais cientes das perdas irreversíveis que decorrem dos erros de selecção e/ou dos problemas de integração. Como já referimos, além dos custos consideráveis inerentes às acções de recrutamento, selecção e formação, estes fenómenos poderão estar na origem de níveis de produtividade mais pobres, gerando por vezes, em determinadas funções, insatisfação ou até perda de clientes (Cook, 2004; Newell, 2005; Van Iddekinge & Ployhart, 2008). Para além de que a selecção dos candidatos menos válidos conduz a que os melhores profissionais sejam retidos noutras organizações, porventura concorrentes.

Ora, para que se diminua a probabilidade da ocorrência deste tipo de fenómenos nefastos à organização, é fundamental que se atente às especificidades que estão subjacentes às etapas de recrutamento, selecção e integração. A negligência de aspectos importantes em qualquer um destes domínios inviabiliza que todo o processo de pesquisa, selecção e agregação do novo colaborador seja coroado pelo êxito (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2001). É precisamente em torno destas questões que esta secção foi elaborada.

### 3.1. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Como sabemos, as pessoas e as organizações encontram-se num processo ininterrupto de interacção. Todavia, os candidatos, à semelhança das empresas, diferem na sua capacidade de se atraírem mutuamente (Beardwell & Wrigth, 2004; Lavigna & Hays, 2004).

No que concerne às organizações, existem múltiplos factores que poderão aumentar ou diminuir a sua atractividade junto das pessoas que pretendem recrutar (Beardwell & Wrigth, 2004; Decenzo & Robbins, 2002).

A imagem da organização no mercado de movimentação de pessoas surte um efeito particularmente robusto a este nível. As organizações que são percebidas como um contexto no qual se negligencia as necessidades dos colaboradores, não se proporciona condições de segurança e de higiene, não se preza pela qualidade do produto, e não se responde às responsabilidades para com o meio ambiente e com a comunidade envolvente, obtêm uma redução nas suas possibilidades de

atração dos melhores candidatos (Decenzo & Robbins, 2002; Lavigna & Hays, 2004).

Um outro aspecto importante a este nível respeita à apetência que a função em aberto poderá suscitar nos potenciais candidatos. Assim, funções caracterizadas por uma maior monotonia, causadoras de stress e ansiedade, associadas a pautas salariais reduzidas e com oportunidades remotas de promoção tendem, logicamente, a serem percepcionadas como menos atractivas (Billsberry, 2007; Decenzo & Robbins, 2002).

Todos estes factores influenciam a eficácia da primeira etapa do processo que abordamos neste capítulo, o recrutamento, que, quando não atinge resultados satisfatórios, compromete por completo o sucesso do processo globalmente considerado (Billsberry, 2007; Newell, 2005).

Os processos de recrutamento e selecção são estimulados por necessidades estratégicas de índole diferenciada, como a decisão de expandir a equipa de trabalho da organização, ou na sequência de situações pontuais como a saída um dado colaborador.

Como já referimos, a capacidade da organização admitir as pessoas de que necessita em tempo útil depende, em larga medida, de um planeamento prévio, pelo que os processos de recrutamento não se devem configurar como processos reactivos, mas segundo uma orientação estratégica da organização, em matéria de recursos humanos (Beardwell & Wrigth, 2004; Decenzo & Robbins, 2002).

É fundamental, que numa aparente necessidade de recrutamento, os responsáveis de recursos humanos e a chefia da área na qual reside a vaga presidam a uma análise interna às tarefas que incorporam a função e aos processos de trabalho da respectiva área. É com base neste processo que se diagnostica se o pedido de recrutamento que é geralmente efectivado pelas chefias (ou por um determinado órgão hierárquico da empresa) constitui a alternativa mais eficaz (relação vantajosa de custo-benefício) para a organização. Noutras palavras se a integração de um novo elemento é indispensável para manter ou proporcionar um aumento dos níveis de produtividade (Câmara et al., 2001).

Contudo, por diversas vezes, no caso de saída de um colaborador, as organizações enveredam por uma estratégia de rentabilização de recursos e ponderam a viabilidade de extinguir a função em aberto, redistribuindo

as suas tarefas por outros colaboradores afectos a esse processo de trabalho. Uma solução alternativa poderá consistir na colocação de meios tecnológicos que automatizam as tarefas da função, suprimindo-se a necessidade de contratar um novo colaborador (Beardwell & Wrigth, 2004). Estas soluções adicionais deverão ser objecto de análise a longo prazo, na medida em que alterações que daí decorrem poderão interferir negativamente com o funcionamento global de toda a unidade de trabalho. Note-se, que estas situações podem conduzir a reduções satisfatórias de custos no imediato acarretando, porém, diminuições de eficiência e eficácia numa perspectiva de médio ou longo prazo (Câmara et al., 2001; Decenzo & Robbins, 2002).

Uma vez garantida a legitimidade do pedido de recrutamento, é imprescindível a execução de uma revisão e actualização das informações relacionadas com a função em apreço. Este processo de reanálise da função é fundamental na detecção de possíveis mudanças no núcleo da função que poderão não se encontrar contempladas na descrição e análise da mesma, quando existente. Por vezes, esses aspectos acarretam outras exigências da parte do seu titular que não são contempladas no processo de recrutamento e selecção ulterior podendo determinar o seu insucesso (Newell, 2005; Kandola, 1993; Lees & Cordery, 2000).

No entanto, alguns investigadores e práticos sustentam que às preocupações relacionadas com a desactualização da descrição e análise de funções aquando o início do recrutamento e selecção acrescem os aspectos relacionados com as limitações inerentes ao conceito de “função” (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2004). O contexto de mudança vigente confere às funções um carácter fortemente plástico e acrescenta permeabilidade às fronteiras, exigindo aos seus titulares competências que ultrapassam os trâmites da função e se estendem ao fluxo de trabalho no qual as funções se inscrevem. Deste modo, as aptidões, conhecimentos e habilidades que conduzem a um desempenho de sucesso por parte de um determinado colaborador deverão ser derivadas com base na análise da função mas também dos fluxos de trabalho da organização que a articulam com as restantes (Noe et al., 2004).

Assim, às aptidões e habilidades mais específicas juntam-se competências de ordem transversal (por exemplo, orientação para o cliente, proactividade,

inovação), que capacitam um determinado colaborador para responder às necessidades actuais das organizações e que se prende com a sua flexibilidade para desempenhar outras funções adjacentes a um dado fluxo de trabalho.

Acentue-se que o conhecimento do conteúdo da função e do seu enquadramento funcional (no fluxo de trabalho) reveste de maior rigor a delimitação do recrutamento, bem como a derivação dos constructos/critérios que estão na base de um desempenho de sucesso na função e na organização e que deverão integrar o processo de avaliação e tomada de decisão de selecção.

Em suma, a qualidade do processo recrutamento e de selecção depende da exactidão e do rigor das informações que resultam da descrição e análise de funções (enquadramento hierárquico, tarefas, autoridades, responsabilidades, constelação social), dos factores críticos de sucesso, bem como dos requisitos mínimos e preferenciais, específicos e transversais, em termos de qualificações, conhecimentos, experiência profissional, aptidões e outras variáveis de índole psicológica (Cook, 2004; Kandola, 1993; Lees & Cordery, 2000; Noe et al., 2004).

Após a explicitação do pedido e a revisão dos conteúdos e exigências da função, e da organização, procede-se à definição da metodologia, à estruturação temporal de todas as etapas do processo selectivo bem como à identificação dos intervenientes e à quantificação de todos os recursos que a execução do processo de recrutamento e selecção irá envolver.

A equação destes aspectos tem como propósito confrontar a estruturação inicial com os prazos a cumprir e com o orçamento disponível, procedendo-se a reajustes, se necessário (Billsberry, 2001; Olleros, 2001).

A fase de recrutamento corresponde ao início do processo tendo por objectivo pesquisar e atrair um conjunto diverso e suficientemente amplo de candidatos com as qualificações características e potencial previamente identificados como aspectos decisivos para um bom desempenho na função e que melhor se aproximam das necessidades actuais e futuras da organização (Decenzo & Robbins, 2002).

Apoiando-nos nesta óptica, podemos conceber o recrutamento como um sistema de partilha de informação que se concretiza numa verdadeira actividade

de relações públicas, através da qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as suas oportunidades de emprego. Neste sentido, o mesmo envolve a aproximação da empresa à sua envolvente social aumentando, assim, a permeabilidade das suas fronteiras organizacionais (Decenzo & Robbins, 2002; Perreti, 1998).

A eficácia e a forma como as acções de pesquisa irão suceder dependem, em larga medida, do tipo de recrutamento que a organização irá praticar (recrutamento interno, externo ou misto) e da qualidade do processo de divulgação da vaga (Billsberry, 2007; Lavigna & Hays, 2004; Olleros, 2001).

A decisão do tipo de recrutamento a realizar decorre da estratégia de recursos humanos vigente na empresa, pelo que o recrutamento interno é mais utilizado em organizações que praticam políticas de desenvolvimento do seu próprio talento e “enraizamento” de recursos humanos e o recrutamento externo é mais indicado nas empresas que apostam na rotatividade e renovação dos seus colaboradores, como verificámos na primeira secção do capítulo (Decenzo & Robbins, 2002; Wong, 1993).

O recrutamento interno, como a denominação sugere, restringe a pesquisa de candidatos ao meio intra-organizacional vincando, a premissa de que existem colaboradores na organização cujas competências se poderão direccionar/rentabilizar para a função em aberto (Beardwell & Wrigth, 2004; Billsberry, 2007; Câmara et al., 2001).

O recrutamento interno pode efectivar-se com base em diversos procedimentos, como a escolha directa (promoção de um colaborador) e o concurso interno (Câmara et al., 2001).

Contrariamente à escolha directa, a instauração de um concurso interno implica a divulgação da vaga internamente (nos painéis informativos, através da intranet, por exemplo) e a execução subsequente de procedimentos de avaliação, de modo a seleccionar o colaborador que irá transitar para o posto a preencher.

Neste tipo de recrutamento, as informações relacionadas com a avaliação do perfil de competências e motivações dos colaboradores, a revisão do histórico de desempenho, formação e avaliações prévias nas quais o mesmo tomou parte, devem ser compiladas para constituírem objecto de análise criteriosa no momento da decisão de selecção.



Este processo de pesquisa de indicadores dos colaboradores, bem como a sua avaliação não deverá ser menosprezado, já que um erro de selecção conduz a um efeito duplamente prejudicial: o ganho de um mau colaborador na nova função e a perda de um bom colaborador no posto que este ocupava anteriormente (Câmara et al., 2001; Peretti, 1998).

A escolha directa é utilizada, na maioria das vezes, quando se trata de funções de assinalável responsabilidade e de alguma senioridade dentro da organização. Este método consiste na nomeação directa do colaborador que, segundo o parecer da gestão da organização, reúne as condições necessárias para transitar para a função em causa.

Como podemos deduzir, uma das grandes vantagens do recrutamento interno relaciona-se com a melhor utilização do talento disponível na organização e com a oferta de oportunidades de progressão aos colaboradores que, salvo algumas excepções, se traduzem em ganhos motivacionais e conduzem à retenção de pessoas chave à organização (Peretti, 1998).

Este tipo de recrutamento possibilita, de igual forma, que se minimize o risco de ocorrência de problemas de integração e diminui o período inicial de aprendizagem. Note-se que como o candidato já pertence à organização, já se encontra imbuído na sua cultura e detém, da mesma forma, um maior conhecimento sobre a natureza do trabalho e sobre as formas de proceder, comparativamente a um candidato externo (Beardwell & Wrigth, 2004; Newell, 2005).

Apesar deste tipo de recrutamento evitar custos onerosos, inerentes à realização de pesquisas externas e à aplicação de mecanismos de selecção mais elaborados (ex: recurso a consultoria de selecção), isola a organização de pessoas detentoras de experiências, visões e procedimentos de trabalho distintos, capazes de enriquecer a função e/ou o contexto organizacional.

Por outro lado, poderão emergir fenómenos discriminatórios, de competição destrutiva entre os colaboradores interessados na vaga, ou desigualdades organizacionais que se poderão traduzir em factores nocivos para o clima da organização (Newell, 2005; Stone, 2002).

Apesar do recrutamento interno se revelar uma estratégia económica e que permite, concomitantemente, um preenchimento célere da função, as organizações recorrem com frequência a fontes externas de recrutamento.

Entre as razões que motivam o recurso ao recrutamento externo encontra-se a necessidade de renovar a equipa de trabalho ou o diagnóstico da não existência de competências internas suficientes para colmatar de modo adequado a função (Stone, 2002).

O recrutamento no exterior envolve pesquisas de elevada magnitude, além de exigir dinâmicas de avaliação mais rigorosas, isto porque os candidatos externos encerram maior incerteza por comparação com os internos, que já deram provas da sua adequação à função e à cultura da organização. Por outro lado, a utilização exclusiva deste tipo de recrutamento poderá estar na génese de situações de frustração para os colaboradores da empresa, que acabam por não usufruir da oportunidade para construir um projecto ascendente de carreira na organização (Câmara et al., 2001; Decenzo & Robbins, 2002).

Uma das premissas importantes que se deve sustentar quando se efectua o recrutamento é de que a eficácia das suas estratégias se relaciona, em larga medida, com a amplitude das acções de pesquisa de candidatos (Beardwell & Wrigth, 2004; Stone, 2002). Assim, a um aumento da abrangência da pesquisa correspondem probabilidades superiores de se identificar e atrair uma maior diversidade de candidatos, cujos níveis desiguais de adequação à função serão analisados posteriormente durante a selecção.

Por outro lado, afigura-se relevante frisar que não obstante o tipo de recrutamento considerado, este deverá obedecer a um princípio de “atração selectiva”, de modo a que se evite a multiplicação de candidaturas provenientes de candidatos desapropriados<sup>1</sup>.

É, no fundo, este o raciocínio que norteia o desenvolvimento de programas de recrutamento misto que envolvem a pesquisa e divulgação da vaga, quer no interior, quer no exterior da organização (Newell, 2005; Perreti, 1998).

Após a explicitação de algumas das questões que gravitam em torno das tipologias de recrutamento interno, facilmente nos apercebemos que as

---

<sup>1</sup> Trata-se de candidatos que não preenchem os requisitos básicos da função e que aumentam exponencialmente os gastos de tempo e recursos na análise das candidaturas aquando a primeira triagem (Billsberry, 2007; Olleros, 2001).

desvantagens do recrutamento interno correspondem, grosso modo, às vantagens do recrutamento externo e vice-versa.

Ilustrando, o aumento da diversidade que potencialmente se verifica através do recrutamento externo, e que corresponde a um dos seus maiores pontos fortes, faz-se acompanhar também de um incremento nos custos e na morosidade dos seus processos, comparativamente ao recrutamento interno (Decenzo & Robbins, 2002; Newell, 2005).

O rigor e a clareza presentes na forma como se divulga a vaga são decisivos para que o processo de selecção se efectue de forma “selectiva”. Uma promoção adequada deve incluir a descrição das tarefas nucleares, o enquadramento funcional e explicitar as exigências da função em termos de características e aptidões pessoais, bem como os objectivos da organização.

A revelação de outras questões mais específicas relacionadas com a necessidade de efectuar trabalho por turnos, durante o fim-de-semana, viajar ou de utilizar determinados equipamentos ou programas/tecnologias é fulcral para apropriar os crivos do recrutamento à necessidade da organização (Cardoso, 2001).

Uma vez esboçadas estas questões, parte-se para a selecção das fontes de recrutamento nas quais é divulgada a oportunidade em aberto. Existem diversas fontes de recrutamento externas sobre as quais o recrutamento poderá incidir, como os contactos informais dos colaboradores (referências), empresas de recrutamento e selecção, empresas de trabalho temporário, acções de pesquisa directa em universidades e outros estabelecimentos de ensino (escolas de formação profissional), internet, centros de emprego, entre outros (Newell, 2005; Peretti, 1998).

Segundo Correia (2002) destacam-se, em Portugal, as candidaturas espontâneas e as referências ou conhecimentos pessoais como fontes de recrutamento de ampla utilização pelas organizações, sendo que os anúncios constituem o método de recrutamento que conhece utilização mais frequente.

As referências constituem uma fonte de recrutamento a partir da qual os colaboradores são incitados a aconselhar ou referenciar pessoas pertencentes às suas redes sociais e que, do seu ponto de vista, constituem profissionais apropriados à função e à organização (Stone, 2002; Yakubovich & Lup, 2006).

Na generalidade, as pessoas recomendadas tendem a possuir expectativas mais realistas acerca da função, da cultura e dos valores da empresa em prole do seu contacto próximo e de natureza informal com o colaborador que as indica. Este é um factor que pode aumentar a probabilidade da integração do profissional em causa se realizar com sucesso, eliminando, simultaneamente, o tempo de adaptação necessário para que este coloque as suas aptidões e conhecimentos a favor da organização e alcance níveis satisfatórios de desempenho (Newell, 2005; Yakubovich & Lup, 2006).

Algumas investigações indicam que as pessoas recrutadas com base neste método tendem a permanecer mais tempo na organização comparativamente aos candidatos admitidos por recurso a outros métodos de recrutamento (Decker & Cornelius, 1979).

Não deixa de ser relevante acentuar também que os colaboradores poderão cometer equívocos quando recomendam uma determinada pessoa. Estes erros de avaliação constituem a principal desvantagem deste método e advêm do facto dos colaboradores indicarem um dado profissional com base na proximidade ou estima que nutrem pelo mesmo, ao invés de aspectos relevantes do ponto de vista do desempenho da pessoa em questão (Newell, 2005; Yakubovich & Lup, 2006).

As empresas de Recrutamento e Selecção, por sua vez, constituem uma fonte importante de detecção e avaliação de candidatos. As empresas que se dedicam a estas actividades dispõem, geralmente, de conhecimentos, tecnologias de avaliação, profissionais altamente especializados e de bases de dados providas de contactos e anteriores avaliações de candidatos (Decenzo & Robbins, 2002; Decker & Cornelius, 1979). As organizações recorrem a este tipo de parceiros nas situações em que não possuem de meios e recursos que lhes permitiriam recrutar e seleccionar com qualidade ou quando a empresa pretende distanciar-se do processo por razões estratégicas (internas ou de mercado).

As empresas de recrutamento e selecção possuem raios de cobertura geográfica diversificados, sendo que algumas se especializam na selecção de funções muito específicas (funções altamente técnicas como programadores de informática e funções de engenharia) ou em *head hunting* (Câmara et al., 2001; Newell, 2005).

As práticas de *head hunting* constituem acções de pesquisa personalizadas, com base nas quais se efectua o contacto com um determinado profissional que, pela especificidade das suas características, competências e percurso profissional constitui, à partida, a solução de recrutamento indicada à vaga em aberto na organização cliente.

Os consultores de *head hunting* detêm, na maioria dos casos, um acesso fácil a este tipo de candidatos porque possuem com os mesmos um relacionamento próximo edificado ao longo de anos, através de passos anteriormente partilhados de carreira, o que lhes possibilita encetar fácil e rapidamente o processo de negociação para vaga da organização cliente que têm em mãos (Decenzo & Robbins, 2002).

A utilização de empresas especializadas em *head hunting* revela-se em certas circunstâncias indispensável, designadamente quando se trata do recrutamento de gestores de topo ou profissionais altamente especializados que estão vinculados a outras empresas. Estes profissionais geralmente não respondem a anúncios e não se encontram directamente contactáveis para integrarem o processo de recrutamento.

Por outro lado, a aposta em forças de trabalho temporário motivada por algumas das questões já mencionadas (funções pouco especializadas, estratégias de recursos humanos promotoras da rotatividade e renovação da força de trabalho, redução de custos relacionados com as acções de desenvolvimento e retenção de pessoas) conduzem a que as organizações recorram a empresas especializadas neste tipo de regime laboral, sobretudo quando se pretende que o processo decorra de forma célere (Newell, 2005).

A escassez de profissionais do mercado em determinadas funções conduz a que as organizações estabeleçam contactos com as universidades e escolas de formação profissional, de modo a integrarem os candidatos assim que estes concluem a sua formação.

A internet constitui uma poderosa fonte de recrutamento constituindo um meio altamente eficaz na divulgação das oportunidades de emprego devido à sua cobertura geográfica incalculável. A utilização crescente deste meio de interacção possibilitou que as organizações diminuíssem o recurso a intermediários no processo de divulgação das suas necessidades de novos profissionais (como as empresas de consultoria) (Murphy, 2003).

Os anúncios de emprego desmultiplicam-se na internet, através de sites de empresas de recrutamento ou até dos sites oficiais da própria empresa, que são cada vez mais utilizados com esta finalidade (Beardwell & Wrigth, 2004; Olleros, 2001). A internet possibilita que os candidatos e as entidades empregadoras partilhem quantidades consideráveis de informação. A generalização da sua utilização, bem como a facilidade de acesso aos anúncios presentes na internet torna-a um meio igualmente eficaz na atracção de candidatos hipoteticamente interessados, mas que se encontram a exercer actividade laboral.

Além do recurso à internet para acções de divulgação de oportunidades, esta é cada vez mais utilizada para automatizar determinados procedimentos de recrutamento e selecção, que anteriormente dependiam da acção dos profissionais especializados neste domínio (Billsberry, 2007; Newell, 2005). O desenvolvimento de diversos *softwares* de análise curricular, de fichas de candidatura e testes que verificam pré-requisitos, administrados *on-line*, são ferramentas que reduzem a análise de centenas de candidaturas a alguns segundos.

Note-se, contudo, que, não obstante a celeridade destas triagens, poderá ocorrer uma perda de exactidão na pré-selecção na medida em que os *softwares* não garantem que não suceda a perda de currículos viáveis durante a filtragem. A grande maioria destes programas opera com base em sistemas de pesquisa de palavras-chave pré-definidas que poderão não corresponder às que são utilizadas por alguns candidatos na redacção dos seus currículos (Newell, 2005; Murphy, 2003)

Apesar do uso da internet deter um carácter universalizado nos tempos actuais, existem funções nas quais a utilização deste meio poder-se-á revelar completamente ineficaz. Um exemplo elucidativo respeita às funções extremamente técnicas que empregam profissionais que escasseiam no mercado de recursos humanos (como os soldadores, quinadores, merceneiros, serralheiros, entre outros). Estes profissionais são na sua maioria detentores de alguma senioridade (já que se verifica a inexistência de populações jovens com formação e experiência nestas áreas de competência) e não utilizam na maior parte dos casos a internet no seu quotidiano (Murphy, 2003).

Em suma, a selecção das fontes de recrutamento encontra-se substancialmente condicionada pelo tipo de profissionais que se pretende localizar e atrair.

A forma como se divulga as vagas constitui, como já referimos, um outro aspecto de crucial importância para a eficiência do recrutamento.

Os anúncios de emprego são o meio que conhece maior utilização na divulgação das oportunidades de emprego. Trata-se de uma forma eficaz de disseminar as oportunidades de emprego junto dos candidatos possibilitando, caso seja essa a pretensão, o anonimato da entidade empregadora<sup>2</sup> (Alcobia, 2004; Peretti, 1998).

A elaboração de um anúncio de emprego remete para diversas questões cuja resolução satisfatória apela a conhecimentos específicos, quer na sua redacção, quer na escolha do meio através do qual ocorrerá a sua publicação (Alcobia, 2004; Olleros, 2001).

Os anúncios, independentemente do seu estilo, deverão incluir a denominação e descrição da empresa, bem como do seu sector de actividade. O título da função em causa deverá figurar no anúncio numa linguagem adequada, evitando-se termos demasiadamente específicos ou técnicos que sejam provavelmente desconhecidos pelos candidatos aos quais o anúncio se destina (Ariza-Montes, Gutierrez & Fernandez, 2004).

A descrição breve e clara das tarefas basilares do posto de trabalho, dos principais objectivos e dos requisitos necessários ao desempenho adequado do mesmo deverão estar contempladas no anúncio, indicando-se ainda eventuais constrangimentos que lhe são intrínsecos (horário por turnos) (Alcobia, 2004; Ariza-Montes et al., 2004; Cardoso, 2001).

A indicação criteriosa das diversas características exigidas, (qualificações, quantidade de experiência profissional, conhecimentos específicos de informática, formação profissional, aspectos atinentes à disponibilidade para deslocações, para mudança de residência) e que poderão ser subdivididas em obrigatórias e preferenciais, é decisiva para que se evitem respostas

---

<sup>2</sup> Apesar do nome da empresa constituir um aspecto importante para a atractividade do anúncio, nalguns casos a empresa prefere que o anúncio seja anónimo de modo a que o recrutamento decorra de forma neutra e não se direcione para os candidatos que por motivos vários já conhecem a organização.

provenientes de candidatos que preenchem tais exigências (Ariza-Montes et al., 2004; Olleros, 2001).

No que respeita à linguagem a utilizar, esta deverá pautar-se por critérios de clareza, brevidade, precisão e compreensão acessível à generalidade dos candidatos que se pretende atingir. A ordem e disposição das palavras, o estilo gráfico do anúncio são outros aspectos que não deverão ser menos-prezados na fase de elaboração do anúncio (Ariza-Montes et al., 2004).

Actualmente a elaboração e publicação dos anúncios de emprego obedece a princípios publicitários que visam aumentar a sua visibilidade e atractividade. Assim, o anúncio deverá conter espaços propositadamente colocados para facilitar a sua leitura e as imagens deverão acompanhar o texto sempre que possível. Por exemplo, o grafismo, o tipo de letra e a orientação das imagens/texto detêm maior importância para a visibilidade do anúncio relativamente a outros factores como a sua posição na página do meio publicitário (Ariza-Montes et al., 2004).

Estes aspectos no seu conjunto deverão proporcionar uma mensagem clara, notória e apelativa à população alvo do recrutamento (Olleros, 2001, Cardoso, 2001). Um anúncio ambíguo e pouco claro, aliado a uma má escolha do suporte de comunicação (raio de cobertura geográfica, grau de utilização do mesmo pelo público pretendido, época mais apropriada para a publicação), poderá reduzir substancialmente a sua visibilidade aos candidatos de interesse, pondo consecutivamente em causa a sua eficácia.

O sucesso do recrutamento resulta, como fomos descrevendo, de um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de um conjunto de factores e condicionantes (Decenzo & Robbins, 2002; Grossman, 2000).

Não nos esqueçamos também que o êxito da selecção depende de um recrutamento bem sucedido, isto porque se os bons candidatos não forem atraídos na fase de recrutamento gera-se um problema de falta de qualidade irresolúvel na fase de selecção. Assim, é assaz importante que as organizações avaliem a qualidade e quantidade de candidatos que obtêm, através dos programas de recrutamento que praticam (Grossman, 2000; Millmore, 2003).

Partindo agora para a explicitação dos processos de selecção podemos começar por referir que a selecção envolve um conjunto de acções de avaliação



e ulterior tomada de decisão acerca de qual dos candidatos irá preencher a vaga. As actividades de selecção visam diagnosticar a melhor sobreposição entre o perfil dos candidatos (competências técnicas, sociais, valores, objectivos) as exigências e objectivos da função, as características dos processos de trabalho e os valores da cultura da organização (Cook, 2004).

Tendo por referência estes aspectos, afigura-se pertinente voltar a realçar que a montante de qualquer processo e recrutamento posiciona-se a descrição e análise de funções, enquanto método de explicitação de um conjunto de informações que formarão a matriz orientadora, quer do recrutamento como do processo selectivo (Dahm 2006; Cook, 2004). Estas informações constituem um referencial fundamental para as tomadas de decisão implicadas no processo de recrutamento e selecção, porque auxiliam o avaliador a tomar consciência acerca dos constructos que determinam o sucesso na função (Cardoso, 2001).

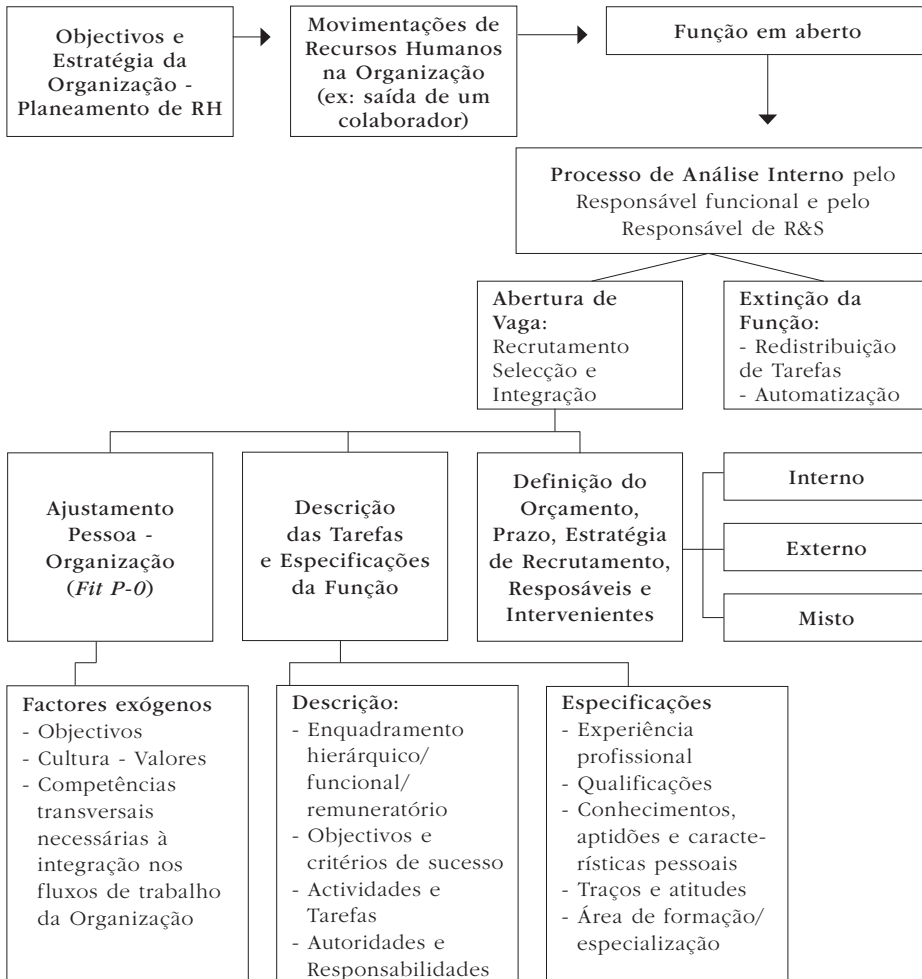
Assim, uma análise de função estática, desactualizada e desprovida de rigor poderá conduzir, por si só, ao fracasso de todo o processo de selecção (Cook, 2004; Dahm, 2006).

#### **Em síntese:**

- De forma concisa, podemos afirmar que o recrutamento e selecção não se podem concretizar como actividades isoladas, exigindo a consecução de análises internas e a adopção de posições estratégicas, que poderão variar consoante a empresa organiza os seus métodos de trabalho como se elucida na Figura 2;
- O recrutamento respeita a um conjunto de acções desenvolvidas com o objectivo de identificar e atrair candidatos que pelas suas características/potencial são susceptíveis de suprir as exigências da função a preencher e enquadrarem-se com os objectivos e cultura da organização;
- O rigor da análise da função em aberto, bem como a eficácia do recrutamento possuem um papel determinante no êxito de todo o processo selectivo;

- Os erros de recrutamento e selecção conduzem a custos consideráveis e a outros aspectos igualmente perniciosos à organização, como perdas de produtividade e, nalguns casos, perdas de clientes;
- As actividades de recrutamento compreendem diversas fases e tipologias que incluem vantagens e desvantagens, cabendo aos responsáveis pelo processo a tomada de decisões acerca de que formato se revelará mais apropriado para a situação em causa. Os pontos fortes e fracos de ambos os tipos de recrutamento são sujeitos a análise comparativa no quadro 2.

Figura 2 – Etapas e Especificidades das actividades de recrutamento



Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Vantagens	A organização detém maior conhecimento acerca dos candidatos facilitando-se assim o processo de selecção	Resulta normalmente num maior número e diversidade de candidatos – maior abrangência e selectividade
	A adaptação é mais célere já que o candidato já conhece a cultura e processos de trabalho da organização	Conduz ao reforço da imagem da organização enquanto entidade empregadora
	Poderá traduzir-se em maior motivação, compromisso e valorização dos efectivos, permitindo a rentabilização do investimento aplicado no desenvolvimento dos recursos humanos	A organização adquire potenciais novos conhecimentos e concepções de trabalho que poderão originar inovações/mudanças internas – enriquecimento e diversificação da força de trabalho
	Representa, geralmente, um menor custo para a organização	
Desvantagens	O conjunto de candidatos obtidos é mais restrito e menos diversificado	Provoca um aumento do custo e da morosidade do processo de recrutamento e selecção
	O colaborador seleccionado poderá não evidenciar competências e conhecimentos necessários a um desempenho satisfatório na nova função	A selecção do novo colaborador envolve um maior nível de incerteza aumentando a probabilidade de ocorrência de erros de recrutamento (falha no ajustamento à função e à cultura organizacional).
	A organização poderá perder potencial inovador e criativo não beneficiando dos ímpetus motivacionais “típicos” dos novos colaboradores	O processo de integração do trabalhador decorre de forma mais lenta e envolve a afectação de diversos recursos (acções de formação, monitorização pelos pares ou chefias)
	Origina a necessidade de criação de sistemas de formação e aperfeiçoamento de competências	Poderá resultar em frustração interna caso se verifique que as vagas são totalmente direccionadas para candidatos externos
	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo

Fonte: Stone (2002)

### 3.2. O PROCESSO DE SELECÇÃO E A ESCOLHA DOS MÉTODOS/FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO

O processo de selecção propriamente dito tem início logo após a atracção dos candidatos, no momento em que se efectua a triagem inicial das candidaturas com base nos procedimentos de análise curricular (Billsberry, 2007).

Os currículos, bem como as cartas de motivação, resultantes da fase de recrutamento, são analisados em função de critérios decisivos para a função, também designados de requisitos mínimos, como o número de anos de experiência profissional ou a formação do candidato (Olleros, 2001; Perreti, 1998).

Esta pré-selecção dos candidatos com base na informação curricular tende a resultar na eliminação de um número considerável de candidaturas (Peretti, 1998; Ribeiro, 2000).

A análise curricular deverá munir-se de um carácter sistemático e rigoroso, de modo a que todas as candidaturas sejam analisadas de forma similar. Existem ferramentas que poderão auxiliar na uniformização do tratamento dos currículos, como as grelhas de análise curricular (Decenzo & Robbins, 2002; Lees & Cordery, 2000).

Em diversos sistemas de recrutamento, particularmente quando o processo de submissão das candidaturas é realizado *on-line*, solicita-se aos candidatos que efectuem o preenchimento de um formulário de candidatura constituído por questões que visam obter informação relevante acerca do candidato (dados biográficos, atitudes profissionais, capacidades para ocupar o emprego proposto de forma organizada e uniforme) (Newell, 2005).

A fase subsequente do processo de selecção poderá incluir uma entrevista inicial de recrutamento que precede a aplicação dos métodos de selecção (Beardwell & Wrigth, 2004). A vantagem desta entrevista inicial prende-se com a validação do conteúdo do currículo, podendo ocorrer a eliminação imediata dos candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho e no enquadramento de benefícios e recompensas da função. Deste modo, esta entrevista representa um momento privilegiado para apresentar a função e organização aos candidatos, permitindo que estes confrontem as suas expectativas com a verdadeira realidade organizacional (Beardwell & Wrigth, 2004; Billsberry, 2007; Olleros, 2001).

A realização desta entrevista depende muitas vezes da função em causa, existindo organizações nunca a efectuar apesar da sua relevância. Assim, a prática usual aponta para a convocação directa dos sujeitos para a aplicação das provas ou testes psicológicos e para a realização de uma entrevista de selecção (Beardwell & Wrigth, 2004).

As provas psicológicas têm por objectivo recolher indicadores ou indícios acerca da presença das características individuais (aptidões, traços de personalidade, valores) que influenciam o desempenho da função (Ree, Carreta, & Steindl, 2001).

O desempenho profissional constitui, como vimos, um dos critérios de maior relevo na selecção de pessoas e, como tal, os candidatos que, pelo seu desempenho anterior e pelo potencial avaliado, apresentam maior probabilidade de desempenhar da forma satisfatória a função, reúnem também as melhores hipóteses de serem seleccionados (Cook, 2004; Viswesvaran, 2001).

A relação que estabelecemos entre os resultados obtidos nas avaliações e eventual produtividade subsequente remete-nos para a problemática das características psicométricas dos testes a utilizar, em particular para as questões da validade preditiva dos métodos de selecção, as quais que serão sujeitas a análise no capítulo seguinte.

Tendo em conta a lógica adoptada, podemos concluir que um dos critérios com base nos quais se preside à escolha dos métodos de selecção se relaciona com a magnitude da sua relação com o desempenho na função (Robertson & Smith, 2001; Schmidt & Hunter, 1998).

A amplitude de aplicação do método (o grau em que este poderá ser aplicado a mais do que uma função), o custo que lhe surge associado e o grau em que o mesmo gera impacto adverso (resulta em taxas de selecção inferiores de pessoas em função da sua pertença a grupos minoritários, raça ou género) constituem outros aspectos que determinam a escolha dos métodos de selecção (Ribeiro, 2000).

#### **Em síntese:**

- O processo selecção é constituído por um conjunto de etapas de avaliação (análise curricular, entrevista de recrutamento, testes psicológicos, entrevista de selecção) que funcionam como crivos das candidaturas com o objectivo de seleccionar o melhor candidato, tendo em conta as exigências da função, os objectivos e a cultura da organização;

- A escolha dos métodos de selecção que se incluem em cada etapa realiza-se segundo diversos critérios, como a validade preditiva que lhe subjaz, o custo, a amplitude de utilização e o impacto adverso;
- É fundamental que as medidas de selecção (como os testes psicológicos) se encontrem relacionadas com variáveis importantes do contexto organizacional que, em rigor, correspondem a critérios de sucesso na função e na organização (desempenho profissional, absentismo, rotatividade, sucesso na formação). Por outras palavras, é importante que os métodos de selecção constituam medidas dotadas de consistência e validade, particularmente de validade preditiva para que o processo de selecção decorra com sucesso.

## CONCLUSÃO

Com o presente capítulo pretendemos apresentar e discutir, ao longo das secções que o constituem, um conjunto de assuntos e aspectos que ocupam um lugar de relevo no domínio do recrutamento e selecção.

Não nos restam dúvidas de que, não obstante, as temáticas que elegêsemos para discussão em cada uma das secções, este capítulo acabaria por deter um carácter incontornavelmente lacunar, dada a riqueza subjacente às questões e problemáticas que se aglutinam na literatura científica deste domínio.

Tendo consciência desta limitação situada *a priori*, decidimos abordar esta temática partindo de aspectos contextuais de maior abrangência situados no panorama organizacional actual, para questões mais específicas e que versam sobre os processos, conteúdos e tipologias de recrutamento e selecção.

Iniciámos este capítulo colocando o acento tónico na necessidade dos processos de recrutamento e selecção se encontrarem enquadrados com a estratégia organizacional e com o planeamento de recursos humanos. Numa conjuntura caracterizada pela instabilidade dos mercados e pela competitividade ao nível global afigura-se cada vez mais decisivo que as organizações recrutem e seleccionem com eficácia, de modo a reduzir o hiato existente

entre as competências de que necessitam e as que efectivamente estão disponíveis na sua força de trabalho.

Assim, as acções de recrutamento e selecção deverão ser norteadas por políticas e estratégias que representem a melhor monitorização destes processos com os factores endógenos (cultura, objectivos organizacionais, exigências das funções e da organização do trabalho) e exógenos (competências disponíveis no mercado externo, políticas e legislação laboral) à organização.

Na sequência da explanação destas questões detemo-nos na reflexão crítica em torno das abordagens tradicionais da selecção que acolheram a designação de paradigma psicométrico. Pretendemos acentuar, sobretudo, que o contexto de mudança transversal às organizações actuais molda de forma dinâmica o conteúdo das funções e as exigências do seu titular, dificultando o estabelecimento do ajustamento entre a pessoa e a função. Por outro lado, a valorização de outros aspectos de desempenho exige que a força de trabalho de uma organização se identifique com a sua cultura e se compatibilize com os seus objectivos.

Deste modo, uma selecção de sucesso não deverá diagnosticar exclusivamente o ajustamento da pessoa à função mas também o grau de convergência/congruência entre as expectativas, objectivos, valores do candidato e da organização, de modo a que ambos possuam um papel igualmente participativo na decisão final de contratação como enfatizam, de resto, as concepções da validade social da selecção.

Centrámo-nos, na secção seguinte, em conceitos chave dos processos de recrutamento e selecção e fizemos alusão ao recrutamento como um conjunto de acções baseadas na análise das exigências da função que visam atrair de forma selectiva os candidatos que melhor se coadunam com as necessidades da organização. O tipo de recrutamento, a selecção das fontes, a eficácia dos seus métodos de divulgação e os parceiros a que a organização poderá recorrer contribuem de forma individualizada para a eficácia do processo globalmente considerado.

Partimos por último para a descrição de algumas noções nucleares respeitante às acções de selecção, perspectivando este processo como um encadeamento lógico de momentos de avaliação munidos de métodos e

instrumentos direccionados para a avaliação dos aspectos que se relacionam com um desempenho de sucesso na função. Com esta secção pretendemos também sensibilizar para a importância da validade preditiva enquanto critério preponderante para a escolha dos métodos de selecção.

Não poderíamos terminar esta conclusão sem efectuar uma breve alusão ao capítulo seguinte, especialmente dedicado à exactidão do processo de selecção, na medida em que o mesmo se posiciona na continuação da linha de raciocínio que norteou a organização do capítulo que aqui se encerra.

### BIBLIOGRAFIA

- Alcobia, P. (2004). *Manual prático da gestão de recursos humanos*. Lisboa: Verlag Dashöfer.
- Anderson, N., & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chicester: Wiley.
- Anderson, N. (2001). Towards a theory of socialization impact: selection as pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 84-91.
- Ariza-Montes, J., Gutierrez, A. C., & Fernandez, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos e técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Bach, S. (2005). Personnel management in transition. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in transition*. London: Blackwell Publishing.
- Beardwell, J., & Wrigth, M. (2004). Recruitment and selection. In J. Beardwell, M. Wrigth & T. Claydon (Eds.), *Human Resources management: A contemporary approach*, London: PrenticeHall.
- Billsberry, M. (2001). *Experiencing recruitment and selection*. London: Wiley.
- Bird, A., & Reechler, S. (2007). The link between business strategy and international human resources management practices. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou & G. K. Stalh (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. London: Routledge.
- Bonache, J., & Fernandez, Z. (2007). Strategic staffing in multinational company: a resource-based approach. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou & G. K. Stalh (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. London: Routledge.
- Caetano, A., & Tavares, S. (2001). Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão das pessoas. In A. Gomes, A. Caetano, J. Keating, M.P. Cunha (Eds.), *Organizações em Transição: O Contributo da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso organizacional* (4th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol.1, pp. 687-731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Cardoso, A. (2001). *Recrutamento e selecção de pessoal: Manual prático*. Lisboa: Lidel.



- Chatman, J.L. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Conway, J. M. (1999). Distinguish contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding value through people* (4th ed.). Chichester: Wiley.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 42-54.
- Dahm, J. (2006). Practical approaches to employee retention. *Law & Order*, 54, 68-71.
- Decenzo, D. A. & Robbins, P. R. (2002). *Human Resource Management* (7th ed.). Hoboken: Wiley.
- Decker, P. & Cornelius, E. (1979). A note on recruiting sources and job survival rates. *Journal of Applied Psychology*, 64, 463-464.
- Fuller, L. & Smith, C. (1991). Consumers' report: Management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society*, 5, 1-16.
- Grossman, R. (2000). Measuring up: appropriate metrics help RH improve its worth, *HR Magazine* 45, 28-35.
- Hacker, C. (1997). *The cost of poor hiring decisions and how to avoid them*. *HR Focus*, 74, 13-24.
- Herriot, P. (1993). Selection as a social process. In M. Smith & I. T. Roberston (Eds.), *Advances in selection and assessment*. London: Wiley.
- Holton, E. & Russell, C. (1999). Organizational entry and exit: An exploratory longitudinal analysis of early careers, *Human Performance*, 12, 311-42.
- Kandola, R. S. (1993). Using job analysis as a basis for selection. In M. Smith & I. T. Roberston (Eds.), *Advances in selection and assessment*. London: Wiley.
- Lees, C.D. & Cordery, J. L. (2000). Job analysis and design. In N. Chmiel (Ed.) *Introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.
- Legge, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Lavigna, R. J., Hays, S. W. (2004) Recruitment and selection of public workers: An International compendium of modern trends and practices. *Public Personnel Management*, 33, 237- 253.
- Mendenhall, M. E., Black, J. S., Jensen, R. J., & Gregersen, H. B. (2007). Selecting the elephant: human resource management in the age of globalization. In M. E. Mendenhall, G. R. Oddou & G. K. Stalh (Eds.), *Readings and cases in international human resource management*. London: Routledge.
- Milmore, M. (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection. *Journal of Management*, 24, 87-109.
- Miner, J.B., & Crane, D. P. (1994). *Human resources management: The strategic perspective*. New work: Hasper Collins College.
- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics and team work knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50, 823-854.
- Murphy, N. (2003). Making every penny count. *IRS Employment Review*, 789, 42-7.
- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
- Ollerós, M. (2001). *El proceso de captación de personal* (2nd ed.). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., & Nickell, G. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London: IPD.
- Peretti, J.M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ree, M. J., Carreta, T. R., & Steindl, J. R. (2001). Cognitive Ability. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol.1). London/New York: Sage.
- Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e selecção. In A. Caetano e J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Robertson, T. R., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C., & Ones, D.C. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1). London: Sage.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schuler, H., Farr, J., Smith, M. (1993). The Individual and organizational sides of personnel selection and assessment. In H. Schuler, J. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and Assessment* (4th ed.). New Jersey: Laurence Erlbaum.
- Shuler, R. S., & Jackson, S.E. (1996). *Human resources management: Positioning for the 21st century* (6th ed.). St Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Sisson, K. (1993). In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, 31, 201-210.
- Smith, D. B., & Dickson, M. W. (2003). Staffing the dynamic organization: Rethinking selection and motivation in the context of continuous change. In S. Peterson, & E. A. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in the dynamic organization*. London: Lawrence Erlbaum.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 13-31.
- Stone, J. R. (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). Milton: Wiley.
- Thorndike, L. J. (1949). *Personnel Selection: Tests and measurement technique*. New York: Wiley.
- Van Iddekinge, C. H., & Ployart, R. E. (2008). Developments in the criterion-related validation of selection procedures: A critical review and recommendations for practice. *Personnel Psychology*, 61, 871-925.
- Viswesvaran, C., (2001). Assessment of individual Job performance: A review of the past century and a look ahead. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1). London/New York: Sage.
- Wiesner, W. H., & Millett, H. (2003). *Human resources management: Challenges and futures directions*. Australia:Wiley.
- Wong, D. (1993). The permanent search for temporary staff. In D. Gowler, K. Legge & C. Clegg (Eds.), *Case studies in organizational behavior and human resources management*. London: Paul Chapman.
- Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the recruitment process and the referrer's performance effect. *Organizational Science*, 17, 710-723.

# X

---

## DA EXACTIDÃO DAS MEDIDAS À EFICÁCIA DO PROCESSO DE SELECÇÃO

Nuno Rodrigues e Teresa Rebelo  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

Este capítulo partilha a temática do capítulo anterior munindo-se, todavia, de um conjunto de aspectos que se aglutinam nas questões concernentes à exactidão dos processos de selecção.

A secção inicial incide sobre noções fundamentais relacionadas com a fidelidade e validade dos métodos de selecção, conferindo-se especial destaque à análise do conceito de validade preditiva e do seu impacto na exactidão e, por consequência, na eficácia das práticas de selecção.

Na secção subsequente enunciam-se algumas notas acerca da definição, dimensões e mensuração do desempenho profissional e das implicações da utilização generalizada desta variável enquanto critério de validação dos instrumentos de medida/métodos utilizados na selecção de pessoas.

Por último, parte-se para a análise de alguns destes métodos, como os testes de aptidão cognitiva, os questionários de personalidade, os testes práticos de função e as entrevistas, com enfoque nas questões relacionadas com a frequência da sua utilização e com os coeficientes de validade preditiva (também designada validade relativa ao critério) que têm sido obtidos em estudos de inegável proeminência neste domínio.

Os principais tópicos que integram as secções deste capítulo serão revisitados no espaço final que lhe serve de conclusão, realçando-se alguns dos assuntos chave apresentados.

## 1. A EFICÁCIA DO PROCESSO DE SELECÇÃO

Como vimos, a selecção implica a tomada de decisões com o intuito de seleccionar o candidato cujas características individuais são passíveis de garantir níveis de desempenho satisfatórios no seio de uma determinada função e numa dada organização (Robertson & Smith, 2001).

Se seguirmos este raciocínio é fácil depreendermos porque é que o foco de parte substancial da investigação no domínio da selecção tem incidido na identificação e mensuração das características individuais que provocam ou influenciam as diferenças no desempenho profissional das pessoas em contexto organizacional (Salgado et al., 2001; Smith, 1994).

Assim, para seleccionarmos, teremos de proceder à avaliação/medição de determinados atributos nas pessoas (aptidões, traços de personalidade, valores, atitudes, interesses, entre outros). A eficácia das decisões de selecção depende, entre outros aspectos, da exactidão das medidas /métodos aos quais recorreremos.

As questões da medida são, de resto, fundamentais na investigação e prática da Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, pois possibilitam quantificar os atributos de variáveis de interesse com base em regras estandardizadas, claras e fáceis de aplicar, permitindo-nos assim descrever, tomar decisões, predizer e acrescentar inteligibilidade aos fenómenos que submetemos a estudo (Aguinis, Henle & Ostroff, 2001; Stevens, 1968).

Desta forma, no contexto da selecção, as questões da medida relacionam-se, grosso modo, com a exactidão subjacente aos dados obtidos pelas ferramentas e métodos que utilizamos para decidir, noutras palavras, com a sua validade e fidelidade.

### 1.1. FIDELIDADE

A fidelidade prende-se com o grau em que uma determinada medida é consistente e estável ao longo do tempo. As questões da fidelidade visam determinar em que grau as diferenças encontradas nas pontuações se devem

a alterações do atributo que estamos a medir e não a erros decorrentes de imperfeições do instrumento de medida (Decenzo & Robbins, 2002).

As medidas das grandezas físicas são usualmente fidedignas porque a sua consistência é condição assumida à partida (por exemplo, uma fita métrica utilizada para medir as dimensões de um objecto). Tal não sucede com os métodos de selecção, à semelhança do que acontece com qualquer medida utilizada para medir aspectos do comportamento humano.

Os erros de medição, nestes casos, resultam predominantemente de mudanças nas pessoas quando respondem a uma determinada medida, como o cansaço, a ansiedade ou aspectos relacionados com as próprias condições de aplicação, que podem não ocorrer de uma forma sistemática ao longo das medições. Daí ser muito importante deter conhecimento acerca da fidelidade das medidas utilizadas em contexto de selecção.

Existem múltiplas formas de estimar o grau de fidelidade de uma medida, entre as quais encontramos a fidelidade teste-reteste, fidelidade inter-avaliadores e a consistência interna, noções que descreveremos seguidamente de forma sucinta.

A verificação de consistência entre diversas medições, resultantes da utilização de uma determinada medida em diferentes momentos, permite-nos concluir que essa medida possui fidelidade teste-reteste. Assim, se nos propomos medir repetidamente uma característica estável esperamos obter resultados similares nas diversas medições que formos realizando. Por exemplo, se aplicarmos uma escala de conscienciosidade a um determinado sujeito e verificarmos uma pontuação elevada neste traço, é expectável, caso a nossa escala seja fiável, que uma nova aplicação posterior (seis meses mais tarde) conduza a um resultado semelhante. Caso as pontuações oscilem de forma considerável isso significa que a nossa medida não é fiável, já que as flutuações não se devem muito provavelmente a alterações no atributo que estamos a medir mas a erros de medição (Kraiger & Aguinis, 2001).

A fidelidade inter-avaliadores respeita ao grau de consistência das cotações obtidas pelos avaliadores com base na medida. Este método de estimação da fidelidade deverá ser utilizado quando uma medida depende de julgamentos subjectivos (ex: dados resultantes de observações, escalas de cotação de chefiarias). Trata-se de uma fonte de evidência que nos permite concluir acerca do

grau em que as características dos avaliadores influenciam as cotações atribuídas a um determinado objecto ou pessoa num dado atributo (Kraiger & Aguinis, 2001). Por exemplo, a situação na qual dois entrevistadores, apoiando-se num guião de entrevista comum, entrevistam um mesmo candidato e produzem pareceres distintos a propósito da sua contratação, sugere que a entrevista, no caso desta selecção, possui uma fidelidade reduzida.

Por fim, a consistência interna corresponde ao grau em que os itens que integram uma determinada medida se encontram relacionados entre si. Por exemplo, quando utilizamos uma escala constituída por múltiplos itens com o objectivo de medir o constructo extroversão, todos esses itens deverão pontuar de forma semelhante para que a medida seja fiável (Newell, 2005).

A fidelidade de uma medida expressa-se através de um coeficiente que representa a variância resultante de diferenças no atributo que está a ser medido.

De acordo com Nunnally (1978), se o objectivo da medida se prende com a execução de comparações individuais (como as medidas de selecção), o coeficiente de consistência interna deverá ser superior a .90 (o que raramente se verifica). No entanto, quando se tratam de objectivos de investigação, .70 representa um valor aceitável.

## 1.2. *VALIDADE*

O facto de uma determinada medida estar dotada de consistência ou fidelidade não constitui condição suficiente para que possamos garantir que a mesma é válida.

A validade remete para a utilidade das inferências que se podem efectuar utilizando as pontuações fornecidas por um instrumento de medida. Em rigor, o problema da validade consiste em determinar se a medida mede efectivamente o que deveria medir e se a mesma poderá ser utilizada para efectuar predições providas de exactidão (Aguinis et al., 2001).

Existem diversos tipos de evidência que devem ser recolhidos para determinar a validade de uma medida e que no domínio da selecção se revestem de particular relevância: validade relativa ao conteúdo, validade



relativa ao constructo, e validade relativa ao critério (Aguinis et al., 2001; Binning & Barret, 1989).

A validade relativa ao conteúdo concerne à adequação do conteúdo da medida ao atributo que visa medir. Por outros termos, se os itens ou questões que integram a medida constituem uma amostra representativa do conteúdo/das dimensões do atributo em consideração. Para que possamos estimar se uma determinada medida possui validade de conteúdo recorreremos a pareceres de indivíduos que se incluem no grupo-alvo no qual pretendemos utilizar a medida, bem como a pareceres de peritos (ou *experts*) que possuem grande conhecimento acerca do atributo em causa.

Ao transpor este conceito para o contexto de selecção podemos afirmar que um teste construído para uma determinada função possui validade de conteúdo quando as questões ou tarefas que o constituem representam uma amostra representativa das tarefas que se incluem na função à qual o mesmo diz respeito (Decenzo & Robbins, 2002).

Desta forma a construção de métodos dotados de validade de conteúdo encontra-se em clara dependência da qualidade da análise e descrição da função para a qual estamos a seleccionar.

Os testes que possuem validade de conteúdo reúnem geralmente um melhor grau de aceitação junto dos candidatos e relacionam de forma mais próxima os procedimentos de selecção com a função a que correspondem (Cook, 2004). As amostras de trabalho ou testes práticos de função (*work sample tests*) são um exemplo de um teste de selecção que pela sua similaridade física e psicológica com as tarefas nucleares da função à qual concerne o teste, quando correctamente construídas, tendem a evidenciar bons índices de validade de conteúdo.

A validade de constructo, por seu turno, assume também contornos importantes quando procuramos averiguar se a medida mede efectivamente o que julgamos que está a medir.

Os constructos são entidades abstractas não observáveis, de modo que para os estudarmos necessitamos de medidas que os operacionalizem.

Para concluirmos acerca da validade de constructo de uma determinada medida dever-se-á proceder à averiguação de três aspectos principais:

a) especificar o domínio das manifestações observáveis relacionadas com o constructo; b) verificar em que grau as variáveis observáveis tendem a medir a mesmo constructo ou medem constructos diferentes; e c) investigar posteriormente e de forma controlada as diferenças individuais de modo a determinar o grau em que as medidas que foram utilizadas para medir o constructo produzem resultados congruentes e esperados pelas hipóteses teóricas que lhe dizem respeito (Nunnally, 1978). Em rigor, neste último passo, procede-se a uma análise das relações entre a medida e medidas de outros constructos, de forma a verificar se relações apresentam resultados semelhantes nas mesmas condições experimentais e se o sentido e a magnitude encontradas correspondem ao que seria previsível teoricamente.

A validade relativa ao critério ou validade preditiva possui particular relevância no domínio da selecção porque relaciona-se com o grau em que uma determinada medida poderá ser utilizada para efectuar predições e tomar decisões (Aguinis et al., 2001).

A determinação da validade preditiva de um método de selecção exige o estudo da correlação entre os resultados obtidos com base método de selecção em causa (preditor) e variáveis organizacionais importantes (critérios) como o desempenho profissional, o absentismo, turnover ou o êxito na formação (Cook, 2001; Smith & Robertson, 2001).

O processo de validação do método de selecção permite-nos obter um coeficiente estatístico de correlação que se pode traduzir na capacidade de predição de um determinado preditor relativamente ao critério que se pretende estimar<sup>1</sup> (ex: desempenho profissional) (Cook, 2004).

---

<sup>1</sup> Existem dois tipos de *designs* que poderão ser utilizados na determinação da validade relativa a um critério de um método de selecção, os *designs* preditivos e os *designs* concorrentes. Os *designs* preditivos comportam a recolha dos resultados dos candidatos que participam num determinado sistema de selecção no teste ou método que pretendemos validar. As decisões de selecção não deverão ser apoiadas nos resultados deste mesmo teste durante o estudo de validação. As pontuações no critério ou seja a avaliação dos seus desempenhos, que geralmente é efectuada com base em escalas que são pontuadas pelas suas chefias, são recolhidas após a integração dos candidatos na organização (Aguinis, Henle, & Ostroff, 2001). Os *designs* preditivos são pouco utilizados devido ao facto de implicarem um intervalo de tempo entre a obtenção dos resultados do preditor e do critério e de exigirem grandes amostras.

Tendo por base todos estes constrangimentos práticos, os esforços de investigação nesta área tendem a utilizar *designs* concorrentes, no âmbito dos quais as medidas no preditor e

Os coeficientes de correlação poderão tomar valores situados entre -1 e 1, sendo que a coeficientes mais elevados (mais próximos de 1 ou de -1) estão associadas maiores capacidades preditivas, permitindo-nos, assim, efectuar predições dotadas de maior precisão com base nos métodos em questão.

Estes coeficientes recebem usualmente a designação de coeficientes de validade preditiva e constituem uma característica importante na determinação da utilidade dos métodos de selecção<sup>2</sup>.

O desempenho profissional individual corresponde à variável critério mais estudada na validação dos métodos (designados em linguagem psicométrica por preditores) comumente utilizados na selecção de pessoas, como são exemplos os testes de aptidões cognitivas, os questionários de personalidade, as *worksamples*, as entrevistas, entre outros.

Adoptando o princípio de que as acções de selecção visam escolher os candidatos mais adequados à função e à organização em termos de desempenho ulterior, então é fundamental que os métodos de selecção que utilizarmos discriminem entre os candidatos no que toca ao seu desempenho na função. Assim, os candidatos que pontuam de forma satisfatória num determinado método de selecção e cujos bons resultados conduzam à sua contratação deverão constituir-se em futuros colaboradores que produzirão níveis de desempenho satisfatórios.

O objectivo do método será sempre evitar seleccionar pessoas que são pontuadas como bons candidatos mas que se revelarem maus colaboradores posteriormente (falsos positivos) e vice-versa, ou seja, candidatos que obtêm maus resultados no método de selecção mas são colaboradores que atingem bons desempenhos (falsos negativos), como se explicita na Figura 1 (Newell, 2005).

---

no critério são recolhidas em simultaneidade, isto porque a amostra de validação é constituída por colaboradores da empresa e não por candidatos.

<sup>2</sup> O cálculo da utilidade de um determinado método de selecção concerne à quantificação económica dos ganhos que advêm da sua utilização. Implica a consideração da validade preditiva do método, do custo inerente à sua aplicação e da variabilidade do desempenho na função (expressa em unidades económicas) (Brodgen, 1950; Ribeiro, 2000).

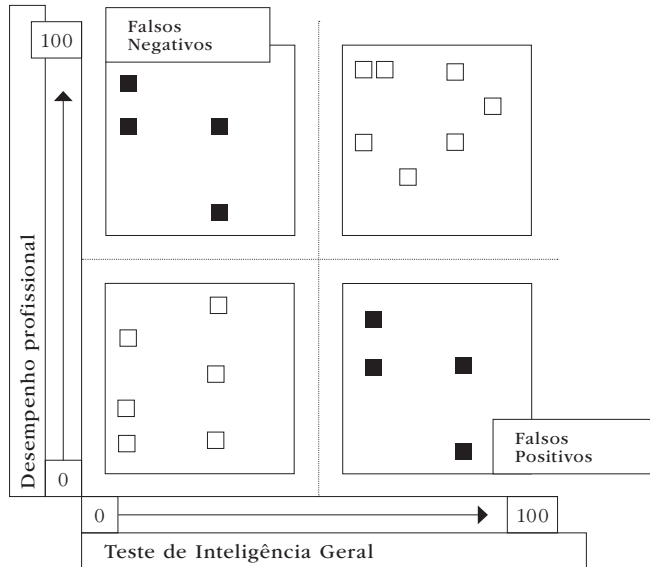


Figura 1 – Validade preditiva de um método de selecção

[Adaptado de Newell (2005)]

A não existência de uma relação significativa entre o método de selecção e o desempenho profissional indica-nos que o preditor não possui validade preditiva e, como tal, não nos permite seleccionar os candidatos com base no seu desempenho.

Um outro aspecto de grande importância na determinação da validade preditiva, além da medição dos preditores, diz respeito à medição do critério maioritariamente utilizado, o desempenho profissional. A sua natureza complexa levanta questões de difícil resolução na sua operacionalização, pois as dimensões que o constituem raramente são passíveis de quantificação objectiva.

**Em síntese:**

- Os procedimentos de selecção envolvem a medição de atributos nos indivíduos que correspondem a critérios de decisão (selecção), como aptidões, traços de personalidade, conhecimentos específicos;

- A qualidade das decisões de selecção depende da exactidão das medidas através das quais acedemos às características em apreço. As questões da validade e fidelidade têm um papel central neste domínio;
- A fidelidade respeita à consistência e estabilidade das pontuações obtidas por uma determinada medida. Entre as formas de aferir a fidelidade encontra-se a fidelidade teste-reteste, o acordo inter-avaliadores e a consistência interna;
- A obtenção do índice de validade de uma medida concerne à determinação do grau em que a mesma mede o que tenciona medir, assim como à sua capacidade para realizar predições dotadas de exactidão;
- A validade de conteúdo, validade de constructo e validade preditiva (ou relativa ao critério) constituem formas distintas de evidência que poderão ser utilizadas na avaliação da validade de um instrumento de medida;
- A validade preditiva, em particular, detém particular interesse no domínio dos métodos de selecção porque permite retirar conclusões acerca da capacidade dos mesmos para efectuar predições em relação a um critério a partir do qual se pretende filtrar os candidatos (desempenho profissional, absentismo, *turnover*, entre outros).

## 2. O CRITÉRIO “DESEMPENHO PROFISSIONAL INDIVIDUAL”

Como verificámos, a validade preditiva de um determinado método toca à capacidade do mesmo em prever, com determinado nível de confiança, o critério, que geralmente corresponde à performance individual.

A optimização dos níveis de desempenho individual constitui, de resto, um dos principais vectores que norteiam as acções dos psicólogos nos contextos organizacionais (Viswesvaran, 2001).

A investigação científica deste domínio tem procurado identificar que características individuais se encontram na origem das diferenças observadas no desempenho dos indivíduos.

O desempenho profissional individual pode definir-se como um conjunto de comportamentos<sup>3</sup> que são relevantes para a concretização dos objectivos da função e da organização (Viswesvaran, 2001).

O desempenho profissional é um constructo abstracto, cuja mensuração encerra grande complexidade. Todavia, os estudos de validade preditiva dos métodos de selecção têm contribuído para a clarificação conceptual deste constructo, através do estudo das suas relações com variáveis predictoras (aptidão cognitiva geral, traços de personalidade), medidas através dos métodos de selecção (Guion, 1998).

É precisamente no nível relacionado com a medição deste critério que se encontram os maiores desafios quando se pretende estudar a validade preditiva de um determinado método de selecção.

Estes constrangimentos derivam, em grande parte, da dificuldade de conceber uma medida de desempenho profissional que seja simultaneamente válida, representativa e aceite por gestores e colaboradores (Arvey & Murphy, 1998).

Trata-se de um problema resolúvel de forma relativamente simples nos casos em que o desempenho é susceptível de ser avaliado através de indícios objectivos, numa palavra, quando os resultados são passíveis de serem quantificados (sob a forma por exemplo, de registos organizacionais como o número de peças produzidas por um colaborador por hora, ou o volume de vendas efectuado por um comercial num dado período de tempo). Todavia, tal objectivação não é exequível na maioria das situações laborais, dificultando o estabelecimento de um acordo relativamente pacífico acerca do que significa desempenho efectivo para gestores, trabalhadores e supervisores (Cook, 2004).

Apesar das medidas objectivas permitirem contornar algumas destas dificuldades, podem originar problemas de outra natureza na medição, pois

---

<sup>3</sup> A utilização do termo comportamentos ao invés de resultados pretende excluir da definição de desempenho individual todos os aspectos ou factores que não estão sob o controlo do indivíduo (Campbell, 1990).

revelam-se por vezes incompletas (deficientes), irrelevantes ou contaminadas por factores que não pertencem ao construto de produtividade individual. A Figura 2 apresenta uma esquematização destes aspectos (Robertson & Smith, 2001).

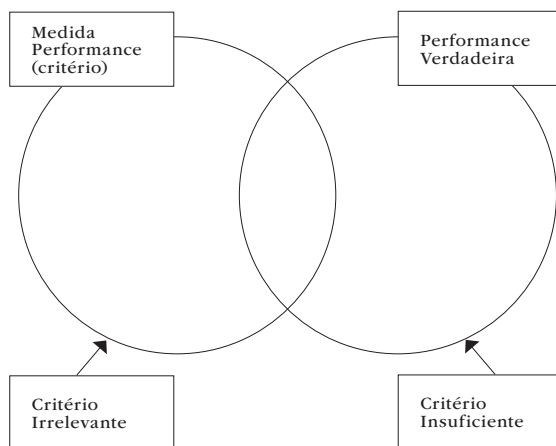


Figura 2 - Representação esquemática da variância verdadeira do desempenho profissional e por justaposição com a variância do critério (medida de desempenho)

[Fonte: Cook (2004)].

Não obstante a existência de vários métodos de avaliação da performance individual (registos organizacionais e avaliações subjectivas), as escalas do supervisor/chefia directa constituem a medida mais utilizada no âmbito dos estudos da validade relativa ao critério (Cook, 2004).

A forma mais frequente deste tipo de escalas subjectivas integra uma série de dimensões com níveis diferentes e gradativos de desempenho que são preenchidas pelo supervisor directo de um dado colaborador. Este deverá assinalar o nível que melhor representa o desempenho do trabalhador em causa (Cook, 2004).

Porém, as escalas de avaliação de desempenho sofrem com frequência de falta de fiabilidade e de excesso de subjectividade.

Todas estas limitações constituem verdadeiras fontes de erro que obscurecem e dificultam a interpretação das dimensões que estão subjacentes ao construto de desempenho profissional.

Assim, múltiplos autores têm procurado analisar as manifestações de desempenho das pessoas, como comportamentos e atitudes, com a pretensão de compreender e explicar as dimensões que lhe estão subjacentes (Viswesvaran & Ones, 2000). A derivação das facetas ou dimensões de desempenho é indispensável na viabilização de análises que visam determinar o poder preditivo dos vários métodos de selecção em cada dimensão. Assim, um questionário de personalidade que avalie o traço amabilidade poderá não possuir validade preditiva na dimensão de desempenho de tarefa mas é susceptível de constituir um preditor válido dos comportamentos individuais direccionados para a dimensão de desempenho contextual.

Hunt (1996), com base na análise de funções pertencentes ao sector retalhista, identificou nove dimensões de desempenho (*retail sector*): adesão às regras, capacidade empreendedora, flexibilidade de horários, assiduidade, (*off-task behaviour*) comportamentos extra-papel, obediência, inexistência de comportamentos de roubo e abuso de substâncias tóxicas. À semelhança deste autor, múltiplos investigadores têm trabalhado sobre estas questões e, desta forma, têm contribuído para o surgimento de taxonomias de desempenho caracterizadas por grande variabilidade. Como tal, ainda se afigura longo o caminho para a consecução de um grau satisfatório de consenso a propósito desta matéria entre os autores do domínio (Robertson & Smith, 2001).

Contudo, apesar da ausência de unanimidade acerca de tais dimensões, verifica-se um reconhecimento relativamente consensual de que este constructo possui uma natureza multidimensional (Campbell, 1990; Conway, 1996; Murphy & Shiarella, 1997; Rebelo, 2006).

Os investigadores discordam, de forma cada vez mais convicta, da concepção que reduz o desempenho de um determinado colaborador à sua performance nas tarefas técnicas que integram a função.

Borman e Motowidlo (1993) sustentam que a produtividade individual se pode descrever com base nas dimensões-macro de desempenho de tarefa e desempenho contextual, nas quais se podem agrupar as múltiplas sub-dimensões de performance presentes nas diversas taxonomias existentes.

Motowidlo e Van Scotter (1994) analisaram empiricamente esta distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual, recorrendo às escalas



de avaliação de desempenho de 400 operadores de mecânica. Os resultados globais desta análise apontaram para a existência de duas dimensões independentes que contribuem de forma singular para a performance global.

Estas dimensões, paralelas aos subsistemas técnico e social que formam a organização, parecem ser transversais a todas funções<sup>4</sup> (Motowidlo, Borman, & Van Scotter, 1997; Viswesvaran, 2001).

A primeira dimensão assume a designação de desempenho de tarefa e respeita aos comportamentos relacionados com a execução dos processos e actividades técnicas da função (Borman & Motowidlo, 1993).

Alguns estudos têm sustentado a existência de relações mais robustas da dimensão supracitada e diferenças individuais ao nível de preditores como as aptidões cognitivas, a experiência profissional e o conhecimento específico de função (Borman & Motowidlo, 1993; Hattrup & O'Connel, 1998).

A segunda dimensão assume a designação de desempenho contextual<sup>5</sup> e relaciona-se com um conjunto de comportamentos extra-papel que contribuem para a criação de um ambiente social e psicológico facilitador da concretização dos objectivos organizacionais.

Esta dimensão inclui comportamentos como persistir com entusiasmo e esforço, voluntariar-se para a consecução de deveres que não estão formalmente consagrados no quadro da função; aprovar e suportar os objectivos de grupo e organizacionais, assim como colaborar com os colegas de trabalho (Borman & Motowidlo, 1997).

Os comportamentos que se aglutinam na dimensão de desempenho contextual são susceptíveis de facilitar a comunicação e actuarem como redutores de tensão e de respostas emocionais disruptivas, detendo um papel crítico no êxito dos grupos ou equipas de trabalho, pois concretizam o contexto social e motivacional necessário à actividade profissional (Morgenson, Reider, & Campion, 2005).

---

<sup>4</sup> No entanto, Conway (1999) verificou, com base em procedimentos de análise factorial que esta distinção se torna menos saliente no caso das funções de gestão.

<sup>5</sup> Este construto de desempenho contextual apresenta grande similaridade com os conceitos de cidadania organizacional e de espontaneidade organizacional (Arvey & Murphy, 1998).

A conscienciosidade, a motivação e o estilo de interacção interpessoal constituem variáveis que têm surgido em diversos estudos, com relações assinaláveis com o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1997).

Apesar de se postular uma relação de teor mais robusto entre a conscienciosidade e o desempenho contextual, Motowidlo, Borman e Van Scotter (1997) sustentam que este factor poderá também produzir efeitos no desempenho de tarefa, através do seu impacto nos hábitos de realização das tarefas da função. De igual modo, as aptidões cognitivas podem também afectar a performance contextual, ainda que de forma menos expressiva, através dos seus efeitos nas auto-percepções atinentes ao papel profissional.

Uma terceira dimensão de desempenho que tem integrado os estudos de validade preditiva refere-se aos comportamentos contra-produtivos e corresponde a uma definição pela negativa do desempenho. Trata-se de um conjunto de comportamentos que violam as normas organizacionais e deterioram o ambiente social, actuando como agentes corrosivos à concretização dos objectivos da organização (Mount, Ilies, & Johnson, 2006). É importante realçar que estes comportamentos variam na sua natureza e intensidade, podendo manifestar-se sob a forma de indolência, desperdício propositado/imponderado de recursos, absentismo, abuso de substâncias tóxicas ou roubo (Dilchert, Ones, Davis, & Rostow, 2007).

A conscienciosidade, a amabilidade, e a estabilidade emocional, tal como outras variáveis que aludem a mais do que um traço de personalidade, como o auto-controlo ou a integridade, têm revelado poder preditivo em relação a este critério (Dilchert et al., 2007).

#### **Em síntese:**

- O desempenho profissional individual constitui o critério mais estudado e que tem registado maior utilização na validação dos métodos de selecção;
- Diversos autores operacionalizam o desempenho profissional como um conjunto de comportamentos que contribuem para a concretização dos

objectivos adjacentes a uma determinada função num dado contexto organizacional;

- A sua mensuração encerra questões de difícil resolução devido ao seu carácter abstracto e à dificuldade inerente à sua objectivação. A utilização de medidas subjectivas, com frequência escalas cujo preenchimento é realizado pelas chefias directas, surge na base da dificuldade em quantificar o desempenho, para além de, por vezes, sofrerem de problemas de fidelidade ou consistência;
- Alguns autores sustentam que os comportamentos relacionados com o desempenho laboral são passíveis de se incluírem nas dimensões chave de desempenho de tarefa, desempenho contextual e comportamentos contraproduativos.

### 3. AS FERRAMENTAS DE DECISÃO: OS MÉTODOS DE SELECÇÃO – ALGUMAS NOTAS EM TORNO DA SUA VALIDADE PREDITIVA DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

Nesta secção iremos presidir à apresentação e discussão de algumas questões de manifesta preponderância no domínio de investigação dos métodos de selecção. Partiremos, assim, para a descrição das características dos diferentes métodos que tem conhecido maior utilização em contextos de selecção e que têm originado uma produção científica substancial relacionada, mormente, com as questões em torno da sua validade.

A investigação produzida no domínio do recrutamento e selecção com início na década de 70 e 80 tem demonstrado que os coeficientes de validade preditiva<sup>6</sup> respeitantes aos métodos amplamente utilizados na selecção de pessoas, como os testes de aptidões cognitivas, os questionários de

---

<sup>6</sup> Tal como já foi referido, o coeficiente de validade preditiva de um determinado método de selecção corresponde ao coeficiente de correlação que se estabelece entre os resultados obtidos no método em causa e os resultados da variável critério considerada.

personalidade, as entrevistas, entre outros, possuem magnitudes distintas consoante a faceta de desempenho em causa.

### 3.1. TESTES DE APTIDÕES

De entre os múltiplos métodos de selecção, os testes de aptidão cognitiva construíram-se, desde a 1ª guerra mundial, numa prática extremamente comum no âmbito dos processos de recrutamento e selecção em todo o mundo (Salgado et al., 2001).

No contexto Europeu, a taxa de utilização dos testes de aptidões é superior em países como a Bélgica, Inglaterra, Holanda e Portugal, comparativamente aos Estados Unidos da América (Salgado & Anderson, 2002).

O estudo da relação entre estes testes e os critérios de desempenho profissional e o êxito na formação ocupa um lugar central na literatura sobre selecção de pessoas (Ree et al., 2001).

Diversas investigações têm sido realizadas com o propósito de estudar a capacidade preditiva da aptidão cognitiva geral, assim como das aptidões cognitivas mais específicas (aptidão numérica, verbal, espacial, entre outras).

A aptidão cognitiva geral, designada também como inteligência geral, remonta ao constructo de factor *g*, decorrente das teorias unitárias de inteligência de Spearman (1927) (Carreta & Ree, 2000).

De acordo com Gottfredson (2002), o factor *g* respeita à competência para lidar com a complexidade e de aprender com rapidez e eficiência noções complexas, evitando erros cognitivos. Numa palavra, *g* reifica a habilidade de processar informação de índole variada.

Um conjunto de estudos primários desenvolvidos ao longo de um século tem conferido à aptidão cognitiva geral ou inteligência geral o estatuto de preditor válido do desempenho profissional e do êxito na formação (Salgado et al., 2001).

Os resultados destes movimentos de investigação possibilitaram a execução subsequente de inúmeras investigações de meta-análise iniciadas por volta da década de setenta nos EUA (Levine, Spector, Menon, Narayan, & Cannon-Bowers, 1996; Hunter & Hunter, 1984; Pearlman, Schmidt, & Hunter,

1980) e mais recentemente na Europa (Bertua, Anderson, & Salgado, 2005; Salgado & Anderson, 2002; Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua, De Fruyt, & Rolland, 2003). Estes estudos permitiram a obtenção de estimativas providas de maior exactidão acerca dos coeficientes de validade preditiva relativos aos diversos métodos de selecção, através da remoção de fontes de erro dos estudos primários (falta de fiabilidade das medidas, amostras demasiado reduzidas) (Hunter & Schmidt, 1990).

Hunter e Hunter (1984) conduziram a primeira grande meta-análise sobre estas questões. Este estudo incidiu sobre 515 estudos ( $N = 38620$ ) nos quais se mediu a aptidão cognitiva geral através da bateria GATB (*General Aptitude Test Battery*). O coeficiente médio de validade preditiva obtido (corrigido para a falta de fiabilidade do critério e para a restrição da amplitude<sup>7</sup>) assumiu o valor de .45 para o desempenho profissional, medido com base nas escalas de avaliação do desempenho, e de .54 quando a variável critério correspondia ao êxito na formação.

O carácter convergente dos resultados deste estudo e de outras meta-análises posteriores realizadas em contexto norte-americano (Levine, Spector, Menon, Narayan, & Cannon-Bowers, 1996; Pearlman, Schmidt, & Hunter, 1980) conferiu à aptidão cognitiva geral o estatuto do melhor preditor individual do desempenho profissional (com coeficientes em torno de .55) e do sucesso na formação (coeficientes à volta de .60).

No que respeita ao contexto europeu, Salgado, Anderson, Moscoso, Bertua e Fruyt (2003) realizaram uma investigação relevante de meta-análise dotada de considerável abrangência. Esta investigação baseou-se em estudos de dez países da comunidade europeia e permitiu obter um coeficiente de validade corrigido (para a falta de fiabilidade das medidas e para a restrição de amplitude) de .62 para as escalas de avaliação de desempenho. Trata-se de um coeficiente com uma magnitude sem precedentes no domínio dos estudos de meta-análise dedicados a estas questões. No que diz respeito

---

<sup>7</sup> A restrição de amplitude constitui um factor de erro que decorre do facto apenas alguns candidatos serem escolhidos para integrar a organização durante a fase de selecção. Assim, o estudo da relação entre preditor(es) e critério(s) irá incidir apenas sobre os candidatos seleccionados, restringindo-se a amplitude no(s) preditor(es), na medida em que se perde a variabilidade que resultaria dos candidatos que foram excluídos inicialmente (Cook, 2004).

ao êxito da formação, o coeficiente observado tomou o valor de .54, tratando-se, como se pode constatar, de um coeficiente relativamente próximo do que resultou da investigação de Hunter e Hunter (1984).

Esta multiplicidade de estudos, realizados em países diversos e pertencentes a diferentes continentes, permitiu concluir que a validade preditiva da aptidão cognitiva geral se generaliza a diferentes contextos organizacionais, culturas, concepções de desempenho, sistemas económicos e legislações laborais distintas (Salgado et al., 2003).

A evidência empírica resultante destes estudos suporta, de igual modo, a hipótese de que a validade dos testes desta natureza se generaliza a diversas funções, contextos e amostras organizacionais (Salgado et al., 2001; Schmidt, 2002).

Contudo, a complexidade das funções em análise tem emergido em múltiplas pesquisas como um moderador importante da validade de *g*.

De facto, a complexidade de uma determinada função relaciona-se de forma íntima com as exigências de processamento, manipulação e transmissão de informação que a mesma comporta (Gottfredson, 2002).

Hunter e Hunter (1984) concluíram que a um aumento de complexidade da função corresponde um aumento da validade dos testes de aptidão cognitiva. Assim, os coeficientes encontrados por estes autores oscilavam de .50 até .65 para funções providas de maior complexidade, no caso do critério êxito na formação. No que toca às escalas de avaliação de desempenho, os coeficientes variam de .58 para funções altamente complexas até .23 para funções de complexidade menor.

Hunter (1983) estudou as relações entre a aptidão cognitiva geral e a aquisição do conhecimento específico da função e concluiu que a aptidão cognitiva geral constitui um antecedente directo do conhecimento específico da função, o qual contribui, por sua vez, para o desempenho profissional. Dito de outra forma, estes resultados indicaram que a aptidão cognitiva contribui para o desempenho através dos seus efeitos directos na aquisição do conhecimento e na capacidade de desenvolver as competências requeridas.

Contudo, apesar das vantagens da aptidão cognitiva geral que decorrem da sua validade preditiva ímpar para os critérios que têm sido alvo de estudo, este preditor reúne algumas desvantagens particularmente relevantes,

enquanto ferramenta de selecção, que se relacionam com as questões do impacto adverso (Avis, Kudish, & Fortunato; 2002; Hunter & Hunter, 1984; Outtz, 2002; Smith, 1994). Este problema decorre das diferenças de pontuação encontradas nos testes de aptidão cognitiva geral entre diversos grupos sociais<sup>8</sup>. Estas diferenças apresentam, com frequência, uma magnitude significativa<sup>9</sup> e acabam por estar na génese de taxas de contratação desiguais entre grupos, quando os resultados nos testes de aptidão cognitiva geral constituem um critério de selecção. A natureza destas questões levanta sérias implicações legais, que respeitam sobretudo à promoção de iguais oportunidades de emprego, independentemente do grupo social em causa (Outtz, 2002).

### 3.2. APTIDÕES COGNITIVAS ESPECÍFICAS

A investigação neste domínio têm incidido, de igual forma, no estudo da validade preditiva de aptidões cognitivas mais específicas comparativamente à aptidão cognitiva geral. Trata-se de constructos teóricos que decorreram das teorias pluralistas da inteligência que advogavam que a actividade mental era irreduzível a um único factor, constituindo-se por várias aptidões ou factores relativamente independentes (Ree et al., 2001).

No início da última década, os investigadores postulavam que as aptidões específicas (aptidão verbal, numérica, perceptiva, espacial, entre outras) possibilitariam a predição do desempenho laboral de uma forma mais auspiciosa e promissora do que uma medida unitária de aptidão cognitiva geral (Schmidt, 2002). As teorias das múltiplas aptidões assentavam na premissa de que as funções distintas estariam subjacentes perfis de aptidões específicos e diferenciados.

---

<sup>8</sup> Por exemplo, Hunter e Hunter (1984) verificaram que os afro-americanos se situavam um desvio padrão abaixo da média dos indivíduos americanos de raça branca nos testes de aptidão cognitiva.

<sup>9</sup> No caso dos Hispânicos e Americanos os resultados variavam de .45 para .58, respectivamente (Schmidt, Clause, & Pulakos, 1996). Em relação às diferenças entre homens e mulheres a performance das mulheres deteve um carácter inferior à dos homens, no entanto, o tamanho do efeito encontrado é reduzido (.09).

Assim, seria expectável que a aptidão cognitiva geral se constituísse num determinante necessário mas distal, enquanto que as aptidões específicas possuiriam o estatuto de determinantes proximais e, por consequência, seriam susceptíveis de se constituírem preditores mais robustos que  $g$  (Reeve & Hakel, 2002)

Apesar da plausibilidade desta hipótese, os resultados de diversas investigações e de estudos de meta-análise não apontaram no sentido do seu suporte empírico (Hunter & Hunter, 1984; Pearlman, Schmidt & Hunter, 1980). Por outro lado, Ree et al. (2001) demonstraram que as aptidões específicas não oferecem validade adicional ao factor  $g$  para os critérios do desempenho laboral e do êxito na formação. O aumento de validade preditiva decorrente da adição das aptidões cognitivas a  $g$  situou-se na ordem de .02 para 89 estudos, cujo critério considerado respeitou ao êxito na formação. Num outro estudo, realizado por Olea e Ree (1994) a validade adicional das aptidões específicas em relação a  $g$  foi de .08 e de .02 para o desempenho profissional na função de piloto e de operacionais da marinha, respectivamente.

Hunter e Hunter (1984) e Hartigan e Wigdor (1989) estudaram a validade da aptidão perceptiva e concluíram que, em termos genéricos, esta não suplantava a validade inerente à aptidão cognitiva geral. Neste estudo, a validade da aptidão cognitiva geral variava de .23 a .58, dependendo da complexidade da função, quando o critério respeitava ao desempenho profissional, e de .50 a .65 para o sucesso na formação. No caso particular da aptidão perceptiva, os coeficientes oscilavam de .24 a .52 para o desempenho e de .26 até .53 para o sucesso na formação.

Como podemos constatar, a investigação tem permitido concluir que as aptidões específicas facultam um acréscimo muito pouco expressivo à validade preditiva da aptidão cognitiva geral (Carreta & Ree, 2000).

No entanto, Bertua, Anderson e Salgado (2005), baseando-se em metodologias de meta-análise, concluíram que a validade da aptidão perceptiva igualava ou superava a validade da aptidão geral consoante o critério em análise. Assim, quando o critério considerado respeitava ao desempenho profissional, as validades variavam de .50 para a aptidão perceptiva e de .48 para a aptidão cognitiva geral. No caso do critério êxito na formação,



a aptidão perceptiva e a aptidão cognitiva geral demonstraram um coeficiente semelhante, na ordem de .50. Contudo, os autores alertaram para o facto dos testes de aptidão perceptiva se terem revelado saturados em g, não se tratando, por conseguinte, de uma medida de natureza completamente distinta da aptidão cognitiva geral.

Diversos autores advogam, todavia, que a magnitude reduzida dos coeficientes de validade das aptidões específicas poderá decorrer do facto das investigações se circunscreverem aos critérios de desempenho e êxito na formação, incidirem num conjunto limitado de funções profissionais, e serem baseadas em amostras mais reduzidas, comparativamente às que têm sido utilizadas nos estudos da validade do factor geral (Bertua et al., 2005; Viswesvaran & Ones, 2002)

Porém, o uso de aptidões específicas nos sistemas de selecção pode reduzir, segundo alguns autores, as diferenças entre grupos e suscitar reacções mais positivas junto dos candidatos, devido à sua maior validade facial (Ree et al., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002).

### 3.3. VARIÁVEIS E MEDIDAS DE PERSONALIDADE

A utilização de medidas de personalidade na selecção de pessoas constitui um assunto que se encontra actualmente em debate aceso por parte dos múltiplos autores que se têm interessado por este domínio. A controvérsia e a divergência são, de resto, características que marcam transversalmente o estudo da validade preditiva das medidas de personalidade.

Nas décadas de 60 e 70, com excepção dos trabalhos de Ghiselli (1966), percepcionava-se a utilidade das variáveis de personalidade na predição do desempenho profissional com grande pessimismo (Guion & Gottier, 1965; Salgado et al., 2001). A validade preditiva da personalidade para o critério em apreço revelava-se extremamente reduzida (Schmidt, Gooding, Noe, & Kirsh, 1984). Por outro lado, a ausência de uma taxonomia compreensiva acerca da estrutura da personalidade inviabilizava uma classificação uniforme dos múltiplos traços presentes na literatura, impossibilitando que a investigação se revestisse de um carácter mais preciso e coerente.

Diversos investigadores, no período precedente à década de 90, sustentavam que, em última análise, a personalidade não se relacionava com a performance profissional e, quando tal se verificava, a magnitude da associação revelava-se quase ínfima revelando-se, portanto, negligenciável (Hunter & Hunter, 1984; Schmidt et al., 1984).

No entanto, a emergência da taxonomia *big five*, ao permitir a redução de um conjunto enorme de traços de personalidade a número menor de factores dotado de defensibilidade e congruência, proporcionou aos investigadores um quadro de referência sistematizador e organizador dos múltiplos estudos que se incluem neste domínio (Mount, Barrick & Stewart, 1998).

Assim, as primeiras investigações de meta-análise efectuadas nesta área (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Robertson & Kinder, 1993) utilizaram esta taxonomia para organizar as escalas resultantes dos diversos inventários de personalidade, acrescentado assim maior rigor aos coeficientes obtidos.

Barrick e Mount (1991), através da metodologia de meta-análise, calcularam as validades preditivas dos cinco factores de personalidade nos critérios de proficiência profissional e êxito na formação. Esta investigação deu origem ao artigo científico mais citado dos anos 90 da revista "*Personnel Psychology*" (Mount & Barrick, 1998). Em termos de resultados, os coeficientes corrigidos obtidos no âmbito deste estudo foram de .10 para a extroversão, .07 para o neuroticismo (também designado como estabilidade emocional), .06 para amabilidade, .23 para a conscienciosidade e -.03 para abertura à experiência.

Salgado (1997) efectuou uma outra meta-análise relevante com estudos europeus, obtendo coeficientes relativos ao critério desempenho laboral, que após correcção, assumiram o valor de .19 para a estabilidade emocional e de .25 para a conscienciosidade. Este mesmo autor, em 1998, reportou que a conscienciosidade se revestia de validade adicional relativamente à aptidão cognitiva geral. Os resultados obtidos neste último estudo indicaram que a conscienciosidade incrementava a variância explicada pela aptidão cognitiva geral em 12%, aumentando a variância explicada pela estabilidade emocional em 7%, considerando como critério, em ambos os casos, o desempenho profissional globalmente considerado, para funções pertencentes a contextos civis.

Hurtz e Donovan (2000) baseando-se, de igual modo, em procedimentos de meta-análise concluíram que a personalidade se relacionava com o desempenho laboral, sendo que a magnitude dessa associação atingia o valor de .22 (coeficiente médio corrigido).

Ghiselli (1966), apesar de não ter especificado a taxonomia utilizada na organização dos estudos que analisou, encontrou um coeficiente médio não corrigido de .24 nas funções investigadas. Schmidt et al. (1984), sem a utilização de qualquer taxonomia, encontraram um coeficiente corrigido de .21 para a predição das escalas de avaliação de desempenho.

Estes resultados relativamente díspares sugerem, segundo Hough e Ones (2001), que a taxonomia utilizada, quer para os preditores, quer para as variáveis critério, se constitui num moderador importante das validades obtidas para as variáveis de personalidade. Por outro lado, a falta de validade convergente verificada entre as medidas utilizadas para medir o mesmo factor, os problemas relacionados com a respectiva validade de constructo e a não introdução de fórmulas psicométricas para refinar as estimativas dos coeficientes de validade podem ter afectado a exactidão dos coeficientes obtidos nas meta-análises. Acrescente-se também que, de acordo com Salgado (2003), os primeiros estudos de meta-análise desde 1991 (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Robertson & Kinder, 1993) podem ter introduzido erros artefactuais na estimação dos coeficientes de validade para as variáveis de personalidade, que podem ajudar a explicar a disparidade dos resultados obtidos nas investigações. A génese possível destes erros poderá residir no facto dos questionários de personalidade utilizados nos estudos que integram as amostras das meta-análises não terem sido desenvolvidos no âmbito da taxonomia *big five*. Desta forma, Salgado (2003) conduziu uma investigação de meta-análise com base em estudos de validade europeus e americanos que utilizaram questionários *big five* e outros questionários que não se baseiam nesta taxonomia. Os resultados obtidos para a conscienciosidade foram de .28 para os questionários *big five* e de .18 para os restantes questionários. No caso da estabilidade emocional, a variação assumiu os valores de .16 até .05, não se verificando diferenças assinaláveis nas restantes dimensões.

A proliferação da investigação derivada deste novo interesse nas variáveis de personalidade e, em particular, a condução dos referidos estudos de

meta-análise permitiu concluir que, de entre os traços de personalidade, a conscienciosidade<sup>10</sup> é o factor que se reveste de maior preponderância na predição do desempenho profissional (com coeficientes em torno de .20) em várias funções e contextos organizacionais (Hurtz & Donovan, 2000; Mount & Barrick, 1998; Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 1993; Salgado, 1997).

De realçar ainda que alguns autores, como Hough (1992) e Paunonem (1998), defendem que caso a investigação se centre exclusivamente na análise da validade preditiva das medidas globais da personalidade, pode negligenciar aspectos e facetas mais específicas, detentoras de um papel importante na compreensão das causas que estão na base das diferenças individuais no desempenho imputáveis à personalidade. No mesmo sentido, Hough (1992) e Mount e Barrick (1995) sustentam que a conscienciosidade deve ser dividida nos subfactores de realização (*achievement*) e confiabilidade (*dependability*). O subfactor realização respeita, grosso modo, à capacidade para trabalhar intensamente e cumprir metas. A confiabilidade, por seu turno, aglomera aspectos de um tonús mais interpessoal e que concernem a características relacionadas com a responsabilidade e com o cumprimento do dever.

Por seu turno, Costa e MacCrae (1998, cit in Lima, 1997) conceptualizam as facetas da conscienciosidade como aspectos passíveis de se agruparem em dois grupos distintos, o grupo proactivo e o grupo inibidor. Em consonância com estes autores, as facetas realização e obediência constituem aspectos proactivos, enquanto que as facetas ordem e auto-controlo constituem aspectos inibidores (Roberts, Chernysshenko, Stark, & Goldberg, 2005).

Como podemos constatar, a investigação empírica realizada com as facetas de personalidade possui ainda um carácter relativamente incipiente, no entanto, diversos autores têm movido esforços na identificação dos traços nucleares da conscienciosidade. O resultado destes esforços tem permitido conceptualizar este factor com base em quatro facetas principais: realização, ordem, prudência e confiabilidade (Hogan & Ones, 1997; Saucier & Ostendorf,

---

<sup>10</sup> Para Costa e MacCrae (1992, cit in Lima, 1997) a conscienciosidade concerne ao grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado para um objectivo.

1999, cit in Dudley et al., 2006). A faceta realização reflecte a orientação do sujeito para o empenho, competência e sucesso no trabalho, e para a adopção de elevados níveis de performance na prossecução dos objectivos profissionais (Costa e MacCrae, 1992, cit in Lima, 1997). A faceta confiabilidade reflecte a tendência da pessoa para ser responsável, auto-disciplinada, fiável, de confiança, e respeitadora das regras e da autoridade (Hough, 1992). A faceta ordem, por sua vez, relaciona-se com tendência do sujeito para estruturar o seu ambiente de trabalho e enveredar por padrões de organização e orientação para os detalhes e para o comportamento metódico (Hough & Ones, 2001). A faceta prudência, por fim, remete para a ponderação dos riscos inerentes a um dado curso de acção na fase que precede a sua execução, englobando um conjunto de aspectos diametralmente opostos à impulsividade e a não ponderação das consequências e riscos decorrentes das próprias acções (Hough & Ones, 2001).

No que respeita à validade preditiva das facetas, os autores concluíram que estas podem possuir validade preditiva superior à que é detida pela conscienciosidade. Todavia, esse acréscimo de capacidade preditiva decorrente da consideração das facetas depende do critério e da função em causa.

Um outro conjunto de estudos de validade relativa ao critério no domínio da personalidade relaciona-se com os designados testes de integridade, que avaliam comportamentos contra-produtivos, como o roubo ou absentismo, e comportamentos que estão na génese de problemas disciplinares. Segundo Ones, Viswesvaran e Schmidt (1993) estes testes medem primacialmente o factor conscienciosidade e também os factores de amabilidade e estabilidade emocional. Os estudos de validade preditiva realizados com amostras de candidatos têm demonstrado que o coeficiente de validade obtido com este tipo de testes para o critério desempenho profissional assume valores em torno de .40. Porém, a magnitude reduzida dos coeficientes de validade não corrigidos e a distorção das respostas resultante da aplicação dos questionários auto-descritivos têm-se constituído como verdadeiros tónicos para o recente debate em torno da problemática da utilização das medidas de personalidade em contextos de selecção (Morgeson, Campion, Dipboye, Murphy, & Schmidt, 2006).

### 3.4. TESTES PRÁTICOS DE FUNÇÃO

Os testes práticos de função (*work sample tests*) têm sido utilizados enquanto ferramentas de selecção desde início do século xx (Roth, Bobko, & MacFarland, 2005; Salgado et al., 2001). Em Portugal, estes testes práticos de função possuem uma utilização extremamente reduzida (Correia, 2002).

Não obstante tal facto, a evidência empírica coloca estes métodos de selecção, cuja importância é reconhecida por teóricos e práticos, entre os preditores mais robustos do desempenho laboral (Hunter & Hunter, 1984; Reilly & Warech, 1993).

Segundo Ployhart, Schneider e Schmidt (2006) uma *work sample* consiste num teste no âmbito do qual um candidato executa uma série de tarefas que são física e ou psicologicamente similares com as tarefas nucleares da função à qual concerne o teste. Os procedimentos implicados na aplicação deste tipo de testes encontram-se estandardizados e os sistemas de cotação são efectuados por peritos na função em causa (chefias ou colaboradores experientes).

Estes testes baseiam-se na premissa de que o comportamento exibido se constitui no melhor preditor do comportamento futuro (Cook, 2004).

Guion (1998) enfatiza a este respeito que uma das características idiosincráticas de uma *work sample* relaciona-se com seu elevado grau de fidelidade ou, por outros termos, de baixa abstracção que se verifica entre a mesma e a função à qual diz respeito.

As *work samples* provocam menos diferenças de pontuação entre grupos étnicos distintos (Cascio, 2003; Schmidt & Mills, 2001), menor impacto adverso (Callinan & Robertson, 2000) e reacções mais positivas por parte dos candidatos (Hatrupp & Schmidt, 1990; Hausknecht, Day, & Thomas, 2004) do que outros preditores válidos do desempenho profissional, como a aptidão cognitiva geral. No entanto, a investigação que se dedica a averiguar o que é efectivamente medido numa *work sample* é parca e relativamente embrionária (Cook, 2004; Salgado et al., 2001).

O entendimento actual relativo à validade das *work samples* deve-se, em grande parte, ao trabalho de Hunter e Hunter (1984). Estes autores reanalisaram os dados de um proeminente trabalho de revisão efectuado por Asher

e Sciarrino (1974). Esta meta-análise demonstrou que o coeficiente de validade na predição das escalas de avaliação de desempenho situava-se no valor de .54, após correcção do mesmo para a falta de fiabilidade do critério. Este estudo permitiu ainda concluir que no caso dos trabalhadores experientes a validade das *work samples* revelava-se superior à validade respeitante aos testes de aptidão cognitiva, cujo coeficiente obtido foi de .51.

Assim, as *work samples* passaram a ser percebidas entre os profissionais como um dos preditores do desempenho profissional com maior validade.

No entanto, Hunter (1983) numa meta-análise anterior e de amplitude mais reduzida que envolveu estudos conduzidos em contextos não-militares, obteve um coeficiente de validade preditiva para as *work samples* de .42 em relação ao critério desempenho profissional.

Um outro estudo de particular relevo foi conduzido por Schmidt et al. (1984), no qual se averiguou a validade das *work samples* num conjunto de critérios distintos. Estes autores reportaram coeficientes de validade preditiva não corrigidos das *work samples* de .32 para as escalas de avaliação de desempenho e de .44 para o critério dimensão relacionada com os salários auferidos pelos colaboradores. O trabalho de Schmidt et al. (1984) foi actualizado por Russel e Dean (1994, cit in Roth et al., 2005) que, através das suas investigações, obtiveram um coeficiente não corrigido de .37 quando o critério considerado respeitou ao desempenho profissional.

Roth, Bobko e MacFarland (2005), num estudo de meta-análise mais recente, obtiveram um coeficiente não corrigido de .26 para as *work samples* em relação às escalas de desempenho, valor que aumentou para .33 devido às correcções efectuadas para a falta de fiabilidade do critério.

Como podemos verificar, a magnitude deste coeficiente de validade é substancialmente inferior ao coeficiente encontrado por Hunter e Hunter (1984), o que conduziu os autores a sustentarem que a magnitude dos coeficientes de validade das *work samples* poderá não se revestir de um carácter tão elevado quanto os estudos anteriores postulavam. Os autores defendem que a ausência de estudos de meta-análise nas últimas duas décadas e os problemas metodológicos que podem ter afectado os primeiros trabalhos constituem factores que podem ter induzido os investigadores a pressuporem que a validade das *work samples* seria superior ao que efectivamente é.

Um dos aspectos metodológicos que pode ter afectado de forma negativa os primeiros estudos refere-se ao facto da revisão de Asher e Sciarrino (1974) englobar diferentes tipos de testes no rótulo de *work samples* quando efectivamente não se tratavam de testes que, em rigor, pudessem ser incluídos nesta categoria (como é o caso dos testes de conhecimento de função ou os testes de julgamento situacional).

### 3.5. A ENTREVISTA DE SELECÇÃO

As entrevistas constituem um método amplamente conhecido e com uma utilização transversal aos processos de selecção de pessoas (Salgado et al., 2001).

As entrevistas de selecção consistem numa situação de interacção com o candidato envolvendo uma conversa de índole formal, na qual se avaliam aspectos comportamentais e técnicos. As suas propriedades e características psicométricas podem variar em função do grau de standardização dos seus procedimentos (estruturação), formato e número de entrevistadores (Peretti, 1998).

Este método, juntamente com a análise curricular, é o que detém uma maior utilização no âmbito da selecção de pessoas em contexto português (Correia, 2002).

Num estudo realizado por Ribeiro (2000), em Portugal, verificou-se que os profissionais que efectuem selecção de pessoas no nosso país percebem a entrevista de selecção como o método de maior validade (validade racional, que respeita à percepção subjectiva acerca da validade de um determinado método), atribuindo-lhe grande importância em matéria de selecção.

Um aspecto importante que poderá justificar o recurso generalizado à entrevista enquanto método de selecção relaciona-se com o facto da mesma proporcionar ao avaliador/entrevistador uma situação de face a face com o candidato que potencia a obtenção de um conhecimento mais pormenorizado acerca do mesmo e a dissipação de possíveis dúvidas suscitadas na análise dos aspectos integrantes da sua candidatura.

Um outro factor potencialmente responsável por esta utilização generalizada da entrevista na selecção remete para a sua enorme versatilidade.



Esta característica inerente à entrevista permite que esta seja utilizada na recolha de informação sobre variáveis de índole diferenciada, podendo incidir sobre conhecimentos, traços de personalidade, estilos de interacção interpessoal, aptidões, valores, interesses e objectivos profissionais dos candidatos (Huffcut, Conway, Roth, & Stone, 2001).

A investigação sugere que as entrevistas acedem predominantemente a aptidões sociais, experiência profissional e a conhecimentos específicos de função (Robertson & Smith, 2001).

Na maior parte dos casos a entrevista influencia de forma determinante o processo de tomada de decisão acerca da selecção dos candidatos, possibilitando acrescentar outros aspectos às informações recolhidas nas fases anteriores de análise curricular, aplicação de questionários, testes psicológicos e/ou testes práticos de função, provas de grupo, entre outros (Newell, 2005).

Com frequência, os profissionais de selecção recorrem à entrevista com o intuito de diagnosticar, em termos subjectivos, a “adequabilidade do candidato” à organização, numa palavra, o seu grau de ajustamento aos valores e à cultura da mesma (Newell, 2005).

Não obstante a sua ampla utilização e notoriedade, diversas críticas têm surgido relativamente à sua utilização para fins de selecção, em particular no caso das entrevistas não estruturadas (MacDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurier, 1994; Robertson & Smith, 2001). A sua elevada subjectividade, os enviesamentos de avaliação causados pelo entrevistador e os índices débeis de fidelidade e validade preditiva das entrevistas têm estado na génese de parte substancial destes múltiplos pareceres desfavoráveis (Newell, 2005; Cook, 2004). Estes aspectos conduziram a que algumas organizações se consciencializassem a propósito das limitações deste método, passando a complementá-lo com outros métodos de selecção e a dotarem-no de maior estruturação (Chapman & Zweing, 2005).

Podemos distinguir três principais tipos de entrevista: as entrevistas estruturadas, as entrevistas semi-estruturadas e as entrevistas não estruturadas.

Nas entrevistas estruturadas o entrevistador segue um procedimento estandardizado no âmbito do qual os candidatos respondem às mesmas questões, segundo uma ordem sistemática e as suas respostas são cotadas com base em escalas de desempenho validadas pelos supervisores e ou

titulares da função (Campion, Palmer, & Campion, 1997). As questões que integram estas entrevistas são concebidas com base na técnica dos incidentes críticos que consiste na identificação de comportamentos passíveis de distinguir um bom desempenho de um desempenho medíocre (Anderson & Shackleton, 1993; Ribeiro, 2000).

Entre as entrevistas estruturadas mais conhecidas encontram-se as entrevistas situacionais e as entrevistas comportamentais (Ribeiro, 2000). O aspecto que diferencia estes dois tipos de entrevistas radica no referencial temporal das questões que as integram.

As questões das entrevistas comportamentais focam-se no comportamento exibido no passado pelo sujeito em contextos profissionais (ex: recorde-me uma situação em que teve de lidar com uma situação de conflito com um colega de trabalho). Esta referência ao passado profissional conduz a que esta tipologia de entrevista não se revele igualmente proveitosa na avaliação de candidatos que não possuem experiência profissional (Cook, 2004; Janz, 1982).

As entrevistas situacionais, pelo contrário, integram questões que visam verificar os comportamentos que o candidato efectuará em situações futuras hipotéticas de trabalho com uma determinada relação com a função em causa (Ex: como procederá se tivesse que trabalhar em equipa com um membro que oferecesse resistência a colaborar com o grupo de trabalho) (Latham & Skarlicki, 1995). As questões que integram este tipo de entrevista têm por objectivo identificar as intenções do candidato no que concerne aos comportamentos de trabalho, partindo-se da premissa que existe uma relação entre intenção e comportamento exibido (Taylor & Small, 2002). Estas entrevistas apelam de forma mais assinalável às aptidões, na medida em que se focam no comportamento futuro, contrariamente às comportamentais, que reflectem a forma como as pessoas têm desempenhado as funções, permitindo explorar assim variáveis de natureza personalística (Taylor & Small, 2002).

A entrevista convencional ou psicológica<sup>11</sup> constitui uma tipologia adicional que envolve uma situação de interacção num registo semi-estruturado entre um entrevistador, geralmente um psicólogo, e o candidato, tendendo

---

<sup>11</sup> Não obstante a definição de tipologias de entrevista facilitar o estudo e a clarificação dos seus conteúdos de avaliação, devemos alertar para o facto de grande parte das entrevistas de selecção englobarem um multiplicidade de aspectos e questões pertencentes aos diversos

a incidir de forma mais assinalável em constructos de natureza disposicional, como a personalidade ou o estilo de interacção social (Câmara et al., 2001).

As entrevistas não estruturadas, por sua vez, caracterizam-se por uma grande autonomia e uma ausência de qualquer procedimento previamente estabelecido (Latham & Finnegan, 1993).

Por vezes, o livre arbítrio conferido ao entrevistador poderá levar a que o mesmo não explore os mesmos aspectos em todos os candidatos inviabilizando que o processo de comparação posterior se concretize de forma fiável (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002; Newell, 2005). Além do mais, a realização de entrevistas não estruturadas ocorre, por diversas vezes, sem a análise da descrição e a revisão das características individuais passíveis de influenciar o desempenho do sujeito e sem a atribuição de pontuações quantitativas que objectivam o parecer do entrevistador.

Por outro lado, as entrevistas não estruturadas são mais vulneráveis a enviesamentos do entrevistador relacionados com o sexo, grupo de pertença, aspecto físico do candidato, e outras características irrelevantes para a função, mas com grande impacto na avaliação do entrevistador, interferindo com a forma com o mesmo conduz a situação de entrevista (Posthuma, Morgeson, & Campion, 2002).

Apesar das inúmeras limitações inerentes à entrevista não estruturada, é importante notar que esta permite maior liberdade ao candidato e ao entrevistador para abordarem questões relacionadas com as necessidades, valores, interesses e objectivos mútuos, conduzindo a uma clarificação das expectativas do candidato e a uma clarificação do contrato psicológico (Dipboye, 1994). O autor citado sustenta, a este respeito, que a utilização da entrevista num registo menos estruturado se poderá constituir num facilitador ao estabelecimento do primeiro passo de socialização do candidato, quando lhe é permitido aprender sobre os valores e a cultura da organização.

Por vezes, o grau de estruturação da entrevista decorre da profundidade do conhecimento existente/disponível acerca da função e do seu desempenho. Assim, nas situações nas quais a informação sobre

---

tipos que impossibilitam que as mesmas sejam incluídas numa determinada categoria (comportamental, situacional ou psicológica).

os critérios de sucesso da função é difícil de operacionalizar ou a organização se encontra num processo de mudanças funcionais, ou quando a função em causa é altamente influenciada pela envolvente, um registo menos estruturado poderá reunir vantagens (Dipboye, 1997). Nestas condições, a não estruturação da entrevista poderá facilitar a exequibilidade do diagnóstico do ajustamento do candidato à função e à organização (Newell, 2005).

Contudo, a investigação tem demonstrado que a estruturação das entrevistas introduz um factor de controlo susceptível de atenuar alguns das desvantagens mencionadas, constituindo uma questão de considerável importância na melhoria da validade preditiva da entrevista em relação ao critério desempenho profissional (Chapman & Zweing, 2005; MacDaniel et al., 1994; Wiesner & Cronshaw, 1988).

Existem outros aspectos, além da estruturação da entrevista, que conduzem a melhorias nas características psicométricas deste método de selecção. O treino dos entrevistadores<sup>12</sup> (alertando-os para os aspectos relacionados com a distorção ou falsificação das respostas pelos candidatos) e a preparação prévia das entrevistas (ancorando as questões a aspectos relacionados com a função) constituem outros factores importantes no aumento da fidelidade das mesmas (Conway, Jako, & Goodman, 1995; Cook, 2004).

A investigação tem permitido concluir, a este respeito, que os entrevistadores tendem a hipervalorizar informações que percebem como negativas, comparativamente a informações de teor mais favorável, tomando decisões relativas à aceitação ou eliminação do candidato numa fase ainda incipiente da entrevista (Conway et al., 1995; Cook, 2004).

No entanto, a utilização de mais do que um entrevistador diminui a probabilidade da entrevista ser afectada por estes enviesamentos subjectivos que decorrem de aspectos idiossincráticos do candidato (Wiesner & Cronshaw, 1988), sendo que a utilização dos mesmos entrevistadores durante todo o

---

<sup>12</sup> A preparação dos entrevistadores relaciona-se com a sua capacidade de confrontarem os candidatos com questões relevantes e críticas ao desempenho na função e de estarem mais sensibilizados para os enviesamentos de avaliação que podem ocorrer (Cook, 2004).

processo de selecção permite que se aumente a validade da entrevista (Conway, et al., 1995; Huffcut & Woher, 1999).

Por outro lado, a preparação e construção das entrevistas com base na descrição e análise de funções permite que as entrevistas sejam ancoradas em aspectos intrínsecos à função o que conduz a aumentos na sua validade e melhora as suas qualidades psicométricas.

Estes diversos aspectos sucintamente expostos constituem alguns dos contributos da investigação que se tem dedicado ao estudo da validade preditiva das entrevistas de selecção.

Dunnette (1972) realizou o primeiro estudo de meta-análise sobre a validade das entrevistas, recorrendo a 30 estudos primários realizados na indústria petrolífera americana e obteve um coeficiente validade de magnitude reduzida de .13 em relação ao critério desempenho profissional. Este coeficiente assume grande similaridade com o coeficiente obtido por Hunter e Hunter (1984) que tomou o valor de .11.

No entanto, outros estudos de meta-análise subsequentes conduziram a resultados mais promissores particularmente no que respeita às entrevistas estruturadas.

Weisner e Cronshaw (1988) conduziram uma meta-análise com estudos realizados na Alemanha, França, Israel e EUA e verificaram um coeficiente médio de .26, sendo que as entrevistas estruturadas atingem valores de .34, enquanto que as não estruturadas ficam pelo valor de .17. A correcção dos coeficientes conduziu a valores de .31 para as entrevistas não estruturadas e de .62 para as entrevistas munidas de um registo estruturado.

A este propósito, MacDaniel, Whetzel Schmidt e Maurer (1994) realizaram um dos estudos mais compreensivos e abrangentes, baseando-se em 245 coeficientes provenientes de estudos primários, o que totalizou uma amostra de 86000 indivíduos. O coeficiente médio corrigido (para a não fiabilidade do critério e restrição de amplitude) obtido para as entrevistas, independentemente da sua estruturação, foi de .20 para o critério desempenho profissional e de .23 para o êxito na formação. No caso das entrevistas estruturadas, os coeficientes assumiram o valor de .24 (.44 após correcção) e de .18 (coeficiente corrigido de .37), no caso das não estruturadas.

Por seu turno, no mesmo ano, Huffcutt e Arthur (1994) conduziram um estudo de meta-análise que permitiu concluir que os coeficientes das entrevistas não estruturadas atingiam valores de .11 e as estruturadas de .34, utilizando como critério o desempenho.

Posteriormente, Salgado (1999) conduziu uma importante revisão da investigação relacionada com estes aspectos, verificando-se que as entrevistas altamente estruturadas atingem coeficientes corrigidos elevados com o valor de .56, contrastando com a magnitude reduzida dos coeficientes das entrevistas com menor estruturação, que rondam .20. Esta revisão explicitou também que as questões de entrevista que se baseiam no passado possuem maior validade relativamente às questões que se referem ao futuro (.51 e .39, respectivamente).

Como podemos verificar, as características psicométricas das entrevistas de selecção oscilam em função de múltiplos factores inerentes, quer ao formato, quer aos entrevistadores. A consciência das limitações da entrevista de selecção, bem como o conhecimento das formas que nos permitem aumentar a sua validade e fidelidade são fundamentais para que possamos munir a sua utilização de maior rigor e eficácia.

#### **Em síntese:**

Após realizarmos a descrição de alguns aspectos importantes em torno da validade preditiva de alguns métodos de selecção atente-se às seguintes notas síntese:

- Os métodos de selecção distinguem-se em termos da sua validade preditiva no critério desempenho profissional individual;
- Múltiplos estudos primários de validação, bem como de meta-análise tem permitido concluir que a aptidão cognitiva geral constitui o melhor preditor do desempenho individual nas diversas funções estudadas. A sua validade generaliza-se a diversos contextos funcionais e organizacionais, concepções de desempenho, culturas e sistemas económicos;

- A complexidade das funções assume-se como um moderador da validade do factor *g*, sendo que as funções mais complexas (como as funções de gestão) correspondem coeficientes que podem atingir .60 comparativamente a coeficientes à volta de .20 para funções de menor complexidade (ex: funções de produção);
- Apesar dos bons indicadores de validade das medidas de factor *g*, estas estão também na origem de diferenças significativas entre grupos sociais podendo conduzir a problemas graves relacionados com as resultantes taxas de contratação desiguais entre grupos sociais;
- As aptidões específicas, contrariamente ao que seria expectável, não explicam variabilidade adicional àquela que é imputável ao factor *g* no critério de desempenho profissional;
- No entanto a investigação no domínio das aptidões específicas detém um carácter mais reduzido para além de ter sido conduzida, na maior parte dos casos, num número mais restrito de funções, recorrendo-se a amostras inferiores comparativamente às que são utilizadas nos estudos de validação do factor *g*;
- No que respeita aos questionários de personalidade, a emergência da taxonomia *big five* e a utilização de metodologias de meta-análise em estudos realizados durante a década de 90 permitiram que a investigação neste domínio se revestisse de maior rigor;
- Os estudos de meta-análise permitiram concluir que as variáveis de personalidade constituem preditores válidos do desempenho profissional, contrariamente ao que se postulava nas décadas de 70 e 60;
- Uma quantidade assinalável de estudos tem fornecido suporte à validade do factor conscienciosidade em diversas funções e contextos organizacionais, obtendo-se coeficientes que se situam à volta de .20;

- A investigação mais recente têm-se debruçado sobre a análise da validade das facetas mais restritas que se agrupam nos factores de personalidade, com o objectivo de verificar se estas variáveis mais específicas constituem preditores mais robustos do desempenho por comparação aos grandes cinco factores;
- A entrevista constitui o método mais utilizado na selecção de pessoas. A sua versatilidade e a possibilidade que a mesma proporciona na dissipação das dúvidas acerca da candidatura dos candidatos através de uma situação de face a face são factores que ajudam a explicar a sua utilização intensiva;
- A estruturação da entrevista, o treino do entrevistador, a sua construção com base em aspectos relacionados com a função e com critérios diferenciadores de desempenho, e a utilização simultânea de mais do que um entrevistador, são factores que incrementam as qualidades psicométricas deste método.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo tratámos de questões claramente polarizadas nos aspectos que se prendem com os conceitos de exactidão e a sua articulação com as características psicométricas dos métodos de selecção. A especificidade e relevância destes aspectos e a extensa literatura produzida acerca desta problemática constituem fortes argumentos que determinaram a dedicação deste capítulo a esta temática. O contraste entre a sua notoriedade nos EUA e em diversos países europeus e a ausência de investigação ou produção científica em contexto português constitui um factor de peso que nos incentivou a produzir este capítulo.

Começámos, então, por apresentar algumas notas fundamentais acerca dos conceitos de fidelidade e validade bem como das formas a partir das quais poderemos reunir evidência acerca da fidelidade e validade de uma determinada medida. Acabamos por dotar de maior relevo as questões



relacionadas com a validade preditiva de forma a introduzir algumas conclusões importantes de alguns estudos de referência que se incluem neste domínio.

Na secção subsequente detivemo-nos na apresentação e descrição conceptual da variável critério mais utilizada na investigação da validade preditiva dos métodos de selecção: o desempenho profissional individual. Partilhámos o entendimento de que o desempenho profissional individual remete para um conjunto de comportamentos relevantes para a concretização dos objectivos da função e da organização (Astin, 1964 cit in Viswesvaran, 2001).

Apoiando-nos nesta definição avançámos, seguidamente, para a descrição do mesmo enquanto um fenómeno dotado de uma grande complexidade devido à sua natureza abstracta e multidimensional o que justifica, por si só, as dificuldades que emergem na sua medição rigorosa. Concluímos esta secção com uma apresentação das orientações e concepções presentes na literatura acerca das dimensões de desempenho individual (tarefa, contextual e comportamentos contraprodutivos) e das suas implicações na validação dos métodos de selecção.

O capítulo atinge o seu término com a descrição, sob o prisma da validade preditiva, de alguns métodos de selecção: os testes de aptidões cognitivas, os questionários de personalidade, as *work samples* e as entrevistas de selecção. A discussão destes aspectos faz-se acompanhar da revisão de alguns dos estudos de maior proeminência que percorrem a literatura científica deste domínio.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., Henle, C., & Ostroff, C. (2001). Measurement in work and organizational psychology. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Wiswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1). London/New York: Sage.
- Anderson, N. & Ostroff, C. (1997). Selection as socialization. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*. Chicester: Wiley.
- Anderson, N. (2001). Towards a theory of socialization impact: selection as pre-entry socialization. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 84-91.
- Anderson, N., & Shackleton, V. (1993). *Successful selection interviewing*. Oxford: Blackwell.

- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Asher, J. J., & Sciarino, J. A. (1974). Realistic work sample tests: a review. *Personnel Psychology*, 27, 519-533.
- Avis, J. M., Kudish, D. K., & Fortunato, V. J. (2002). Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 87-105.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Beardwell, J., & Wrigth, M. (2004). Recruitment and Selection. In J. Beardwell, M. Wrigth & T. Claydon (Eds.), *Human Resources management: A contemporary approach*, London: PrenticeHall.
- Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive tests: A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409.
- Binning, J. F., & Barret, G.V. (1989). Validity of personnel decisions: A conceptual analysis of the inferential and evidential base. *Journal of Applied Psychology*, 74, 478-494.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include aspects of contextual performance. In N. Schmidt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). Work sample testing. *International Journal of Selection & Assessment*, 8, 509-523.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso organizacional* (4th ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol.1, 2<sup>nd</sup>, pp. 687-731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Campion, A. E., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of the structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- Cardoso, A. (2001). *Recrutamento e seleção de pessoal: Manual prático*. Lisboa: Lidel.
- Carreta, T. R., & Ree, M. J. (2000). General and specific cognitive and psychomotor abilities in personnel selection: The prediction of training and job performance. In J. F. Salgado (Ed.), Special issue on: Personnel selection at the beginning of a new millennium: a global and international perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 227-236.
- Cascio, W. (2003). *Managing human resources: productivity, quality of work life and profits*. MacGraw-Hill: Boston.
- Chapman, D. S., & Zweing, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58, 673-702.
- Chatman, J. L. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Conway, J. M. (1999). Distinguish contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.
- Conway, J. M., Jako, R.A., & Goodman, D.F. (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 565-579.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding value through people* (4<sup>th</sup> ed.). Chicester: Wiley.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 42-54.

- Decenzo, D. A., & Robbins, P. R. (2002). *Human resource management* (7th ed.). Hoboken: Wiley.
- Decker, P., & Cornelius, E. (1979). A note on recruiting sources and job survival rates. *Journal of Applied Psychology, 64*, 463-464.
- Dilchert, S., Ones, D. S., Davis, R. D., & Rostow, C. D. (2007). Cognitive ability predicts objectively measured counterproductive work behaviors. *Journal of Applied Psychology, 92*, 616-627.
- Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured interviews: beyond the job-fit model. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 12). Greenwich, Connecticut: JAI Press, 79-123.
- Dipboye, R. L. (1997). Structured selection interviews: Why do they work? Why are the underutilized? In N. Anderson and P. H. Lodsl, *International Handbook of Selection and Assessment*. New York: John Wiley & Sons.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of the conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology, 91*, 40-57.
- Dunnette, M. D. (1972). *Validity study results for jobs relevant to the petroleum refining industry*. Washington, DC: American Petroleum Institute.
- Fuller, L. & Smith, C. (1991). Consumers' report: Management by customers in a changing economy. *Work, Employment and Society, 5*, 1-16.
- Ghiselli, E. E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. New York: Wiley.
- Gottfredson, L. S. (2002). Where and why g matters: Not a mystery. *Human Performance, 15*, 25-46.
- Grossman, R. (2000). Measuring up: appropriate metrics help RH improve its worth. *HR Magazine 45(1)*, 28-35.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. Mahwah: Erlbaum.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology, 18*, 135-164.
- Hacker, C. (1997). *The cost of poor hiring decisions and how to avoid them*. *HR Focus, 74 (10)*, 13-24.
- Hartigan, J. A., & Wigdor, A. K. (1989). *Fairness in employment testing: Validity generalization minority and the general aptitude test battery*. Washington, DC: National Research Council.
- Hatrup, K., & Schmidt, N. (1990). Prediction of trade apprentices' performance on job sample criteria. *Personnel Psychology, 43*, 453-466.
- Hatrup, K., O'Connel, M. S. (1998). Prediction of multidimensional criteria: Distinguish task from contextual performance. *Human Performance, 11(4)*, 305-319.
- Hausknchet, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*, 639-683.
- Herriot, P. (1993). Selection as a social process. In M. Smith & I. T. Roberston (Eds.), *Advances in selection and assessment*. London: Wiley.
- Holton, E. & Russell, C. (1999). Organizational entry and exit: An exploratory longitudinal analysis of early careers. *Human Performance, 12 (3)*, 311-42.
- Hough, J., & Ones, D. S. (1997). Conscientiousness and integrity at work. *Journal of Business and Psychology, 7*, 225-236.
- Hough, L. M. (1992). The big five personality variables – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance, 5*, 139-155.
- Hough, L. M., & Ones, D. S. (2001). The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial, work and organizational psychology. In N. R. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *International handbook of work, and organizational psychology* (pp. 233-377). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Huffcutt A. I., & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Huffcutt, A. I., & Woher, D. J. (1999). Further analyses of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 549-560.
- Huffcutt, A. I., Conway, J. M., Roth, P. L., & Stone, N. J. (2001). Identification and meta analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 86, 897-913.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behaviour: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, and job performance and supervisory ratings. In R. Landy, S. Zedeck, J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. E. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. London: Sage Publications.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000) Personality and Job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-979.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577-580.
- Kraiger, K., & Aguinis, H. (2001). Training effectiveness: Assessing training needs, motivation and accomplishments. In M. London (Ed.), *How people evaluate others in organizations*. Lawrence Erlbaum: Mahwah.
- Latham, G. P., & Finnegan, B. J. (1993). Perceived practicality of unstructured, patterned and situational interviews. In H. Schuler, J. Farr, M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and assessment: individual and organizational perspectives*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Latham, G. P., & Skarlicki, D. P. (1995). Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 8, 67-80.
- Lees, C.D. & Cordery, J. L. (2000). Job analysis and design. In N. Chmiel (Ed.) *Introduction to work and organizational psychology*. Oxford: Blackwell.
- Legge, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Levine, E. L., Spector, P. E., Menon, P. E., Narayaon, L., & Cannon-Bowers, J. (1996). Validity generalisation for cognitive, psychomotor, and perceptual tests for craft jobs in the utility industry. *Human Performance*, 9, 1-22.
- Lima, P. L. (1997). *Contextos teóricos e psicométricos "OCEAN" ou "iceberg"?* Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- MacDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: a comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- Morgenson, F. P., Campion, M.A., Dipboye, R.L., Hollenbeck, J.R., Murphy, K., & Schmidt, N. (2006). Are we getting fooled again? Coming with to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel psychology*, 60, 1029-1049.

- Morgeson, F. P., Reider, M. H., & Campion, M. A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics and team work knowledge. *Personnel Psychology*, 58, 583-611.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Van Scotter, J. R. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 153-200.
- Mount, M., Ilies, R. & Jonhson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Mount, K. M., Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the “Big Five” article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51, 849-847.
- Mount, K. M., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Murphy, K. R., & Shiarella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823-854.
- Murphy, N. (2003). Making every penny count. *IRS Employment Review*, 789, 42-7.
- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. In S., Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in transition*. London: Blackwell Publishing.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hill.
- Olea, M. M., & Ree, M. J. (1994). Predicting pilot and navigator criteria: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 79, 845-851.
- Ollerós, M. (2001). *El proceso de captación de personal* (2nd ed.). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Ones, D. Z., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity validity tests: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 609-626.
- Ottz, J. L. (2002). The role of cognitive ability tests in employment selection. *Human Performance*, 15, 161-171.
- Patterson, M., West, M., Lawthorn, R., & Nickell, G. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London: IPD.
- Paunonen, S. V. (1998). Hierarchical organization of personality and prediction of behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 524-539.
- Pearlman, K., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1980). Validity generalisation results for tests used to predict job proficiency and training success in clerical occupations. *Journal of Applied Psychology*, 65, 373-406.
- Posthuma, R. A., Morgenson, F. P., & Campion, M.A. (2002). Beyond employment interview validity: a comprehensive narrative interview of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 851-881.
- Rebelo, T. M. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*. Tese de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

- Ree, M. J., Carreta, T. R., & Steindl, J. R. (2001). Cognitive Ability. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol. 1). London/New York: Sage.
- Reeve, C. L., & Hakel, M. D. (2002). Asking the right questions about *g*. *Human Performance*, *15*, 47-74.
- Reilly, R. R., & Warech, M.A. (2005). The validity and fairness of alternatives to cognitive ability tests. In L. Wing, B. Gifford (Eds.), *Policy issues in employment testing*. Boston: Kluwer.
- Ribeiro, R. B. (2001). Recrutamento e selecção. In A. Caetano e J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Roberts, B. W., Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Goldberg, L. R. (2005). The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major questionnaires. *Personnel Psychology*, *58*, 103-139.
- Robertson, I. T., & Kinder, A. (1993). Personality and job competences: The criterion-related validity of some personality variables. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *66*, 225-244.
- Robertson, T. R., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*, 441-472.
- Roth, P. L., Bobko, P., & Mcfarland, A. M. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: updating and integrating some classic literature. *Journal of Personnel Psychology*, *58* (4), 1009-1037.
- Salgado, F. J. (1997) The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, *82*(1), 30-43.
- Salgado, F. J. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *76*, 323-346.
- Salgado, J. F., & Anderson, N. (2002) Cognitive GMA testing in the European community: Issues and evidence. *Human Performance*, *15*, 75-96.
- Salgado, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., & Fruyt, F. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European community meta-analysis. *Personnel Psychology*, *56*(3), 573-605.
- Salgado, J.F., Viswesvaran, C., & Ones, D.C. (2001). Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (vol. 1). London: Sage.
- Salgado, Jesus F. (1999): Personnel selection methods. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 14). Chichester: Wiley.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability and job performance: why there cannot be a debate. *Human Performance*, *15* (1/2), 187-210.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*(2), 262-274.
- Schmidt, N. & Mills, A. E. (2001). Traditional test and simulations: Minority and majority performance and tests validities. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 451-458.
- Schmidt, N., Gooding, R. Z., Noe, R.A., & Kirsh, M. (1984). Meta-analysis studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, *37*, 407-422.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: a concept and some empirical evidence. In H. Schuler, J. Farr & M. Smith (eds.), *Personnel Selection and Assessment* (4<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Laurence Erlbaum.

- Schuler, H., Farr, J., Smith, M. (1993). The Individual and organizational sides of personnel selection and assessment. In H. Schuler, J. Farr & M. Smith (eds.), *Personnel Selection and Assessment* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Laurence Erlbaum.
- Shuler, R. S., & Jackson, S.E. (1996). *Human resources management: Positioning for the 21<sup>st</sup> century*. ( 6<sup>th</sup> ed.), St Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Sisson, K. (1993). In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, 31(2), 201-210.
- Sisson, K. & Margison, P. (1995). Management: systems, structures and strategy. In P., Edwards, *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*. Oxford: Blackwell.
- Smith, M. (1994). A theory of the validity of predictors in selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 13-31.
- Stevens, J. (1968). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Stone, J. R. (2002). *Human Resource Management* (4<sup>th</sup> ed.). Milton: Wiley.
- Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: a meta-analytic comparison of situational and past behavior employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 277-294.
- Thorndike, L. J. (1949). *Personnel Selection: Tests and measurement technique*. New York: Wiley.
- Van Iddekinge, C. H., & Ployart, R. E. (2008). Developments in the criterion-related validation of selection procedures: A critical review and recommendations for practice. *Personnel Psychology*, 61, 871-925.

(Página deixada propositadamente em branco)



# XI

---

FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS  
RECURSOS HUMANOS, O CONHECIMENTO  
E SUA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
CONCEPÇÕES, RELAÇÕES E IMPLICAÇÕES

Samuel Monteiro e Leonor Cardoso

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR E UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

Neste capítulo procura-se introduzir um referencial analítico que possibilite uma inteligibilidade crescente das concepções sobre a interface entre perspectivas e pressupostos na formação e desenvolvimento profissional (individual) e a gestão do conhecimento (organizacional), sustentada nos benefícios de uma abordagem estratégica, alinhada e convergente da gestão (da organização, dos recursos humanos e do conhecimento).

Fá-lo-emos, assumindo uma perspectiva temporal, cultural e historicamente construída da evolução e/ou mudança nas perspectivas de conceptualização e operacionalização da formação e desenvolvimento profissional dos recursos humanos, em contexto laboral e organizacional.

Com uma ampla história de investigação académica e investimento empresarial a operacionalização de sistemas de estímulo à aprendizagem, de pessoas em fase maturacional adulta, tendo em vista a optimização da sua performance e aperfeiçoamento do seu desempenho, ao longo das trajectórias profissionais, seja a um nível inicial (de base, ou de especialização) ou contínuo (com objectivos de aperfeiçoamento, de reconversão, reciclagem, ou suporte à promoção) atraiu as ciências da educação, as ciências do comportamento e da organização. Estas têm diacronicamente procurado caracterizar a sua mudança e, por vezes, evolução, quer nos modos de expressão formais, quer informais, decifrar e intervir nos seus

anteriores, nos seus processos e métodos de operacionalização, avaliar impactos e consequentes, explorando ainda a sua aproximação e diferenciação de outras dinâmicas didácticas ou instrutivas (Campbell, 1971; Goldstein, 1980; Wexley, 1984; Latham, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Aguinis & Kraiger, 2009).

Conceptualizando a função da gestão dos recursos humanos, em geral, e a sua formação, em particular, como domínios centrais para a modelação de ambientes e de estímulos organizacionais, cujas características poderão ser facilitadoras ou inibidoras da aprendizagem e influir nos diferentes sub-processos ou actividades de criação, partilha e aplicação do conhecimento procura-se, neste capítulo, problematizar e analisar, teoricamente, a não neutralidade da gestão do conhecimento face aos processos de gestão dos trabalhadores, nomeadamente face à sua formação. Fundamenta-se que a sofisticação dos pressupostos e das orientações, de base cultural, vigentes na(s) forma(s) de pensar e executar a gestão dos trabalhadores, em particular no domínio formativo, poderão influir no sentido da e para a gestão do conhecimento organizacional.

## 1. FORMAÇÃO, O CONHECIMENTO E SUA GESTÃO: *CONCEPÇÕES*

O enquadramento, a delimitação e clarificação conceptuais, a análise da formação do conhecimento e sua gestão em termos processuais e a caracterização cronológica e tipológica das concepções em diferentes períodos evolutivos serão o objecto principal de análise neste tópico.

### 1.1. *FORMAÇÃO: CONTRIBUTOS PARA UMA DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL*

Formação é uma expressão usada para nomear processos que, desde tempos remotos, envolvem e aproximam o trabalhador e o trabalho pelos princípios da aprendizagem humana (Campbell, 1971). Constitui um esforço planificado e estruturado de modificação e/ou desenvolvimento de conhecimento, capacidades ou atitudes, através de experiências de aprendizagem,

que visam a melhoria da performance em áreas concretas da acção humana (Robinson, 1988).

A formação visa e potencia a mudança, não sendo, contudo, garantia da mudança. Não se trata, assim, apenas de estímulo à aprendizagem, como processo, mas de estímulo ao alcance de resultados da aprendizagem aplicados à capacitação e modificação adaptativa e evolutiva do comportamento humano. Associa-se a intervenções passíveis de provocar mudança, de primeira ordem, no comportamento humano no trabalho tornando-se, muitas vezes, num factor com potenciais efeitos, de segunda ordem, no comportamento e resultados organizacionais e até no sistema social mais alargado.

Para o estudo da formação revela-se fundamental um esforço preliminar de delimitação do sentido e da identidade do conceito face a outras noções e expressões com as quais surge semântica e funcionalmente interligado (Keep, 2005). Referimo-nos, em particular, com Garavan (1997), aos conceitos de desenvolvimento, educação e aprendizagem<sup>1</sup>. A consideração destas noções como processos distintos tem já história e larga tradição. Adoptando e apresentando argumentos de Garavan (1997), a formação visa o desenvolvimento de metodologias que tornem o processo de aprendizagem nas organizações e no trabalho eficiente, caracterizando-se pela facilitação de dimensões relacionadas com o aperfeiçoamento do desempenho ocupacional. A noção de formação circunscreve-se ao domínio profissional (Fuller & Farrington, 2001; Pilati, 2006), referindo-se a um esforço planeado de facilitação da aprendizagem em comportamentos relacionados, estritamente, com a esfera do trabalho (Wexley, 1984). Define-se, mesmo, como instrução pragmática numa ou de uma profissão ou ofício (Robinson, 1988).

O conceito de educação, por sua vez, alude a um processo humanístico, a um direito humano universalmente proclamado (Bindé, 2007). A educação ocorre em espaços-tempo formais e escolares, mas não apenas na sequência de dinâmicas formais, ocorrendo, também, de modo natural, no contexto da experiência da vida activa. Sendo possível estabelecer diferenças entre espaços educacionais formais e informais, a educação não se restringe a

---

<sup>1</sup> Vargas e Abbad (2006) referem ainda a noção de instrução que surge, hoje, vulgarmente como um termo de compromisso entre as noções de educação e formação (Patrick, 2000).

contextos, a processos específicos, nem de aprendizagem, nem a tempos ou idades. O substrato educacional focaliza temáticas e conteúdos de valor social e cultural, de largo espectro, intencionalmente preparados para a transmissão e transição inter-geracional. Assim, a grande diferenciação face à formação advém do facto de a educação não se restringir a um tempo ou fase da vida, nem tão pouco a conteúdos específicos e aplicáveis num enquadramento espaço-temporal laboral restrito (Garavan, 1997). Articulando e confrontando de forma discriminativa e convergente os conceitos, Patrick (2000) refere que a formação assume objectivos mais específicos e uma duração mais estrita do que as acções de educação e visa minimizar diferenças individuais na acção. A educação possuirá objectivos mais abrangentes e visará maximizar o potencial único e o diferencial inter-individual.

A aprendizagem, por sua vez, não constitui um constructo unitário, existindo diversas perspectivas teóricas, diferentes tipologias, com diferentes horizontes temporais de interpretação e explicação (Robinson, 1988). Subjacentes à diversidade interpretativa do conceito parecem residir, no entanto, duas conceptualizações: a primeira, relaciona a aprendizagem com aquisição – de capacidades e qualificações, adquiridas através de empenho formal; uma segunda, relaciona a aprendizagem com participação – nos processos e relações informais, a partir e através dos quais a aprendizagem poderá ocorrer (Keep, 2005). Parece consensual que, independentemente da perspectiva subjacente, a aprendizagem constitui um processo renovador, indutor de mudança orientada no comportamento, ou potencial de comportamento, como resultado das experiências, formativa, educativa, vivencial ou vicariante. A aprendizagem interliga-se com as acepções de formação e educação apresentadas, contudo, a natureza do seu processo parece revelar-se, em cada uma, de forma distinta. Na formação encarar-se-á a aprendizagem mais como meio do que como um fim em si mesma, e assumir-se-á um cariz mais instrumental. Ao nível educativo enfatizar-se-ão práticas de aprendizagem mais orgânicas, onde se valorizará mais a mudança no indivíduo do que aquilo que ele conseguirá realizar. No que diz respeito ao contexto de aprendizagem, a formação pode ser mais associada a um aprender fazendo, enquanto a educação será mais próxima de um aprender, não imediatista, nem necessariamente aplicado no curto prazo.

O desenvolvimento relaciona-se com o processo de crescimento e maturação individual, produto de uma gradual descoberta ou crescimento, radicados em processos “psico-sócio-biológicos”, conscientes, ou inconscientes e de aprendizagem. O grau de desenvolvimento e o próprio processo de desenvolvimento influem na aprendizagem, quer ao nível da formação, quer na educação, implicando que os programas formativos e educacionais estejam adaptados aos ritmos de maturação, pois cada um é um ser único no processo de devir e se tornar Pessoa (Garavan, 1997). O desenvolvimento implicará um aprender que interligue capacidades de pensar, de agir e sentir (Garavan, 1997). O desenvolvimento como conceito integra a realidade externa do ambiente e dos objectivos organizacionais e a realidade interna e a emergência individualizada do próprio. Constitui um processo difícil de parametrizar, existindo formas múltiplas e individualizadas de o alcançar. Enquanto processo de maturação estará longe de ocorrer, meramente, durante períodos, espaços e idades escolares, académicos ou profissionais. Não sendo os seus resultados uniformes, nem totalmente previsíveis é importante que este conceito seja entendido na diversidade, em termos de como, onde e quando poderá ocorrer, bem como poderá ser formalmente catalisado. O foco do desenvolvimento recai mais sobre o alvo do que sobre o processo.

Partindo da perspectiva do desenvolvimento humano apresentada, a noção de desenvolvimento dos recursos humanos consiste, por sua vez, numa perspectiva não individual, mas organizacional de conceptualizar o desenvolvimento colectivo e integrado dos colaboradores, de pensar a melhoria e o alargamento da capacidade de aquisição e utilização dos seus conhecimentos e capacidades pela formação e pelo apoio às pessoas num uso e aplicação colectivo mais eficientes dos seus saberes nos processos de trabalho (Armstrong, 1992). A formação é uma componente fundamental, mas não exclusiva, do desenvolvimento dos recursos humanos (Bunch, 2007). Este processo, para Mejía, Balkin e Cardy (2001) constitui um esforço planificado e estratégico destinado a conferir aos colaboradores as capacidades que a organização irá requerer no futuro. O desenvolvimento dos recursos humanos reflecte a perspectiva organizacional de permitir e potenciar o desenvolvimento humano aplicado aos processos e dimensões organizacionais, actuais e futuros (Armstrong, 1992).

Sendo possível encontrar dissemelhanças entre os conceitos genericamente apresentados encontramos, também, tópicos naturais de intersecção e até de convergência. A formação, o desenvolvimento e a educação estão intimamente associados e possuem como aglutinador comum o(s) processo(s) de aprendizagem. O desenvolvimento individual e dos recursos humanos constituem processos fundacionais que condicionam e são condicionados pelos demais. As actividades no âmbito educativo são, muitas vezes, encaradas como pré-requisitos, pois permitem o reconhecimento e a certificação das habilitações e qualificações resultantes de ciclos formais de aprendizagem (Garavan, 1997). É também visível, contemporaneamente, um crescente atenuar da separação dos domínios educativo e formativo puros, com a educação a procurar afirmar-se pela especificação e standardização, vocacionalmente mais relevantes, e a formação a assumir a concretização de objectivos formativos contínuos, mais complexos e de longo-prazo (Patrick, 2000).

A clarificação e distinção entre os conceitos de formação, desenvolvimento e educação são, por vezes, função de contextos e usos, sendo passíveis de ser encarados como facetas de um processo transversal, mais amplo e complexo – o desenvolvimento do talento e potencial humanos (Garavan, 1997), historicamente considerado como processo nuclear, em espaço laboral e organizacional, sob a responsabilidade da função de gestão de recursos humanos (Valle, Martin, Romero & Dolan, 2000). A essência da gestão dos recursos humanos assume-os como activos dúcteis, cujo valor pode ser incrementado com um investimento na sua formação e desenvolvimento, assegurando o conhecimento e as competências requeridas pela e para a acção organizacional (Armstrong, 1992).

### *1.1.1. FORMAÇÃO: CONTRIBUTOS PARA UMA CONCEPTUALIZAÇÃO PROCESSUAL*

Após o enquadramento e delimitação preliminar do conceito, a formação pode ser analisada e interpretada como processo formal, considerando os momentos pré-formação, a execução e o pós-formação.

Adoptando uma perspectiva processual e racional do desenvolvimento da formação esta passa a envolver diversas fases sequenciais descritas pelos



modelos *Instructional Systems Development (ISD)* (Patrick, 2000). Os modelos *ISD* apresentam a capacidade de explicitar e especificar as diferentes sub-tarefas do processo formativo e suas inter-relações, permitindo uma compreensão cronológica e integrada da formação, generalizável e ajustável a diferentes espaços formativos, clarificando as tarefas que existem em cada sub-processo (Patrick, 2000). Subjacentes a estas perspectivas radicam pressupostos sistémicos onde a formação e o desenvolvimento se encaram como processos cíclicos que visam uma função e procuram alcançar objectivos particulares (Sels, 2002). A compreensão de que a formação tem natureza sistémica e processual é fundamental para que não seja confundida com a realização de eventos instrutivos isolados e dissociados da dinâmica operativa e funcional do sistema organizacional. Durante décadas ignorou-se que a formação não poderia ser pensada e executada de forma isolada face ao sistema global que a integra (Salas & Cannon-Bowers, 2001), face ao quadro organizativo e gestionário em que se desenvolve, que lhe confere sentido e ao qual deve servir (Cardim, 2005).

Existem períodos que são considerados pela generalidade dos autores como os pilares para o desenvolvimento processual da formação: a identificação de necessidades e conteúdos de formação; o planeamento, concepção da formação e a sua implementação e, ainda, a monitorização e avaliação da formação. Três grandes sub-componentes e momentos que remetem para os antecedentes, a implementação da formação, propriamente dita, e os seus consequentes, impactes ou resultados. Para Armstrong (1992), a formação sistemática, entendida como formação especificamente concebida para satisfazer necessidades concretas e pré-definidas, é baseada num modelo simples de quatro estádios, que se inicia pela avaliação de necessidades, seguido da selecção do tipo de formação requerida para a satisfação das necessidades pré-identificadas, ao que se segue a planificação e implementação da formação, finalizando com acções de seguimento e de avaliação da formação realizada, tendo em vista uma análise da sua eficácia (Armstrong, 1992). Em síntese, processualmente, inicia-se com a determinação das necessidades, a definição dos objectivos da formação. Estes devem permitir analisar não apenas o que deve ser aprendido, mas também o que os formandos deverão estar aptos a fazer no final da formação. A programação

da formação deverá ser efectuada sobre as necessidades e objectivos pré-estabelecidos, usando a combinação de técnicas e espaços-tempo formativos. Seguir-se-á a decisão relativa a quem ministrará a formação, seja a nível intra ou extra organizacional, no posto de trabalho ou fora dele, bem como a definição dos papéis e responsabilidades dos agentes envolvidos. Finaliza-se com a implementação da formação, assegurando e monitorizando o uso dos métodos correctos e ajustados aos objectivos projectados (Armstrong, 1992).

Partindo de sete revisões de literatura, no âmbito específico da formação, apresentadas até ao momento na *Annual Review of Psychology* (Campbell, 1971; Goldstein, 1980; Wexley, 1984; Latham, 1988; Tannenbaum & Yukl, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Aguinis & Kraiger, 2009) podemos caracterizar, nos três grandes momentos referenciados: antecedentes, execução e consequentes, a evolução da sofisticação técnica deste domínio nas organizações. O primeiro artigo síntese publicado foi de Campbell (1971). As características da formação no período retratado contrastam, significativamente, do apresentado em 2001, por Salas e Cannon-Bowers o que nos leva a reconhecer que se operaram grandes desenvolvimentos num espaço de aproximadamente três décadas. Segundo Campbell (1971) a produção teórica e empírica neste campo eram praticamente inexistentes constatando: “In sum, we know a few things but not very much” (p. 593). A partir desta análise pondera-se em que medida a formação poderá constituir-se como a melhor e mais adequada resposta para a resolução dos problemas em questão (Armstrong, 1992; Langdon, Whiteside & McKenna, 1999). Ao nível concreto da avaliação das necessidades de formação o autor identifica o uso da técnica dos incidentes críticos (Campbell, 1971). Goldstein (1980) refere-se pela primeira vez à aplicação de múltiplos níveis e divide a análise das necessidades nos níveis organizacional, de tarefa ou ocupacional e pessoal. Esta sub-divisão é confirmada por Wexley (1984) e Latham (1988) introduzindo este, ainda, um quarto nível de análise, o demográfico, tendo em vista a identificação de necessidades em grupos populacionais específicos. Latham alarga o âmbito de avaliação tendo em vista abranger perspectivas futuras e necessidades de capacitação estratégica. Tannenbaum e Yukl (1992) aperfeiçoam e consolidam o enfoque nos níveis organizacional, tarefa e individual, ainda hoje dominantes. Aqui, a análise organizacional

visa determinar onde e quando a formação é necessária para a organização (Goldstein, 1980). A análise de necessidades ao nível organizacional assegura a relação entre formação e estratégia, já que se procura estabelecer a convergência entre os objectivos organizacionais, a filosofia de gestão e a política de formação. A análise ao nível da função tem por objectivo identificar a natureza das diferentes tarefas a desempenhar e os requisitos de conhecimento, capacidades ou atitudes necessários para que ocorra um desempenho de sucesso. A análise dos recursos humanos consiste em verificar em que medida os colaboradores dispõem dos conhecimentos, habilidades/competências e atitudes requeridos para o desempenho das tarefas necessárias ao desempenho funcional e ao alcance dos objectivos da organização. Armstrong (1992) defende uma abordagem que permita a identificação de hiatos entre o que o colaborador conhece e consegue fazer e aquilo que deveria saber e/ou conseguir fazer. Contudo, a formação não assume apenas esta óptica reactiva, arrogando, de forma crescente, uma perspectiva proactiva no suporte ao desenvolvimento activo das pessoas e seu potencial, assumindo crescente relevo na identificação de aspectos do conhecimento e das competências organizacionais críticas no presente e a desenvolver estratégica e proactivamente no médio e longo prazos.

Salas e Cannon-Bowers (2001) fazem uma síntese da avaliação de necessidades de formação na última década e integram uma síntese dos destaques dos autores anteriormente referenciados. Partindo da inexistência ou presença de técnicas restritas, como a análise de incidentes críticos, evoluiu-se para a descrição dos elementos cognitivos das tarefas, tanto nos indivíduos como nas equipas de trabalho e apresentam-se propostas de aplicação do modelo multinível de análise organizacional para o mapeamento de necessidades futuras. A vertente da avaliação das necessidades desenvolveu técnicas que respondessem aos requisitos de alinhamento das acções de formação às estratégias organizacionais, atendendo ainda à necessidade de crescente flexibilização dos papéis ocupacionais.

O diagnóstico ou avaliação das necessidades de formação constitui um procedimento crucial para a aferição das valências em que é necessária intervenção e determinação da magnitude (intensiva e extensiva) da própria intervenção (Langdon, Whiteside & McKenna, 1999). Meignant (1997) reflecte

em torno da complexidade de operacionalizar o conceito de necessidade de formação e sua articulação com o de desejo de formação. Considera que é quando se encontram necessidade e desejo que as condições de êxito formativo se reúnem. A necessidade de formação apresenta uma dimensão social, dado que deve ser resultante de um processo que associe e mobilize os diferentes actores interessados, traduzindo-se num compromisso.

Transitando dos factores antecedentes para a implementação da formação pode afirmar-se que muitas vezes se confunde formação apenas com a sua fase de execução. A execução ou realização da formação consiste na aplicação de técnicas e estratégias para proporcionar a aquisição sistemática de conhecimentos, habilidades ou atitudes (no qual se deve ter em conta opções metodológicas e andragógicas adequadas face ao tipo de formação, de conteúdos e público-alvo desse processo), propondo-se, em estrito alinhamento com as necessidades avaliadas uma definição, minuciosa, das competências e conhecimentos ou atitudes que se requerem adquiridos e/ ou desenvolvidos.

Ao nível dos métodos e estratégias de formação, na fase de planeamento e execução, Campbel relata já em 1971 o uso de técnicas de instrução assistida por computador. Goldstein (1980) considera que na década de 1970 se evoluiu significativamente no aperfeiçoamento das taxonomias de aprendizagem. Destaca os treinos de sensibilidade, as simulações e jogos baseados nos princípios da aprendizagem social, pela reprodução de situações reais de desempenho. Wexley (1984) e Latham (1988) consideram que há diversas investigações que estimularam o desenvolvimento de condições mais eficientes de aprendizagem, destacando-se a constatação da relatividade da eficiência dos diferentes métodos. Tannenbaum e Yukl (1992) destacam a simulação, considerando os vários parâmetros que afectam a sua eficácia. Salas e Cannon-Bowers (2001) referem-se aos modelos de desenvolvimento de capacidades complexas, à representação adequada de tarefas em simuladores e referem a insipiência dos modelos de formação à distância.

Processualmente, após a execução, a terceira componente dos modelos formais em análise, visa um levantamento sistemático de informações sobre o sistema de formação e verificação se os impactos desejados ocorreram, de facto, após a execução (Robinson, 1988). Consiste, assim, na avaliação da formação, para se verificar em que medida os objectivos foram alcançados

e se existiu um assimilar dos conhecimentos por parte dos formandos, assim como uma aplicação ou transferência dessa aprendizagem para o local de trabalho, permitindo articular um conjunto válido de informações que orientem e nutram novos ciclos formativos. O processo de transferência seja total, ou parcial, consiste num momento crítico para a eficácia da formação, sendo fulcral para a eventual aplicação do conhecimento.

A avaliação da formação implica a recolha de informação para viabilizar a emissão de um parecer sobre a eficácia da formação nas organizações. Campbell (1971) alude ao clássico modelo de quatro níveis de análise, baseado nas reacções, aprendizagem, comportamento e resultados, referindo ainda as estratégias de auto-avaliação e os modelos experimentais clássicos. Goldstein (1980) fala de critérios para a avaliação do processo formativo e de procedimentos qualitativos na avaliação do impacto da formação. Wexley (1984) encara o uso da avaliação como forma de se diminuir a resistência aos sistemas de formação. Defende pré e pós testes com múltiplas dimensões e a apresentação pública dos resultados. Tannenbaunn e Yukl (1992) consideram a centralidade de métodos para a avaliação do retorno do investimento e a avaliação de critérios comportamentais. Salas e Cannon-Bowers (2001) aprimoram a taxonomia clássica de quatro níveis similar à enunciada por Kikpatrick no final da década de 50 do século xx. Defendem os designs experimentais com pós-teste sem grupo de controlo. Defendem a inserção de variáveis ambientais nos modelos de avaliação com integração de modelos multinível de avaliação da formação

A formação terá pouco ou nenhum valor para as organizações se os conhecimentos não forem transferidos ou o conhecimento não for, de alguma forma, aplicado no desempenho profissional. Para que a transferência da formação seja efectiva, os conhecimentos, as competências ou comportamentos aprendidos terão que ser generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempo após a formação. O fenómeno da transferência (do conhecimento) está associado a aspectos inerentes à formação, propriamente dita, mas também, a aspectos que extravasam o seu âmbito de intervenção. Nesta linha, Caetano e Velada (2007) referem que a transferência dos conteúdos aprendidos na formação está intimamente associada à concepção da formação, mas também, às características dos

formandos e ao ambiente de trabalho. Para além dos problemas identificados durante as fases precoces de planificação, após a execução, a análise rigorosa da transferência e da contribuição efectiva da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus colaboradores tem sido praticamente inexistente (Caetano, 2007). A avaliação da formação (enquanto processo sistemático de recolha de dados e de análise da concepção, da implementação e das consequências das acções de formação com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional) tem sido frequentemente negligenciada (Caetano & Velada, 2007), com prejuízos evidentes reflectidos numa ininteligibilidade crescente do valor diferencial dos investimentos em distintas operacionalizações da formação.

A formação requer uma planificação formal e sistemática, contudo, uma filosofia de desenvolvimento contínuo implica que a aprendizagem não deva ser, apenas, algo proporcionado no início de vínculos profissionais ou em momentos pontuais, ocasionais ou críticos da carreira profissional, mas antes encarada como um processo contínuo, inacabado e interligado com a acção quotidiana. Esta reconfiguração do papel da aprendizagem na acção humana reclama uma abordagem menos formal e uma maior responsabilização dos formandos pela sua auto-formação, pela auto-regulação da sua aprendizagem e pelo seu auto-desenvolvimento. Sempre que possível, a formação e o trabalho deverão ser aproximados e até integrados. Os trabalhadores deverão ser encorajados a aprender a partir de desafios inerentes à actividade laboral quotidiana, sempre que confrontados com situações-problema, uma tarefa não familiar ou uma função diferente. Poderão aprender e desenvolver-se sempre que consigam analisar e determinar como e porque a sua acção contribuiu para o sucesso ou o fracasso. Esta aprendizagem, quando retrospectiva e reflexiva, pode contribuir para o sucesso no desempenho em operações futuras.

A construção do conhecimento relevante passa pela aquisição de conhecimento codificado, pela e através da formação formal, mas também, e sobretudo, pelas aprendizagens incidentais e não intencionais no local de trabalho (Mueller, 1996). O sucesso da gestão de recursos humanos na economia do conhecimento está dependente da capacidade de potenciar a

arquitectura social informal, incluindo o conhecimento tácito, a cooperação e a aprendizagem informais (Thite, 2004).

O uso da experiência constitui para Armstrong (1992) a forma mais poderosa de aprendizagem, permitindo que ocorra de forma quase natural, inconsciente e instantânea. Constituindo um processo informal de desenvolvimento há abordagens formais ou semi-formais que poderão ajudar ao processo de reflexão retrospectiva e reflexiva sobre a acção no suporte à aprendizagem (Armstrong, 1992). Para Robinson (1988), a aprendizagem com sucesso a partir da experiência reclama motivação, capacidade de aprendizagem e execução, oportunidades e orientação de capacidades. Os primeiros dois aspectos deverão ser satisfeitos se os incentivos forem os correctos e se os procedimentos de selecção forem satisfatórios. Os dois últimos implicam um investimento extra, face ao qual muitos contextos organizacionais se mostram relutantes.

O como os ambientes de aprendizagem são criados e mantidos nas organizações requer um maior aprofundamento da investigação, pois é requerido um conhecimento que está muito para além do necessário a um mero exercício de operacionalização de acções formais de formação. Um tópico relacionado com este prende-se com o como e em que circunstâncias indivíduos e grupos aprendem surgindo, aqui, relativizado de forma crescente o peso das actividades formais e emergindo a crucialidade das actividades organizacionais e interpessoais de aprendizagem mais informal (Salas & Cannon-Bowers, 2001) nas quais os membros da organização podem desenvolver as suas próprias estratégias de aprendizagem e sobre elas reflectir (Hwang, 2003). A cultura informal sobrepõe-se, por vezes, às políticas formais, assomando-se como crucial, no domínio da aprendizagem humana, o seu crescente alinhamento e convergência (Thite, 2004).

## 1.2. *CONHECIMENTO E SUA GESTÃO: CONTRIBUTOS PARA UMA CONCEPTUALIZAÇÃO PROCESSUAL*

Nas organizações, sob um prisma operativo ou funcionalista, focaliza-se o conhecimento no contexto de aplicação, nas operações, nos processos de

inovação e melhoria contínua organizacional. O conhecimento é encarado como informação usada numa óptica produtiva (Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin, 2003). Mais importante do que a enunciação e definição do conceito assume particular relevância a capacidade de o detectar, reconhecer e lidar com a sua existência. Lidar com conhecimentos passa, assim, a ser lidar com problemas<sup>2</sup> e suas (re)soluções. Transitamos, nesta abordagem, do campo do inobservável para o observável, fixando a nossa análise num elemento tangível, central e com larga tradição histórica nas diversas metodologias utilizadas para a identificação de conhecimentos<sup>3</sup> – *a (re)solução de problemas* – enquanto processo que se realiza (ou não) a partir da existência (ou não) de um determinado tipo e grau de conhecimento e capacidade de um dado agente, individual ou colectivo, de o transformar em acção. Para que a definição atrás enunciada assuma pleno valor terá que conter poder discriminativo, permitindo perceber o quanto se conhece (ou não), integrando então a noção de grau ou de nível de conhecimento<sup>4</sup>. Introduce-se, assim, um elemento que complementa a ideia base onde o conhecimento se define de forma interligada com a capacidade de resolver problemas, com uma determinada eficácia (Muñoz-Seca & Riverola, 1997, p. 8).

Para além da abordagem funcionalista, num prisma processual, a gestão do conhecimento tem sido interpretada como a criação e desenvolvimento de condições organizacionais internas que catalisem todos os (sub)processos<sup>5</sup> relacionados com o conhecimento, no sentido da concretização dos objectivos

---

<sup>2</sup> Um problema é, nesta perspectiva teórica, entendido como a existência de uma situação que não é agradável para alguém. Estado que incitará ou motivará este alguém à acção, no sentido de transformar o estado do problema para um outro, considerado mais agradável. Um problema implica assim um agente activo que o sinta como tal, o detecte e procure resolver.

<sup>3</sup> Em particular, em contexto escolar e educacional. Onde um determinado tipo e grau de conhecimento são avaliados por professores e educadores, secularmente, através da performance e capacidade dos discentes para resolver determinados exercícios e problemas propostos, aferindo-se o grau de conhecimento por estratégias de ordem experimental/manipulativa, evocativa, de reconhecimento ou mistos.

<sup>4</sup> Revela-se fundamental, em processos de resolução de problemas, avaliar a eficácia do(s) método(s) adoptado(s). Ainda que se possa resolver um mesmo problema, ou classe de problemas, recorrendo a diferentes estratégias, estas, não serão igualmente eficazes. Os autores consideram os seguintes níveis de conhecimento: Saber dados ou saber acerca de (sa); saber como (sc); saber porquê (sp); saber melhorar (sm); saber aprender (sap).

<sup>5</sup> Como conjunto dinâmico de esforços deliberados de optimização e desenvolvimento das etapas de criação, validação, distribuição e aplicação de conhecimentos críticos.



organizacionais (Cardoso, 2003). Gestão do conhecimento implica transformar o que se sabe em algo que gere valor, torná-lo produtivo, tendo em vista a potenciação do conhecimento-chave existente na organização, para melhor servir as diferentes partes interessadas, acelerar a aquisição ou geração de novos conhecimentos de valor competitivo, aumentar a colaboração entre pessoas, facilitar o acesso às fontes partilhadas de informação e aprendizagem.

Da articulação das ideias expostas, nos parágrafos anteriores, gerir conhecimentos significará identificá-los, aumentá-los, partilhá-los e aplicá-los na acção, ganhando capacidade e vantagem competitiva através da capacidade de antecipar e resolver problemas críticos para o desempenho organizacional.

As organizações terão que aprender a partir de fluxos de conhecimento que as percorrem (Desouza, Chattaraj & Kraft, 2003). Para McElroy (2000) o conhecimento é fruto da capacidade e da actividade humana, durante operações quotidianas, construído a partir de relações sociais, processos individuais ou colectivos contextualizados. Para o autor, a gestão do conhecimento consiste numa vertente da gestão que procura ter impacto no processamento do conhecimento (McElroy, 2003). A gestão do conhecimento assenta em sub-processos e configurações contextuais que favoreçam a criação, utilização e retenção do conhecimento (Snowden, 1999). Na verdade, a gestão opera sobre práticas e através de práticas, que, no que diz respeito ao conhecimento, se podem organizar, analiticamente, em etapas formadas por conjuntos de actividades/comportamentos (cf. Quadro 1) que focalizam diferentes momentos do ciclo de vida dos conhecimentos críticos ou centrais de um contexto organizacional (Birkinshaw & Sheehan, 2002; Carrión, González & Leal, 2004).

Inscribendo o conhecimento na acção e em actividades contextualizadas, o seu processo de construção e difusão social pode, num esforço analítico, desestruturar-se num conjunto de etapas (não necessariamente sequenciais) de criação, validação, distribuição e aplicação que permitam à organização adaptar-se e (re)aprender continuamente, construindo, sustentando e potenciando as suas competências-chave (Bhatt, 2001; Kim, Hwang & Suh, 2003). A gestão efectiva do conhecimento terá de articular pessoas, processos e ferramentas técnicas (Smith & McKeen, 2004) procurando controlar e potenciar a criação,

disseminação e aplicação de conhecimento no seio de uma organização<sup>6</sup>. Assumimos com Kluge et al. (2002) que as três tarefas centrais de gestão sobre o activo conhecimento recaem sobre a aplicação, a distribuição e a criação.

Numa óptica de segmentação analítica em fases ou momentos, são múltiplos os contributos e perspectivas. Sandars (2004) propõe uma sub-divisão em quatro fases: a criação, a memorização, a distribuição e aplicação à tomada de decisão. Noutra perspectiva, de acordo com os trabalhos de Szulanski (2001), a gestão do conhecimento focaliza apenas dois grandes momentos: a criação e a aplicação, em que esta última reclamaria a geração de novo conhecimento, encaminhando-o novamente para um ciclo aplicativo que se nutriria de forma iterativa.

Ruggles (1998) conceptualizando o conhecimento como um fluido misto de informação contextual, valores, experiência e regras, considera que a gestão do conhecimento engloba três actividades nucleares: a geração, a codificação e a transferência. Nesta mesma linha Silva, Soffner e Pinhão (2003) referem que as principais actividades da gestão do conhecimento se prendem com a geração (criação ou aquisição), codificação (ou armazenamento) e transferência. A gestão do conhecimento como processo é para Desouza (2004) constituída por uma série de etapas de criação, aquisição, armazenamento, transferência, distribuição e aplicação.

Nas múltiplas enunciações apresentadas a gestão de conhecimento pode entender-se como um processo que incide nos sub-processos que permitem a potenciação das bases de conhecimento com valor acrescentado para a organização, no sentido de potenciar todas ou, de forma selectiva, algumas das etapas relativas ao fluxo e ciclo de existência do conhecimento-chave, que funda e legitima um dado sistema social e organizacional.

---

<sup>6</sup> Na visão de Carter e Scarbrough (2001) a gestão do conhecimento surge representada numa lógica tripartida, entre componentes técnica, social e económica: A vertente técnica envolveria a centralização do conhecimento que se encontra disperso pela organização, procurando a codificação de formas de conhecimento, tendo em vista a sua acessibilidade, de acordo com os requisitos do negócio. Esta é a componente mais racional, que introduziu temáticas e práticas como a *intranet*, bases de dados e *groupware* na gestão do conhecimento. Em termos sociais e políticos, a gestão do conhecimento envolveria a colectivação humanizada do conhecimento, rompendo com micro-círculos de utilização e propriedade sectoriais. Em termos económicos a preocupação com a gestão do conhecimento alinharia com as necessidades de intensificar a criação e exploração de conhecimento, reflectindo as pressões mercadológicas de inovação e aceleração dos ciclos de vida dos produtos e serviços.

## Quadro 1 - Síntese de actividades e processos relativos ao conhecimento

[Adaptado de: Holsapple &amp; Joshi, 2004]

Autores	<i>Actividades de Gestão do Conhecimento</i>
Alavi (1997)	1. Aquisição 2. Indexação 3. Filtragem 4. Classificação 5. Distribuição 6. Aplicação
Anderson (1996)	1. Partilha 2. Criação 3. Identificação 4. Colheita 5. Adaptação 6. Organização 7. Aplicação
Cardoso (2003)	1. Criação e aquisição 2. Atribuição de sentido 3. Partilha e difusão 4. Memória Organizacional 5. Medição 6. Recuperação
Choo (1996)	1. <i>Sensemaking</i> 2. Criação do conhecimento 3. Tomada de decisão
Holsapple & Whinston (1987)	1. Procura 2. Organização 3. Armazenamento 4. Manutenção 5. Análise 6. Criação 7. Apresentação 8. Distribuição 9. Aplicação
Nonaka (1996)	1. Socialização; 2. Internalização; 3. Combinação; Externalização
Szulanski (1996)	1. Iniciação; 2. Implementação (transferência do conhecimento); 3. Utilização do conhecimento transferido; 4. Integração e internalização do conhecimento
Van der Spek & Spijkervet (1997)	1. Desenvolvimento 2. Distribuição 3. Combinação 4. Protecção
Wiig (1993)	1. Criação 2. Explicitação 3. Uso 4. Transferência

Apesar da convergência de perspectivas face à consideração de um ciclo de existência do conhecimento, cujas fases apelam a diferentes focalizações e intervenções, evolutivamente, as investigações que privilegiam e em que se evidenciam as etapas relativas à distribuição e partilha tendem a assumir um peso superior face às que integram outros sub-processos (Scholl, König, Meyer & Heisig, 2004).

Apesar de perspectivas críticas e divergentes, a assumpção de que o conhecimento possui um ciclo de vida revela-se instrumental na compreensão da sua gestão e da(s) forma(s) como ideias individuais e abstractas são maturacionalmente desenvolvidas e transformadas em produtos, soluções e/ou serviços organizacionais com valor acrescentado. Birkinshaw e Sheehan (2002) apresentam uma perspectiva processual evolutiva do

conhecimento através de um ciclo de vida com quatro momentos chave: a criação, a mobilização (interna), a difusão (externa) e a aplicação ou utilização. Defendem a aplicação de práticas de gestão ajustadas ao estágio ou fase de maturação do conhecimento, alertando para a incapacidade de as organizações serem ubíqua e sincronicamente eficazes na gestão de todas as etapas, ou de todos os momentos do ciclo de vida. Kluge, Stein e Licht (2002), pelo contrário, defendem que não estamos na presença de um processo em cadeia. Contrariando a intervenção especializada e ajustada ao estágio de desenvolvimento, advogam que na operacionalização, mais do que a adopção de uma lógica sequencial se deve optar pela intervenção holística e sincrónica sobre três etapas. Apresentam uma perspectiva que orienta a gestão do conhecimento para os sub-processos de aplicação, distribuição e geração, segundo esta ordem aparentemente invertida ou contra-natural e concebem a organização das três tarefas de gestão com base no intervalo de tempo previsto para o impacto nos resultados organizacionais. Deste modo, será a aplicação de conhecimento pré-existente e já disponível que terá efeito mais imediato e directo no desempenho, seguido da distribuição e finalmente da geração. A geração é a que apresenta a maior margem temporal entre a implementação e os resultados, o que lhe confere muitos dos atributos de um investimento estratégico, mais do que os de um problema do foro operacional (Kluge et al., 2002).

Através da compreensão ontológica da construção progressiva do conhecimento, as organizações poderão centrar e adaptar esforços, técnicas e práticas de gestão ao estágio particular de maturação do conhecimento crítico que pretendem explorar e, deste modo, potenciar ao máximo estes recursos cognitivos.

O como é que as organizações criam, transferem e retêm conhecimento tem sido um foco tradicional e intensivo de investigação, contudo, surgem recentemente estudos que estendem o processo e se centram na validade e nos fenómenos da obsolescência do conhecimento (Baht, 2001). Este fenómeno torna-se, na actualidade, particularmente relevante, e está na base do interesse e investimento crescentes na formação, enquanto estratégia que procura controlar os seus ritmos e minimizar os seus efeitos negativos.

Para Kluge et al. (2002), a rapidez é a única medida eficaz contra a perecibilidade e, esta, advém de um acelerar da curva de aprendizagem nas e das organizações.

Na verdade, o valor do conhecimento tende a diminuir com a transitoriedade do tempo (Kluge et al., 2002). Face a ciclos acelerados de mudança, inerente a uma capacidade de aprendizagem está a necessidade e capacidade de, selectivamente, reconhecer e esquecer os conhecimentos e comportamentos inertes e regras de acção/decisão que não acrescentam valor ou requerem actualização. Simultaneamente ao desenvolvimento do conhecimento, surge a pertinência de lidar com a sua obsolescência, quando os referenciais da realidade mudam. A compreensão de novos acontecimentos implica aprender novos conhecimentos e desaprender, descartar, reciclar ou esquecer conhecimentos obsoletos (Martin de Holan & Phillips, 2004).

Para Martin de Holan, Phillips e Lawrence (2004) a capacidade organizacional para esquecer revela-se, hoje, um fenómeno de importância crítica, mas parcamente compreendido. Um processo de desaprendizagem lento é, hoje, uma debilidade de muitas organizações (Muñoz-Seca & Riverola, 1997). O esquecimento, tal como a aprendizagem, é um processo complexo. Pode ocorrer de forma acidental, premeditada, com impacto prejudicial ou benéfico, mas independentemente dos casos, sempre, com impacto significativo na competitividade organizacional. A gestão do sub-processo de esquecimento organizacional assume relevo, primeiro, porque a perda involuntária implica a perda de tempo, recursos e conseqüente potencial competitivo. Em segundo lugar, porque novos processos de aprendizagem, de uma forma geral, estão dependentes de processos de esquecimento (Martin de Holan, Phillips & Lawrence, 2004).

Em síntese, uma análise de algumas das abordagens referenciadas na literatura da especialidade permite inferir que a gestão do conhecimento pode ser conceptualizada de forma funcional, processual e dinâmica, em termos de optimização e coordenação que incorre das pessoas, da tecnologia e das interacções pessoas-tecnologia. Se há etapas dos sub-processos anteriormente referenciados eminentemente associados ao factor humano (e.g., criação, atribuição de sentido) outras, como a memorização ou recuperação automática são indubitavelmente potenciadas pela utilização de

suportes e interfaces tecnológicos. Cada fase do processo corporiza e consubstancia-se, assim, através de um conjunto de práticas ou actividades reverberatórias da essência contextual, sobre o qual deve recair a atenção de quem procura desenvolver iniciativas de gestão do conhecimento, procurando responder a desafios teóricos, práticos e metodológicos que advêm desta lógica psico-social e técnica interactiva (Pan & Scarbrough, 1999). Coerente com esta dupla orientação da intervenção nos estádios ou sub-processos salientes do ciclo de vida do conhecimento, ora centrada em aspectos humanos, ora na vertente técnica, no espaço analítico da investigação teórico-conceptual sobre gestão do conhecimento sobressaem duas grandes plataformas de orientação: uma primeira, formada por perspectivas mais deterministas, marcadas por uma elevada racionalidade tecnológica e, uma segunda, formada por perspectivas mais subjectivas, sociais, humanas e relacionais, críticas da adopção de uma postura excessivamente racional (Alvesson & Karreman, 2001). Mayer e Remus (2003) referem-se a uma fracção da investigação em gestão do conhecimento, como possuindo uma orientação humana (*Human-oriented KM*) e, a uma outra como sendo orientada pela tecnologia (*Technology-oriented KM*). No mesmo sentido, autores como Carter e Scarbrough (2001), mas também Grimand (2005), referem que a evolução do investimento e da investigação no domínio da gestão do conhecimento se edifica, essencialmente, sob a clivagem entre dois arquétipos de estratégias. Um dominante, pelo qual tem optado a maioria dos estrategas operativos, dominado por estratégias de codificação e, um segundo, cunhado por estratégias de personalização. A via da personalização e as abordagens, em gestão do conhecimento, inspiradas e centradas nas pessoas, designadas por Kluge, Stein e Licht (2002) por “abordagens de estímulo” caracterizam-se pelo facto de os gestores apenas poderem actuar indirectamente, cultivando os contextos (Wenger, McDermott & Snyder, 2002), estímulos e condições facilitadoras à acção individual.

É nesta linha conceptual, centrada nas variáveis comportamentais e humanas para uma gestão do conhecimento, que procurámos problematizar a relação entre perspectivas e pressupostos de formação e desenvolvimento dos trabalhadores e os processos organizacionais relativos ao conhecimento e sua gestão, entendendo a acção da gestão de recursos humanos e da

formação, em particular, como eixos centrais na criação de uma atmosfera, uma moldura facilitadora ou inibidora da aprendizagem, facilitadora e mobilizadora dos diferentes sub-processos do desenvolvimento do ciclo de vida do conhecimento, crítico, desde a criação à sua aplicação, com valor acrescentado para a organização.

## 2. EVOLUÇÃO DE PERSPECTIVAS E DOS PRESSUPOSTOS DA FORMAÇÃO, O CONHECIMENTO E SUA GESTÃO: RELAÇÕES

A intersecção dos níveis de análise individual e organizacional, os factores, os ritmos e conseqüentes da mudança nas perspectivas e pressupostos da formação e desenvolvimento profissional dos trabalhadores e sua relação com os processos de gestão do conhecimento serão o objecto privilegiado de análise neste ponto.

Cientes da centralidade crescente da dimensão formal da aprendizagem associada à formação, focalizada, privilegiadamente, no nível individual, pretendemos, neste capítulo, realçar a crucialidade das facetas informal e organizacional nos processos de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento. Com este objectivo, dedicaremos particular atenção ao desafio que constitui o desenvolvimento de uma efectiva gestão do conhecimento organizacional, da capacidade de articular funcionalmente os níveis individual e organizacional de aprendizagem (Antonacopoulou, 2006) e as dimensões formais da formação e as informais da aprendizagem humana nas organizações do conhecimento (Choo, 2003). Na verdade, muita da perícia ocupacional é de natureza prática, informal e só raramente, se alguma vez, ensinada. Os trabalhadores experientes, ditos peritos, diferem dos inexperientes ou novatos, principalmente pela quantidade de capacidades específicas que possuem e da forma como organizam o seu conhecimento (Cornford & Athanasou, 1995).

No desenvolvimento profissional há um importante elemento colectivo e um não menos importante elemento individual. Por um lado, o desenvolvimento profissional é favorecido por contextos colaborativos. Mas, por

outro, o desenvolvimento profissional de cada colaborador é algo, cada vez mais, da sua inteira e total responsabilidade. A formação formal (inicial, contínua, especializada e avançada) continua a ser um suporte fundamental do desenvolvimento profissional. Antonacopoulou (2006) discute a natureza, o contexto, o conteúdo e o processo da gestão da aprendizagem, enfatizando a necessidade de se progredir na compreensão da aprendizagem organizacional, transitando e deslocando o enfoque do questionar se aprendizagem individual e organizacional estão relacionadas para uma compreensão de como a interação dos processos individuais e organizacionais criam condições que potenciem a complexidade social da aprendizagem nas organizações. A aprendizagem organizacional surge no intuito de se captar a natureza holística e complexa da aprendizagem nas organizações, captando a sua natureza psicossocial e explorando as forças políticas que enformam a prática de aprendizagem nas organizações. A aprendizagem individual é afectada, de forma significativa, pelas práticas organizacionais e as práticas de gestão da aprendizagem reflectirão a orientação da organização para a aprendizagem. É neste interface de relação inter-níveis que enquadrámos a relação entre formação individual e a gestão do conhecimento organizacional (Antonacopoulou, 2006).

No âmbito da gestão do conhecimento advoga-se actualmente, e de modo relativamente consensual, a crucialidade dos aspectos culturais e humanos como potenciais alavancas dos processos de criação, transferência e aplicação do conhecimento (Carter & Scarbrough, 2001; Hislop, 2003; Hwang, 2003; Oltra, 2005). Um sistema organizacional que valorize o conhecimento deverá desenvolver e introduzir mecanismos sócio-técnicos que garantam e potenciem a aprendizagem contínua. Um desses mecanismos é a formação (Leonard-Barton, 1992). Sobressai, assim, de forma natural, a relevância contemporânea de uma relação estreita entre gestão do conhecimento e formação estratégica de trabalhadores, numa era de rápido fluxo de informação e conseqüente obsolescência dos conhecimentos.

Na conceptualização da gestão dos trabalhadores encontra-se uma aceitação generalizada e até uma certa apologia da necessidade de mudanças, naturais ou intencionais, para níveis mais complexos, diferenciados e integrados de sofisticação. A concepção de mudança surge como um



processo básico à adaptabilidade, subsistência e sustentabilidade dos sistemas organizacionais e figura na generalidade das abordagens teóricas deste domínio. Contudo, falar de mudança nos modelos e sistemas de gestão de trabalhadores, nem sempre é falar de desenvolvimento, efectivo, implicando este, uma mudança (planeada) condutora a novos padrões funcionais de acção, indutora de uma certa progressão e de um certo processo de transformação, qualitativo e integrativo. Este facto, permite-nos considerar que a mudança pode constituir-se, afirmativamente, como um progresso no grau de desenvolvimento da função, mas também pode reverter-se num retrocesso ou alteração descontínua para padrões e configurações menos funcionais. A noção de mudança, contrariamente à de desenvolvimento, não incorpora, em si mesma, uma orientação contínua de sofisticação evolutiva crescente. Desta forma, o desenvolvimento incorpora mudança(s), mas esta(s) não se traduz(em), necessariamente, em desenvolvimento deste domínio.

A relação entre formação e gestão do conhecimento terá que ser analisada à luz da diversidade e sofisticação variável da conceptualização e operacionalização da formação vigentes, num dado contexto organizacional, num dado espaço temporal. A assumpção de diferenças nas perspectivas e pressupostos de formação, em particular, e gestão dos recursos humanos, em geral, obriga a uma análise profunda dos seus impactos, diferenciais, nos processos e resultados da gestão do conhecimento.

A formação, na sua faceta mais formal, enquanto actividade de promoção da aprendizagem profissional, legitimou-se e afirmou-se, sobretudo, a partir do momento em que surge nos espaços de acção organizacionais, ou a eles associada, controlada, gerida e por eles nutrida. Acompanhou as mudanças operadas no mundo do trabalho até à sua integração, generalizada, na fórmula de trabalho organizado em organizações. À medida que recuamos no tempo torna-se mais difícil relacionar as políticas de formação oficiais com as ocorrências em contexto empresarial, pelo que se pode afirmar que há uma história e percurso de desenvolvimento da formação dos profissionais, desde tempos remotos, extrínseca e dissociada de contextos organizacionais e um período, historicamente recente, relacionado com a afirmação generalizada do trabalho em organizações, que se prolonga até

à contemporaneidade, de apropriação destes processos pelas organizações e de influência recíproca, de mudança e evolução conjunta, entre a formação e desenvolvimento dos recursos humanos e o próprio desenvolvimento da organização e das sociedades como um todo<sup>7</sup>.

A formação constituiu-se e constitui-se como uma área privilegiada de convergência entre objectivos individuais, organizacionais e sociais e um domínio central, em termos de tradição de intervenção no domínio dos recursos humanos e, ainda, uma das valências que agrega maior consenso, aceitação e articulação sinérgica no investimento, nos últimos séculos.

As ideias e as práticas que configuram o campo da formação e qualificação no e para o trabalho foram historicamente<sup>8</sup> construídas e trazem as marcas dos contextos sociais, culturais e políticos em que se inseriram (Bastos, 2006). A orientação e o grau de desenvolvimento dos processos e práticas de gestão de pessoas, nomeadamente da formação, estão longe de ser redutíveis à ideia, ingénua, de algo adquirido e dependente da mera passagem do tempo, assumindo-se, antes, como algo inerente a uma construção no tempo, onde para além das circunstâncias e contingências, os pressupostos e as representações ideológicas da gestão pareceram orientar as acções relativas a opções estratégicas (McGregor, 1960).

Pilati (2006) destaca a influência histórica dos paradigmas de gestão dominantes na abordagem à formação, ao desenvolvimento e educação. Sustentando-se em Malvezzi (1994) considera que as teorias de gestão são um delimitador sócio-político do como o trabalho foi e é gerido e em consequência determinam o(s) modo(s) e a(s) finalidade(s) das acções de

---

<sup>7</sup> Poderá falar-se de uma tendência, na era do conhecimento, para uma progressiva desresponsabilização das organizações e até terciarização da acção formativa, com crescente assunção de responsabilidade pelos formandos, enquanto agentes activos da sua formação e auto-desenvolvimento (Tannenbam & Yukl, 1992). Este facto não parece traduzir, na essência, uma desvalorização do papel, estatuto e investimento em formação, mas antes, um reajuste nos papéis e responsabilidades dos actores organizacionais neste domínio, coerente com uma visão mais autónoma e (auto-)responsável dos colaboradores por parte das organizações.

<sup>8</sup> Circunscrevemos a nossa análise, neste trabalho, à história recente da gestão dos trabalhadores. Esta opção não reflecte a negligência do passado remoto, deste campo de saber e domínio de acção, intimamente associado com a evolução da eficácia do trabalho colectivo humano, mas reflecte, antes, um enfoque no período histórico, central e de maior aceleração e afirmação da faceta mais formal desta actividade e da sua integração com a legitimação da própria organização-entidade e do trabalho organizado como fórmulas dominantes na estruturação dos sistemas produtivos.

formação. Estas não podem, assim, ser compreendidas de modo descontextualizado em relação aos pressupostos teóricos dominantes, num dado espaço-tempo, parecendo mesmo essencial interligar as dimensões de formação à evolução das variáveis de comportamento e gestão organizacional. A história do desenvolvimento das teorias da organização e das concepções de gestão e organização que lhe estão associadas constituem um referencial que, pelo carácter diacrónico, permitem localizar dimensões evolutivas da nossa cultura de trabalho e de gestão dos trabalhadores.

Detectam-se, ao longo do último século, diferenças significativas nas concepções dominantes do ser humano na organização e na estruturação da actividade produtiva, mudando e, nalguns casos, evoluindo a forma e grau de sofisticação das formas de o gerir. Os modelos de conceptualização e de operacionalização da formação têm evoluído, natural e/ou intencionalmente, em harmonia com a forma de se encarar a natureza humana, a Pessoa, o seu papel e a sua centralidade nos sistemas sócio-laborais e organizacionais.

Ao longo do tempo uma mesma função ou área organizacional que surge associada à gestão dos trabalhadores foi mudando e/ou evoluindo. Esta mudança surge reflectida ao nível semântico, ou seja, nas palavras e conceitos que usamos para a descrever e, também, nos conteúdos, actividades e pressupostos da sua concretização. Encontramos, na literatura da especialidade, uma profusão de interpretações e significações em torno da temática da gestão dos trabalhadores. Keenoy (1997, p. 825) chega mesmo a usar a expressão “*HRMism*” para se referir à multiplicidade e pluralidade de significâncias neste domínio. A evolução das denominações é reveladora da erosão dos factores competitivos tradicionais. A expressão “recursos humanos” no âmbito das organizações surge referindo-se a um movimento que se afirmou nos anos 80 como perspectiva alternativa à tradicional gestão de pessoal. Este facto está, a título de exemplo, reflectido nos títulos dos artigos adoptados por Campbell (1971), Goldstein (1980), Wexley (1984), Latham (1988), Tannebaum e Yukl (1992) e Salas e Cannon-Bowers (2001) cujos trabalhos foram publicados ao longo do tempo na *Annual Review of Psychology*. A título exemplificativo, Campbell (1971) intitula o primeiro artigo por “*Personnel training and development*”, em 1984 Wexley mantém

o conceito de formação de pessoal com: “*Personnel training*”, mas em 1988 Latham já introduz a noção de formação e desenvolvimento dos recursos humanos com o título: “*Human resource training and development*”. Para além de reflectirem a evolução terminológica, estes trabalhos de revisão teórica espelham uma transformação profunda operada no domínio da formação, reflectido na transição, num espaço de cerca de três décadas, de um território insondado, caracterizado como atóxico (Campbell, 1971) para o que Salas e Canon-Bowers (2001) denominam de campo científico.

Mudanças na nomenclatura, estruturas, papéis e responsabilidades na forma de lidar com o sistema social e humano terão sido acompanhadas por gradativas rupturas evolutivas nas rotinas e práticas organizacionais, sendo que estas poderão mesmo, nalguns casos, ter sido precursoras das primeiras. É certo, todavia, que o ritmo da evolução conceptual e da investigação não são, habitualmente, sincrónicos do da aplicação prática, referindo-se Ferris et al. (1999) ao “...gap between the science and practice of HRM” (p. 385) e Fernández (2002) à fragmentação entre mundos académico e empresarial. Este facto traduz que, embora a evolução conceptual se tenha operado, ainda hoje há práticas vigentes nas organizações que, tipologicamente, poderíamos associar com os primórdios desta função organizacional.

A opção e adopção de uma dada nomenclatura remete para uma carga semântica, mas também para uma carga ideológica, passível de ser conotada com um dado período histórico-evolutivo, revelador de uma forma particular de conceber o papel da pessoa no trabalho e uma forma particular de o organizar.

Conjugando as potenciais variantes ideológicas com as dinâmicas de contingencialidade competitiva da acção de cada organização revela-se um quase truísmo a aceitação de que mais do que um modelo dominante de conceptualizar e operacionalizar a formação de recursos humanos, na era contemporânea do conhecimento, os modelos vigentes nas organizações consistirão, em grande parte dos casos, em espécimes híbridos, diferenciais e contingenciais. Estes agregam influências ecléticas de múltiplos paradigmas organizacionais, que tipificaram diferentes períodos ao longo do século

passado, fazendo emergir abordagens na gestão e formação dos recursos humanos, inter-organizacionais, muito distintas, em termos evolutivos e com graus de sofisticação variável (Heffernan & Flood, 2000).

Para complexificar a análise, ao referirmo-nos à asserção gestão de recursos humanos e suas dinâmicas de evolução assume-se, ainda, como fundamental, uma análise estratificada, entre aquilo que serão os aspectos práticos, mais superficiais e visíveis e aquilo que serão os pressupostos básicos nos domínios filosóficos e ideológicos. Lerín et al. (2001), a este respeito, distinguem as concepções de filosofias, práticas e técnicas ou ferramentas de recursos humanos. A filosofia refere-se às concepções basilares, sobre a pessoa humana, sobre os grupos, sobre o trabalho e relações humanas e matiza uma série de políticas de recursos humanos que inspiram e orientam a acção organizacional no domínio da gestão de recursos humanos. As práticas, por sua vez, são a revelação comunicante, pela acção, de uma orientação ideológica mais profunda, prolongam a faceta operativa de uma visão cultural das pessoas, num dado enquadramento organizacional. As técnicas e ferramentas de recursos humanos são unidades instrumentais básicas para as referidas práticas de recursos humanos. Desta decomposição resulta-nos a reflexão de que a orientação filosófica e das políticas dominante, num dado contexto, se constituirá como uma variável condicionante das práticas, e dos instrumentos ou ferramentas a adoptar. E estas serão um veículo comunicante das dimensões mais profundas. Para os autores, a eficácia organizacional dependerá, em larga medida, da capacidade manifesta em integrar estes diferentes sub-sistemas e de uma compreensão estratificada do alinhamento e ritmo de evolução, intra e inter-níveis.

Para além do potencial desfasamento entre teoria e prática e potenciais disparidades evolutivas entre diferentes processos de gestão de recursos humanos e discrepâncias intra e inter-níveis de análise de cada processo revelam-se, ainda, muitas vezes, dissonâncias entre discurso e acção comportamental, nas e das organizações, patentes, por um lado, no reconhecimento discursivo e impressivo, generalizado, da importância atribuída à Pessoa e ao factor humano como esteio da competitividade e, por outro, na desvalorização crescente dos recursos humanos, pelas práticas formais de gestão. Este aspecto complexifica a análise e caracterização das práticas de

formação e de gestão dos recursos humanos, implicando o recurso a estratégias que vão para além do discurso.

A partir do relatado nos parágrafos anteriores pretendemos reforçar a ideia da diferença, na actualidade, no domínio e na forma como se gerem os trabalhadores. Para Lerín et al. (2001) as diferenças inter-organizacionais, na visão da gestão de recursos humanos, estão patentes na forma como as organizações vêem e se relacionam com os seus membros, sendo possível constatar diferenças significativas entre contextos que valorizam o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e outros que o dificultam e, formalmente, o obstaculizam ou mesmo impedem.

As taxonomias na conceptualização e operacionalização da gestão dos trabalhadores, ao longo dos últimos séculos, permitem-nos construir um referencial analítico desenvolvimentista, de caracterização aproximada das perspectivas e pressupostos da formação com influência nas perspectivas actualmente vigentes.

A função de gestão de recursos humanos, nos moldes actuais, na qual integramos a formação como processo nuclear (Valle, et al., 2000), surgiu na segunda metade do século xx. Depois dos anos 60 evoluiu consideravelmente crescendo o seu reconhecimento no influir nos processos e resultados organizacionais. Se até à década de 60 foram as pressões e tensões sociais, laborais e sindicais, expressas administrativa, burocrática e legalmente, que maior influência exerceram na evolução e/ ou mudança das suas práticas, na segunda metade do século são as exigências de competitividade e de transformação da natureza do trabalho os principais factores mobilizadores da sua transformação (Tavares, 2006).

Com Chiavenato (1996) descodificamos e estruturamos os percursos de evolução da gestão de recursos humanos, ao longo do século xx, em três eras organizacionais bastante distintas e características: era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação, onde a função de gestão de recursos humanos surge com missões, níveis de actuação e abordagens particulares, para além de nomenclaturas próprias. A cada período corresponde uma forma particular de gerir os trabalhadores, nomeadamente: a gestão de pessoal; a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica de/com pessoas.

É transversal à generalidade dos estudiosos, neste domínio, que um paradigma imperou na gestão dos trabalhadores na primeira metade do século XX e um segundo domina na segunda metade. Numa óptica de estruturação analítica dos múltiplos quadros de referência de abordagem da evolução da gestão de recursos humanos intentamos a transição de referenciais plurais e multi-faseados para perspectivas contínuas duais, referenciadas na literatura da especialidade. De acordo com trabalhos de Sparrow e Hiltrop (1994) até 1970, a literatura da gestão de recursos humanos reflectiu uma visão dos recursos humanos como “custo”, emergindo durante a década de 70 e 80 uma visão renovada que os passa a encarar como um “investimento”.<sup>9</sup>

O contraste entre as dimensões *hard* e *soft* é a mais documentada e discutida distinção na gestão dos trabalhadores, e constituirá o esquema interpretativo analítico-conceptual dominante (Keenoy, 1997, p. 825). Uma versão *hard* promove a gestão dos trabalhadores de forma tão racional como para os demais factores de produção, com vista ao objectivo último de aumentar a vantagem competitiva da organização. Assim, sugere que os recursos humanos devem ser obtidos ao preço mais baixo e usados da forma mais completa e lucrativa possível (Brewster & Bournois, 1991). O controlo dos indivíduos é gerido de forma instrumental através de sistemas de gestão e avaliação do desempenho e de monitorização das suas actividades (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997). O alinhamento da gestão de recursos humanos com a estratégia de negócio é, aqui, um objectivo central, e os recursos humanos são tratados como *inputs* passivos (Legge, 1995). A linguagem racional, expressão da perspectiva *hard*, é criticada pelos próprios valores que defende, colocando a eficiência, a eficácia de custos, a produtividade e o lucro inequivocamente acima de considerações pessoais ou sociais (Vaughan, 1994, p. 27).

A versão *soft*, vendo nas pessoas um recurso único e diferente de todos os outros (Brewster & Bournois, 1991) assenta na crença de que as pessoas

---

<sup>9</sup> Hoje, considera-se que o horizonte temporal é um elemento crítico na determinação da perspectiva dominante na gestão de pessoas. Uma organização com um foco no curto-prazo tenderá a encarar a gestão de recursos humanos mais como custo ou centro de lucro e procurará um retorno rápido do investimento. Ao contrário, uma organização com um foco no longo-prazo tenderá a olhar a gestão de recursos humanos mais como um investimento recuperável ao longo do tempo (Thite, 2004).

trabalham melhor com base no empenhamento e não na coacção. Assim, as políticas e práticas devem ser concebidas e implementadas de forma a aumentar o empenhamento e a motivação dos empregados (Geary, 1992), o que se conseguirá na base da confiança e do envolvimento dos indivíduos, que devem ser formados e desenvolvidos para poderem trabalhar, autonomamente, controlando de forma crescente o seu próprio trabalho (Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern, & Stiles, 1997). O controlo do comportamento dos indivíduos através de sanções e pressões externas ao indivíduo é, pois, substituído pelo controlo através do empenhamento (Purcell, 1999), confiando-se na auto-regulação. Na abordagem *soft*, a integração da gestão de recursos humanos na estratégia do negócio continua a ser visada, mas não de uma forma sistemática. A ligação da gestão de recursos humanos à estratégia passa por tratar os colaboradores como activos valorizados, pro-activos e fonte de energia criativa (Legge, 1995).

Analicamente, para além da dicotomia *hard* e *soft* podemos encontrar orientações e características organizacionais que tipificam distintos períodos evolutivos, nos últimos séculos.

Até ao advento da revolução industrial os modelos de produção no Ocidente eram essencialmente elementares e artesanais, tendo a formação dos profissionais carácter não estruturado, na preparação para o exercício de ofícios (Mourão & Puente-Palacios, 2006; Pilati, 2006), numa área especializada de conhecimento e numa lógica de aperfeiçoamento gradual da perícia por séries de etapas, distintas e identificáveis (Cornford & Athanasou, 1995).

Num período de revolução pré-industrial, quando a formação para uma profissão tinha lugar num contexto onde as capacidades e as tradições não se alteravam significativamente ao longo de largos períodos de tempo, a formação foi essencialmente gizada para apetrechar o trabalhador aprendiz com capacidades que seriam usadas ao longo de toda a sua previsível carreira profissional. Assumia-se que os requisitos do trabalho não se alterariam, significativamente, durante o ciclo de vida profissional (Garavan, 1997). Este primeiro período emergiu de um ambiente estável, marcado pela focalização organizacional na eficiência dos processos internos e no trabalho especializado, surgindo a formação profissional, atomizada e congruente com a



parca utilização de saberes. Ao nível da gestão dos trabalhadores foi um período caracterizado pela, apelidada, gestão administrativa de pessoal ou gestão de pessoal, que privilegiou, sobretudo, aspectos administrativos, a movimentação de empregados, a gestão de conflitos abertos e a contratação colectiva, bem como a melhoria dos aspectos periféricos do trabalho, visando aumentar a produtividade.

Com a industrialização e com a introdução de novas tecnologias e integração de novas franjas sócio-demográficas no mercado de trabalho, o papel da formação profissional ganhou um novo impulso e novos contornos. Uma das consequências significativas desta revolução foi a simplificação do trabalho em muitas áreas profissionais, desta forma, muitos elementos poderiam agora ser desempenhados por trabalhadores menos habilitados, a custo mais baixo, de forma mais rápida, através do uso intensivo de tecnologia, ao invés da necessidade de preparação progressiva e aprofundada dos trabalhadores (Valle, Martin, Romero & Dollan, 2000). Muitas das capacidades profissionais tradicionais tornaram-se, desta forma, subitamente obsoletas. Esta mudança repercutiu-se, naturalmente, em mudanças no modelo de aprendizagem profissional. As mudanças na natureza do trabalho, nos últimos cinquenta anos, influíram no tipo de necessidades às quais a formação procurou responder e como lhes respondeu (Patrick, 2000).

Durante o crescimento significativo das organizações industriais nos anos 50 e 60, as funções de formação começaram a desenvolver-se nas organizações. Contudo, tenderam a focalizar, primariamente, trabalhadores de baixo nível e a formação era vista como forma de preservar a componente técnica dos trabalhadores (Garavan, 1997). Com a chegada da era industrial, os trabalhadores reunidos em largas unidades produtivas sob a divisão crescente do trabalho e conseqüente fragmentação e separação de actividades foram conduzidos a uma crescente desqualificação, associada a uma crescente especialização de tarefas. Este processo de fragmentação da perícia torna-se uma das consequências básicas subjacente à aplicação dos princípios emanados da teoria clássica da organização, a partir da qual se procurou a melhor forma para a orientação dos trabalhadores e sua preparação ou adestramento (Valle, Martin, Romero & Dollan, 2000). As Pessoas eram encaradas como factores de produção, predominando uma actuação burocratizada e operacional.

O trabalho organizava-se num formato de centralização total das operações e isolamento da ainda subdesenvolvida administração do trabalho e dos trabalhadores, que apresentava uma missão de vigilância, de coerção e punição. Esta tipologia respondeu às necessidades de eficiência (fazer as coisas bem) e dominou no nosso país até ao fim dos anos 70.

Uma segunda orientação revelou-se adaptativa em ambientes mais instáveis ou pouco estáveis e fez uma viragem para o exterior da organização, caracterizando-se por enquadramentos laborais mais qualificantes. A exigência de trabalho qualificado traduziu-se em requisitos de formação profissional mais abstracta, articulada e complexa. A gestão dos trabalhadores apelidou-se, nesta orientação para o exterior, por gestão previsional de recursos humanos. A gestão de recursos humanos privilegia os aspectos de uma gestão previsional utilizando técnicas próprias para a gestão quantitativa de recursos humanos, numa óptica de reestruturação da força de trabalho, visando o enriquecimento e valorização da qualificação das pessoas, uma maior motivação no trabalho e a implicação. Responde às necessidades de eficácia (fazer as coisas certas). Nesta perspectiva, as pessoas são encaradas como recursos de produção. Há uma actuação departamentalizada e táctica da função de gestão dos trabalhadores, por intermédio de consultoria interna e serviços especializados. Trabalho no formato de responsabilidade de linha e função de *staff*. Implantou-se com significado no nosso país pelas décadas de 80 e 90 do século xx.

Em terceiro lugar, podemos referir-nos à emergência de uma orientação adaptativa, de entendimento organizacional como sistema aberto em mercados profundamente instáveis ou turbulentos. O trabalho é, neste enquadramento, baseado e dependente de competências múltiplas. Requer-se uma formação profissional global e integrada num quadro de gestão estratégica de pessoas. A gestão estratégica de pessoas assume uma perspectiva mais qualitativa, no que se refere às competências, à globalização dos processos e respectivos fluxos de conhecimento. Responde às necessidades de efectividade (fazer as coisas à medida da sociedade). Os trabalhadores são encarados como colaboradores, como pessoas e seres humanos pró-activos. Há uma crescente descentralização da função de gestão dos trabalhadores, uma focalização mais global e estratégica. A ênfase é colocada na liberdade, responsabilidade

e no compromisso dos trabalhadores enquanto Pessoas (auto-)responsáveis, através da valorização integrada da acção, da emoção e da cognição.

As três macro orientações anteriormente expostas podem integrar-se nas tipologias de organização que compõem o referencial contínuo teórico desde um modelo mecânico, clássico, ao modelo orgânico, contemporâneo, e da qual se podem inferir, ao nível da estrutura organizacional, aproximações a três tendências de configuração organizacional: organizações mais centralizadas; organizações descentralizadas e organizações flexíveis. Para French e Bell (1990) os dois tipos de organização, mecanicista ou orgânico são usados, frequentemente, sendo importante a compreensão dos significados e implicações de cada sistema e de um sistema no outro. O contínuo entre modelos orgânicos e mecanicistas é reforçado pelo estudo empírico de Valle et al. (2000). Referindo-se a trabalhos de Burns e Stalker, French e Bell (1990) consideram que estes dois tipos de organização mecanicista ou orgânico, nas suas formas puras, são encaradas como fins opostos, mas num referencial contínuo, não dicotómico. Várias organizações poderão ser encontradas em diferentes pontos, entre estas duas visões opostas, podendo progredir-se, mudar ou desenvolver-se ao longo deste contínuo, podendo coexistir características mistas no seio das suas subdivisões. Para os autores, o predomínio de uma das duas orientações não constitui um fenómeno accidental, mas produto das circunstâncias e contingências organizacionais, bem como, produto de preferências ideológicas profundas. Encaram a visão mecanicista como particularmente apropriada em condições de estabilidade. Em contraste, os sistemas orgânicos são vistos como apropriados para ambientes instáveis e em mudança (French & Bell, 1990). Deflectindo esta abordagem para a formação, Valle, Martin, Romero e Dolan (2000) consideram possível, numa transição do genérico para o específico, identificar dois modelos formativos opostos: o modelo mecanicista da formação caracterizado pela ênfase na especialização individual, pela planificação e procura de melhorias directas na performance e um modelo orgânico da formação caracterizado pela ênfase em multi-competências, trabalho de grupo e satisfação de necessidades de longo prazo.

Garavan (1997) também considera que a noção de formação e desenvolvimento de recursos humanos poderá ser melhor compreendida, não em

termos absolutos, mas num contínuo, entre uma perspectiva tradicionalista, individualizada, restrita, centralizada e especializada, e uma outra, marcadamente organizacional, estratégica e integrada, sendo possível, neste contínuo, encontrar múltiplas variantes e adaptações, na sua conceptualização e operacionalização.

Reforçando os quadros interpretativos duais já apresentados inserimos, ainda, uma analogia com a adoptada nos trabalhos precursores sobre a natureza humana de Douglas McGregor onde este, de forma pertinente e visionária indagou: “What are your assumptions (implicit as well as explicit) about the most effective way to manage people?” (McGregor, 2006, p. xxiii). O autor evidenciou duas grandes tipologias de esquemas ou estruturas cognitivas dos gestores, um conjunto de suposições, crenças ou ideias, duas visões distintas, no limite antagónicas. De acordo com a perspectiva “X”, o trabalho constitui um fenómeno contra-natural, as pessoas não gostam de trabalho e se possível evitam-no. O princípio central da organização que deriva da teoria X consiste no exercício da direcção e controlo pela autoridade – o princípio escalar. Devido a este facto, os trabalhadores terão de ser controlados, dirigidos, coagidos e até ameaçados. De um modo geral, a pessoa é encarada como alguém sem ambição, que evita assumir responsabilidades e procura, acima de tudo, segurança e recompensas económicas. A generalidade das pessoas não tem capacidade criativa e é resistente à mudança. Na maior parte dos casos, os trabalhadores preocupam-se, fundamentalmente, consigo próprios e não com os objectivos comuns e da organização (McGregor, 1960).

Contrastando com a visão negativa, a teoria “Y” assume que os trabalhadores encaram o trabalho como uma faceta da vida, tão natural como o lazer, o prazer e o descanso. As pessoas são capazes de se auto-dirigir e auto-controlar, quando empenhadas no alcance de objectivos. A generalidade das pessoas, sob condições apropriadas, procura e está disposta a assumir níveis superiores de responsabilidade. Por fim, a capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas das organizações está dispersa e disponível a toda a população de colaboradores e não restrita a alguns dos seus sectores ou classes profissionais intervenientes. A aceitação dos princípios da teoria “Y” conduz a técnicas de gestão menos rígidas e

mais participativas. O princípio central que emana da teoria Y consiste na integração, na criação de condições em que os membros da organização poderão atingir os seus objectivos direccionando esforços para o sucesso da organização (McGregor, 1960). Esta perspectiva clássica corrobora o raciocínio até aqui esboçado de interpretação da gestão de recursos humanos e da formação, em particular, como algo que ideológica e pragmaticamente se pode situar, em cada organização, num contínuo teórico, balizado por duas visões opostas.

Sendo possível a delimitação entre um paradigma relativo às características padrão da gestão na era industrial e um segundo relativo às características emergentes da era do conhecimento, considera-se que ambos os paradigmas se encontram vigentes em organizações na contemporaneidade. O confronto, na base conceptual deste trabalho, entre características salientes de dois marcos temporais na gestão das organizações aparece, também, em Lerín et al. (2001) ao referirem um paradigma clássico que enfatiza a eficiência técnica e a racionalidade como forma de a alcançar, caracterizada por uma concepção negativa do ser humano, que reclamava uma forte estrutura hierárquica de hetero-controlo e um novo paradigma, da era do conhecimento, que troca o foco das funções, postos de trabalho e exercício do trabalho, para o ser executante, enquanto pessoa, com maior auto-controlo, conhecimento e competências. Constitui, segundo os autores, uma evolução de filosofia e paradigma, cuja afirmação se encontra ainda em curso e em fase de legitimação, onde se valoriza a crescente participação e uma maior autonomia da pessoa, independentemente da função, onde se reforça a importância da comunicação e a necessidade de desenvolvimento e qualificação contínua dos recursos humanos.

Em síntese, hipotetiza-se, aqui, ao nível teórico, que as opções, os pressupostos e as orientações filosóficas, de base cultural, numa organização, terão repercussões nas configurações práticas e opções na(s) forma(s) de exercer a formação dos recursos humanos. Poderemos articular, deste modo, as características de estratégia organizacional e de gestão de recursos humanos, dos contínuos duais, com as dimensões de desenvolvimento da formação de Mourão e Puente Palácios (2006), ora numa lógica restritiva, ora numa dimensão abrangente. A primeira, mais operacional e de

preparação para o trabalho, a segunda com maior densidade política e social. Ou, ainda, numa visão de investimento ou numa perspectiva de custo, segundo Robinson (1988). A visão restrita encara a formação profissional como sub-produto do sistema educacional, com o objectivo de adequação das pessoas às necessidades da organização. Encara a formação como instrução e treino técnico da mão-de-obra. A visão abrangente integra o debate da relação educação-trabalho e questiona o factor de alienação produtiva.

Apesar da noção teórica de mudança evolutiva generalizada nas políticas e práticas de formação dos trabalhadores, as tipologias, o nível, o volume e a distribuição da formação nas e entre as organizações varia consideravelmente, de acordo com as estratégias, quer entre sectores, quer entre empresas do mesmo sector (Krogt & Warmerdam, 1997). Estas diferenças inter-organizacionais, na visão da gestão de recursos humanos revelam impacto significativo nos tipos, níveis de intensidade de aprendizagem que aí podem e terão lugar (Keep, 2005). As comparações internacionais têm revelado, também, que o investimento em formação difere, significativamente, entre os países (Sels, 2002).

Numa perspectiva relacional entre formação e gestão do conhecimento, face ao exposto neste tópico indagamos: será o sentido da e para a gestão do conhecimento neutra face à diversidade patente no domínio da formação dos recursos humanos?

Mudanças estruturais na forma de encarar o ser humano, o seu comportamento e o seu contributo organizacional ao longo do tempo e toda a transformação macro-social que instituiu o conhecimento como fonte de vantagem competitiva, intimam a um esforço de aproximação, renovação e articulação dinâmica entre práticas de gestão estratégica de pessoas ou gestão estratégica de recursos humanos e práticas de gestão do conhecimento (Hislop, 2003).

### 3. FORMAÇÃO, O CONHECIMENTO E SUA GESTÃO: IMPLICAÇÕES

A partir dos conteúdos até aqui apresentados somos conduzidos à necessidade de relativizar as estratégias, o sentido e o valor dos investimentos

em formação e em gestão do conhecimento, explorando implicações ao nível do seu alinhamento e convergência estratégica.

A gestão do conhecimento nas organizações surge, por vezes, analisada como se fosse política e tecnicamente neutra face aos pressupostos da gestão e da gestão dos trabalhadores pré-existentes e vigentes, num dado espaço-tempo da existência organizacional. Embora não exista grande tradição no estudo destas relações (MacNeil, 2003), esta aparente independência ou neutralidade não parece ocorrer, efectivamente, na prática.

O presente estudo de associação entre as variáveis formação e gestão do conhecimento constitui um indicador claro da tendência actual para que esta não seja conceptualizada, nem tão pouco operacionalizada, de forma desconexa face a um conjunto de políticas organizacionais estratégicas, sendo claros os esforços de criação de sistemas e processos que suportem as actividades de potenciação do conhecimento, ancoradas na estratégia, alinhadas e integradas nas operações nucleares da organização (Shih & Chiang, 2004). Este facto, pressupõe a relativização da gestão do conhecimento em articulação com a sofisticação da formação e gestão dos recursos humanos, implicando (re)equacionar se fará sentido gerir conhecimento em todo e qualquer contexto organizacional e, quando o fizer, se fará sentido adoptar-se, sempre, a mesma estratégia, independentemente da natureza particular das contingências da sua actividade e da sofisticação e grau de desenvolvimento dos pressupostos basilares da gestão pré-existentes, em particular, nos domínios da sua formação.

Se parece consensual e até generalizado o sentido historicamente construído para um investimento crescente em formação e desenvolvimento dos profissionais, com reflexos significativos no incremento substancial da sua dimensão quantitativa, é questionável a existência de uma reflexividade e capacidade analítica organizacional, generalizadas e suficientes, em torno do sentido qualitativo e da influência dos pressupostos na base da formação e desenvolvimento dos trabalhadores. Este facto extrai-se de uma preocupação excessiva, por vezes exclusiva, com o “quanto”, “quem” e o “como” formar e um negligenciar do “porquê” formar e o “porquê” do investimento neste domínio e, ainda, “quais as consequências” da forma

como se conceptualiza e operacionaliza a formação. É neste último ponto que situamos, conceptualmente, o contributo deste capítulo, encarando-o como um desafio ao questionamento dos pressupostos da formação e um questionamento da verdade quase absoluta e acrítica do senso comum de que a formação é um processo que influi, sempre, positivamente no processamento e na gestão do conhecimento organizacional. Na verdade, um investimento quantitativo crescente em formação não se reverte, necessariamente, em qualidade dos processos formativos, nem na eficácia dos seus resultados (Sels, 2002). À luz do processamento do conhecimento, nem todas as orientações da formação serão idênticas, em termos de impactos na dinâmica organizacional. Esta reflexão traduz-se, necessariamente, num questionar da validade universal do valor, em abstracto, do investimento intensivo e/ou extensivo em formação e um apelo à compreensão selectiva da sua eficácia relativa, intimamente dependente dos pressupostos básicos que orientam o sentido das e para as suas práticas, em cada contexto.

Keep (2005) sustenta o sentido de um investimento diferencial na formação. Questiona o sentido do investimento em formação, como algo genericamente positivo, encontrando argumentos e um sentido explicativo para as diferenças, ancorados na especificidade do ambiente de acção organizacional. O autor sugere um valor relativo e uma centralidade variável da formação, segmentada e associada ao valor acrescentado dos tipos de produção e características específicas de competição em determinados nichos de mercado. Em espaços de acção onde o conteúdo do trabalho possibilita o enriquecimento e visa resultados a longo prazo, as organizações tendem a adoptar estratégias de formação onde a ênfase se coloca no desenvolvimento da especialização de capacidades individuais, tendo como objectivo uma melhoria directa da produtividade. Pelo contrário, as organizações que usam processos de trabalho caracterizados por tarefas rotineiras e repetitivas tenderão a desvalorizar este tipo de conteúdo formativo (Valle, Martín, Romero & Dolan, 2000).

Shih e Chiang (2005) apresentam um estudo de integração e alinhamento entre dualidades de estratégias de negócio organizacional (custo/diferenciação), estratégias de gestão de recursos humanos (burocrática/orgânica) e estratégias de gestão do conhecimento (codificação/personalização).



Os autores referem-se ao impacto da adopção de estratégias de recursos humanos burocráticas ou orgânicas face à adopção de estratégias organizacionais baseadas no custo ou na diferenciação, testando-as e integrando-as, de forma a que a primeira tipologia será dominante em organizações de estratégia custo e a abordagem orgânica da gestão dos recursos humanos figurará como dominante em estratégias organizacionais que procuram a diferenciação. Keep (2005) refere que requisitos de alta qualidade, alto valor acrescentado, estratégias de alta especificação reclamam, geralmente, uma força de trabalho mais capacitada do que aquelas baseadas em torno da liderança pelo baixo custo de produção e produção massificada e estandardizada. Em organizações de produção em massa, altamente dependentes do preço unitário de produção, o trabalho é encarado, por vezes, como custo, reflectindo-se esta abordagem na opção por modelos de trabalho mais repetitivo e rotinizado, que exigirão da maioria dos seus trabalhadores conhecimentos e capacidades limitados. Em contraste, empresas que competem com produtos ou serviços de elevado valor acrescentado onde a inovação e diferenciação são determinantes tendem a adoptar modelos de gestão de recursos humanos mais sofisticados, expectando-se que os colaboradores trabalhem com elevado grau de arbítrio e autonomia, investindo-se significativamente no desenvolvimento dos seus conhecimentos, atitudes e capacidades (Shih & Chiang, 2005). Este estudo revela-se instrumental na fundamentação da relativização do valor, em abstracto, das diferentes orientações das estratégias de gestão e, sobretudo, na compreensão da sua integração e seu alinhamento estratégico.

Segundo Shih e Chiang (2005) a estratégia aqui apelidada por custo visa o controlo e redução de custos. Coloca a ênfase na promoção da eficiência das operações, na sua simplificação e estandardização, no design do produto, tendo em vista a facilitação da produção replicativa, onde há uma clara delimitação de responsabilidades. A estratégia diferenciação, pelo contrário, visa a inovação, enfatiza o desenvolvimento, o design inovador e customizado e o marketing. Valoriza a qualidade dos produtos e serviços pela adaptação e especificação da resposta. Defende o claro investimento activo nas pessoas e das próprias pessoas – captação de pessoas qualificadas e inovadoras (Shih & Chiang, 2005). Nesta linha de pensamento a

orientação e o sentido para a formação não parece neutra face às opções estratégicas organizacionais, sendo, antes, esta arquitectura envolvente um factor determinante da orientação e centralidade do investimento da formação e tipologia de estratégia da gestão do conhecimento. Neste último domínio, face a uma estratégia organizacional de custo predominará um enfoque em estratégias mais técnicas e de codificação, geralmente articuladas com estratégias burocráticas de gestão de recursos humanos. Face a estratégias organizacionais de diferenciação predominarão as estratégias sociais e humanas de personalização na gestão do conhecimento e estratégias orgânicas na gestão dos trabalhadores (Shih & Shiang, 2005). A partir deste estudo é possível reter a relatividade do valor de iniciativas formais e informais de gestão do conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento não se afigura igualmente relevante nas organizações, independentemente da estratégia de negócio perfiada e/ou das estratégias de recursos humanos seleccionadas. Assim, para além de um valor relativo poderemos falar, também, da relatividade da sua orientação, ora para a valorização dos aspectos mais comportamentais e humanos, ora para os aspectos técnicos e tecnológicos.

Em linha com o estudo apresentado pelo Observatório do Emprego e da Formação Profissional (1999) em contexto português, sobre a evolução das políticas de formação nas empresas, também aqui assumimos que as orientações estratégicas, os modelos de gestão organizacional e as formas de gestão das pessoas constituem uma trilogia que nos permite classificar, na relação entre formação profissional e contextos organizacionais, as organizações em três modelos-tipo, que determinariam o enfoque, o sentido e o valor de um investimento em formação e também na gestão do conhecimento organizacional. Referimo-nos aos apelidados por modelo especializante, modelo qualificante e modelo aprendente.

O primeiro caracteriza-se por orientação-produto, organização centralizada e gestão dos trabalhadores com características da apelidada administração de pessoal. O segundo modelo, designado por modelo qualificante, é cunhado pela orientação para o mercado, organização descentralizada e gestão dos trabalhadores próxima da gestão de recursos humanos. O modelo aprendente, por fim, caracteriza-se pela orientação-sociedade, organização

flexível e pela gestão estratégica de pessoas. Numa lógica especializante o operário qualificado é comutado pelo operário especializado e destituído do seu saber, sendo esse processo apoiado por uma formação profissional também ela parcelar e descontínua, na medida em que está virada para a tarefa e para a adequação rápida do indivíduo ao seu posto de trabalho, resultando numa ruptura entre a aprendizagem e o trabalho. Em virtude do ambiente ser estável e previsível e não instigar mudanças constantes, a formação assume uma configuração de tipo reactivo. Pode caracterizar-se por uma formação profissional intensiva e directamente orientada para o posto de trabalho, de natureza técnica e orientada para o saber-fazer. Neste contexto, a aprendizagem é encarada como simples mecanismo de adaptação ao posto de trabalho, com uma exigência técnica reduzida e sem quaisquer preocupações sócio-culturais.

Numa segunda variante, com orientação considerada especializante, as organizações assumem uma dupla função técnica e social. É neste sentido que a formação profissional vê também alterado o núcleo básico dos seus conteúdos, até aqui maioritariamente de natureza técnica, passando a incluir conteúdos de carácter social e comportamental. Começa a dar-se importância ao saber-fazer social. Os indivíduos passam a ser perspectivados como trabalhadores qualificados e são-lhes associadas funções de controlo, poder de decisão e responsabilidade crescente sobre o seu trabalho. Na organização qualificante a formação é abundante, mas permanece abstracta e basicamente articulada com a inovação tecnológica. A formação passa a existir em muito maior volume, intersecta os domínios do saber-fazer e do saber-ser, continuando a ser mais conjuntural e adaptativa do que estratégica, no sentido de antecipar cenários prospectados. A organização qualificante traduz, em termos de sofisticação, uma espécie de transição entre a organização especializante e a aprendente. A partir das três perspectivas referidas considera-se que a gestão do conhecimento pode ser perspectivada de forma distinta face a estes três modelos de conceptualizar a formação e a aprendizagem.

O trabalho do conhecimento, exercido por trabalhadores do conhecimento em organizações de conhecimento pressupõe uma cultura organizacional orientada para o conhecimento e para a aprendizagem, onde haja uma

valorização desta como parte integrante do trabalho, do desenvolvimento pessoal e profissional. A organização aprendente surge face às novas formas de funcionamento da organização, onde esta tem de caminhar no sentido de facultar ao trabalhador uma formação contínua, integrada e global que lhe permita um nível elevado de qualificação e, simultaneamente, um grau de flexibilidade suficiente que o leve a constituir-se como membro de um sistema social, o que desafia os sistemas tradicionais de aprendizagem profissional, habitualmente propostos para elevar e potenciar competências somente ao nível do saber-fazer técnico. Desta forma, os modelos de gestão tenderão a possuir um denominador comum: gerir as actividades e os sistemas de forma a permitir que o homem se desenvolva e (re)crie valor. No novo paradigma emergente gerem-se recursos imateriais e intangíveis – conhecimento, saber e informação. A aprendizagem tem de estar mais perto da realidade do campo de acção ou das competências da empresa e esta tem que, por sua vez, arranjar lugar para os processos de formação contínua, que possam ter lugar no seu interior – daqui a necessidade de as empresas evoluírem no sentido da organização aprendente. A este respeito, a função de gestão de recursos humanos necessita de se posicionar como estrategicamente proactiva contrariando a tendência tradicional de ser, meramente, operacional e reactiva. A gestão integrada de recursos humanos assume-se não mais como centro de custo, nem de lucro, mas de efectivo investimento (Thite, 2004).

Findamos este capítulo com a ideia central de Yahya e Goh (2002) de que uma organização que valoriza o conhecimento e a sua gestão requer e apresenta uma gestão de recursos humanos distinta da apresentada por uma organização que o não valoriza. A análise dos autores apresenta-se, aqui, como uma via interpretativa coerente com o enquadramento teórico até aqui apresentado, dado que reforçam a ideia de não neutralidade da gestão do conhecimento face aos pressupostos e perspectivas dominantes no domínio da formação e gestão dos trabalhadores. A contribuição da formação e da gestão de recursos humanos para a gestão do conhecimento está no topo da cadeia de valor na criação e sustentação de uma cultura que estimule a inovação, a criatividade e a aprendizagem (Thite, 2004).

Estamos, contemporaneamente, perante a necessidade de um novo paradigma formativo e de aprendizagem. A organização aprendente requer a transfiguração da estratégia, da estrutura e da cultura organizacionais numa configuração mais orientada para o estímulo da aprendizagem. Na organização aprendente as relações entre trabalho e aprendizagem levam a um aperfeiçoamento e inovação no modo como o trabalho é efectuado, através da articulação estreita e integrada entre a aprendizagem e a experiência de trabalho. Quando os locais de trabalho se alteram para locais de aprendizagem, localmente, cada situação de trabalho fornece novas possibilidades e desafios para a capacidade de aprendizagem do indivíduo e, globalmente, a organização adquire um cariz mais flexível e assente no desenvolvimento contínuo de competências múltiplas.

Havendo poucas dúvidas de que os contextos organizacionais sofreram profundas alterações, durante as duas últimas décadas, é muito menos claro se a sua reconfiguração tem vindo a produzir uma tendência generalizada, que vá para além da dimensão discursiva, de reorganização do trabalho segundo princípios que emanam do paradigma da organização apelidado por aprendente, constituindo-se como ambientes de aprendizagem expansivos ao invés de restritivos (Keep, 2005). Face ao regime legal de formação profissional, com direitos e deveres das partes, que define conteúdos obrigatórios e mínimos quantitativos de formação, muitas organizações assumem uma perspectiva restritiva de estrito cumprimento administrativo dos requisitos mínimos legais. A este tipo de aposta na formação dos recursos humanos não subjaz, frequentemente, uma visão assente na sua instrumentalidade e potencial na optimização da aquisição, partilha e aplicação de conhecimento organizacional crítico, mas antes uma visão jurídico-burocrática restritiva onde surge como uma obrigatoriedade a cumprir. Deste modo, em muitos casos, a eficácia da formação e do processo formativo cai pela base, no momento fundacional que deveria determinar e legitimar o seu sentido, ou seja, na resposta a necessidades efectivas, cujo diagnóstico e avaliação, muitas vezes, não é concretizado, surtindo a sua eficácia, num prisma de potenciação do conhecimento organizacional, limitada ou inexistente. Assim, quando a formação é encarada pela organização como um constrangimento é manifesta e intuitiva a ausência de concepção estratégica

e de uma cultura de formação ou, nas palavras de Rebelo (2006), de uma cultura orientada para a aprendizagem. As actividades formativas são percebidas como inúteis, ou mesmo prejudiciais, não existindo qualquer esboço de uma política de formação consistente (Beaver & Hutchings, 2005).

Nas organizações, as mudanças contínuas neste domínio ocorreram, ou não, mas nos casos afirmativos operaram-se e operam-se a níveis e ritmos muito distintos, sendo isto gerador de diferenças, intra e inter-organizacionais. Este facto encontra-se patente em propostas múltiplas e híbridas de modelos de gestão e formação dos trabalhadores, cujas características mais ou menos sofisticadas nos permitem, no tempo actual e numa aproximação descritiva, sem se estabelecer, *a priori*, qualquer juízo valorativo<sup>10</sup>, caracterizá-las e classificá-las, maturativamente, numa linha teórica evolutiva e dual, como próximas dos pressupostos ditos clássicos ou consentâneas com os emergentes da era da informação e do conhecimento. Considerando que a afirmação do paradigma da era do conhecimento se dá na razão inversa do declínio do paradigma tipificado na era industrial, a prevalência contemporânea de pressupostos formativos deste serão um factor de constrangimento para a uma efectiva mudança/desenvolvimento rumo aquele.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Alvesson, M., Karreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of management studies*, 38 (7), 995-1029.
- Antonacopoulou, E. (2006). The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, 37 (4), 455-473.
- Armstrong, M. (1992). *Human resource management strategy & action*. London: Kogan Page.
- Bastos, A. (1991). O suporte oferecido pela pesquisa na área do treinamento. *Revista de Administração da USP*, 26 (4), 87-102.

---

<sup>10</sup> Referimo-nos à constatação de que a predominância de pressupostos e modelos de gestão dos trabalhadores teoricamente anacrónicos não é, em si mesmo, um aspecto negativo, nem a assumpção de pressupostos ditos contemporâneos como algo em si mesmo positivo. Esta análise só é passível de ser realizada num enquadramento analítico dos consequentes desta opção e constatação empírica dos seus efeitos facilitadores ou inibidores na acção organizacional espacio-temporalmente contextualizada e relativizada.

- Bastos, A. (2006). *Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios pelo cenário de reestruturação produtiva*. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (23-40). Porto Alegre: Artmed.
- Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs. *Education & Training*, 47 (8/9), 592-604.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between Technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1) 68.
- Bindé, J. (2007). *Rumo às sociedades do conhecimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Birkinshaw, J. & Sheehan, T. (2002). Managing the knowledge life cycle. *M.I.T. Sloan management review*, Fall, 75-83.
- Brewster, C. & Bournois, F. (1991). Human resource management: a European perspective, *Personnel Review*, 20 (6), 4-13.
- Bunch (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6 (2), 142-163.
- Caetano, A. (2007). Avaliação da formação profissional – Estudos em organizações Portuguesas. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. & Velada, R. (2007). O problema da transferência na formação profissional In A. Caetano (Coord.), *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas* (pp. 19-37). Lisboa: Livros Horizonte.
- Campbell, J. (1971). Personnel training and development. *Annual Review of Psychology*, 566-602.
- Cardim, J. (2005). *Formação profissional: problemas e políticas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.
- Cardoso, L. (2003). *Gerir conhecimento e gerar competitividade – estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Dissertação de doutoramento publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Carrión, G., González, J. & Leal, A. (2004). Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 131-151.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education and Training*, 43 (4/5), 215-225.
- Ceitel, M. (2002). O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. (pp. 325-355). Lisboa: RH Editora.
- Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas.
- Choo, Chun Wei. (2003). *A organização do conhecimento*. São Paulo: SENAC.
- Cornford, I. & Athnasou, J. (1995). Developing expertise through training. *Industrial and Commercial Training*, 27, 10-18.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Desouza, K. (2004). Knowledge management: A new commission for industrial engineers. *Industrial Management*, January/February 2004, 26-30.
- Desouza, K., Chattaraj, A. & Kraft, G. (2003). Supply chain perspectives to knowledge management: Research propositions. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 129- 138.
- Fernández, L. (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergência necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 177-213.

- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel-Cook, G. & Frink, D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.
- French, W. & Bell, C. (1990). *Organizational development - Behavioural science interventions for organization improvement*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Fuller, J. & Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho*. Coimbra: Quarteto.
- Garavan, T. (1997). Training, development, education and learning: different or the same?. *Journal of European Industrial Training*, 21 (2), 39-50.
- Geary, J. F. (1992). Employment flexibility and human resource management: the case of three American electronic plants, *Work, Employment and Society*, 6 (2), 251-70
- Goldstein, I. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.
- Grimand, A. (2005). Quand le knowledge management redécouvre l'acteur: la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation. *Revue Management et Avenir*, 9, 141-160.
- Heffernan, M. & Flood, P. (2000). An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organizational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24 (2-3-4), 128-136.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations*, 1/2, 182-201.
- Holsapple, C. & Joshi, K. (2004). A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources and influences. *Journal of the American Society for information Science & Technology*, 55 (7), pp. 593-612.
- Hwang, A. (2003). Training strategies in the management of knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 7 (3), 92-104.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 75-92.
- Keenoy, T. (1997). HRMism and the language of re-presentation, *Journal of Management Studies*, 34(5): 825-41.
- Keep, E. (2005). Skills, training and the quest for the holy grail of influence and status. In S. Bach (Ed.). *Managing human resources – Personnel management in transition* (211-237). Oxford: Blackwell Publishing.
- Kim, S., Hwang, H. & Suh, E. (2003). A process-based approach to knowledge-flow analysis: a case study of a manufacturing firm. *Knowledge and Process Management*, 10 (4), 260-276.
- Kluge, J., Stein, W. & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey & Company*. Cascais: Principia.
- Krogt, F. & Warmerdam, J. (1997). Training in different types of organizations: differences and dynamics in the organization of learning at work. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (1), 87-105.
- Langdon, D., Whiteside, K., McKenna, M. (Eds.) (1999). *Intervention resource guide: 50 performance technology tools*. San Francisco: Pfeiffer.
- Latham, G. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*, Basingstoke & London: Macmillan Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 23-38.
- Lerín, F., Martínez-Tur, V. & Peiró, J. (2001). Tendências y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos. In E. Agulló & A. Ovejero (Coords.), *Trabajo, individuo y sociedad* (pp. 165-201). Madrid: Ediciones Pirámide.



- MacNeil, C. (2003). Line Managers: Facilitators of knowledge sharing in teams. *Employee Relations*, 25 (3), 294 -398.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, 50 (11), 1603-1614.
- Martin de Holan, P. & Phillips, N., Lawrence, T. (2004). Managing organizational forgetting. *MIT Sloan Management Review*, Winter (2004), 45-53.
- Mayer, R. & Remus, U. (2003). Implementing process-oriented knowledge management strategies. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4), 62-75.
- McElroy, M (2000). Integrating complexity theory, knowledge management and organizational learning. *Journal of knowledge Management*, 4 (3), 195.
- McElroy, M. (2003). *The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation*. USA: Butterworth-Heinemann.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meignant, A. (1997). *A gestão da formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mejía, G., Balkin D. & Cardy, R. (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Mourão, L. & Puente-Palacios (2006). Formação profissional. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (41-64). Porto Alegre: Artmed.
- Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory, *Journal of Management Studies*, 33 (6), 757-82.
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (1997). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Ed. Folio.
- Muñoz-Seca, B. & Riverolla, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill.
- OEFP (1999). *Evolução das políticas de formação nas empresas*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9 (4) 70-86.
- Pan, S. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: An exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (3), 359-375.
- Patrick, J. (2000). Training In N. Chmiel (Ed.). *Introduction to work and organizational Psychology. A European perspective* (100-125). London: Blackwell Publishing.
- Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (159-176). Porto Alegre: Artmed.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac?, *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 26-41.
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Robinson, K. (1988). *A handbook of training management*. London: Kogan Page.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40 (3), 80-89.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Sandars, J. (2004). Knowledge Management: Something old, something new! *Work Based Learning in Primary Care*, 2, 9-17.

- Scholl, W., König, C., Meyer, B. & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: an international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 19-36.
- Sels, L. (2002). 'More is not necessarily better': the relationship between the quantity and quality of training efforts. *Int. J. of Human Resource Management*, 13 (8), 1279-1298.
- Shih, H. & Chiang Y. (2005). Strategy alignment between HRM, KM and corporate development. *International Journal of Manpower*, 26 (6). 582-602.
- Silva, R., Soffner, R. & Pinhão, C. (2003). A gestão do conhecimento In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento* (pp. 177-209). Lisboa: Edições Sílabo.
- Smith, H. & McKeen, D. (2004). Knowledge management in organizations: The state of current. In C. Holsapple (Ed.), *Handbook of Knowledge Management* (Vol. II pp. 395-410). Berlin: Springer-Verlag.
- Snowden, D. (1999). A framework for creating a sustainable knowledge program. In J. Cortada & J. Woods (Eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000* (pp. 52-64). Boston: Butterworth-Heinemann.
- Sparrow, P. & Hiltrop J. (1994) *European Human Resource Management in Transition*. London: Prentice Hall.
- Szulanski, G. (2001). Knowledge creation: a source of value. *Academy of management review*, 26 (2), 318-321.
- Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Tavares, M. (2006). Mudanças de paradigma na gestão de recursos humanos das organizações. In M. Tavares. *Novo paradigma de gestão de recurso humanos para o século XXI*. (21-37). Lisboa: ULE.
- Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*, 11 (1), 28-45.
- Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal, *Journal of Management Studies*, 34 (1), 53-73.
- Valle, R., Martin, F., Romero, P. & Dolan, S. (2000). Business strategy, work process and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 283-297.
- Vaughan, E. (1994). The trial between sense and sentiment: a reflection on the language of HRM, *Journal of General Management*, 19 (3), 20-32.
- Vargas, M. & Abbad, G. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. Borges-Andrade, G. Abbad & L. Mourão. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho – fundamentos para a gestão de pessoas* (137-158). Porto Alegre: Artmed.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.
- Wexley, K. (1984) Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.

# XII

---

O DESEMPENHO E A SUA AVALIAÇÃO:  
DICOTOMIAS NA PRÁTICA,  
DESAFIOS PARA A INVESTIGAÇÃO

Nuno Rebelo dos Santos

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

(Página deixada propositadamente em branco)

## 1. DESEMPENHO NO TRABALHO<sup>1</sup>

A definição do que constitui o desempenho nos contextos profissionais apresenta uma dificuldade com múltiplas soluções. Cada uma dessas soluções resolve bem certos aspectos, mas deixa outros a descoberto. Motowidlo (2003) propõe definir o desempenho no trabalho (*job performance*) como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (p.39). Deve ser considerado tanto o comportamento produtivo (de valor positivo), como o comportamento contra-producente (de valor negativo).

Embora seja uma das definições mais bem conseguidas, não deixa de estar limitada pela inevitável consideração de um período de tempo, findo o qual, aquilo que poderia parecer um alto desempenho poderá revelar-se simplesmente catastrófico para a organização. Por exemplo, estratégias de venda predadoras podem ser altamente rentáveis a curto prazo, mas suicidárias a médio e longo prazo. Acções desarticuladas do posicionamento organizacional podem produzir ganhos rápidos mas empenhar o futuro pela inconsistência criada. Daí que o valor esperado, podendo ser determinado, seja sempre limitado ao período de tempo considerado e à capacidade de

---

<sup>1</sup> O presente trabalho é parte de um projecto desenvolvido em Londres pelo autor e co-financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BSAB/720/2007).

análise daqueles que determinam o desempenho. O mesmo pode ser dito das dimensões negativas do desempenho (Vardi & Weitz, 2004).

Um outro aspecto desta definição que merece ser salientado, refere-se às implicações do conceito de “valor esperado”. As dimensões presentes no valor esperado dependem de critérios diversos que estão para além dos números. É certo que um saldo negativo no fim do ano pode ser insustentável como padrão regular, mas outras dimensões poderão (e deverão) ser consideradas na análise que queiramos fazer. Efectivamente, o conceito de *valor esperado* contém opções de fundo relativas à filosofia organizacional, às políticas seguidas e às estratégias adoptadas. Por isso, diferentes lideranças considerariam diferentes dimensões dentro do conceito de *valor esperado*. Quanto vale a contribuição que um membro da organização faz na consolidação da imagem da empresa no mercado? Vale mais ou menos do que o contributo de um outro para o volume de vendas no prazo imediato? As respostas são obviamente decorrentes de opções de fundo, opções essas que irão configurar o conteúdo do que deverá ser considerado o valor esperado para a organização.

## 2. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO – INFORMAL E FORMAL

A avaliação de desempenho nas organizações, entendida de forma abrangente e informal, é um processo inevitável. Fundamenta-se naquilo que são aspectos universais da natureza humana. Quando várias pessoas se associam e organizam para prosseguir um objectivo, para empreender um projecto, activam a sua necessidade de valor próprio. Nesta situação elas irão proceder a avaliações recíprocas sobre as qualidades profissionais de cada uma e sobre os atributos do trabalho que realizam. Esta avaliação de desempenho de que falamos, é uma avaliação de desempenho espontânea (ADE), não formalizada, e que conduz cada um de nós a uma representação do valor do trabalho daqueles que no dia-a-dia trabalham connosco, e do nosso próprio trabalho. A ADE existe sempre e por isso é legítimo considerá-la inevitável.

Se uma organização não possuir um sistema formal de avaliação de desempenho, serão as avaliações de desempenho espontâneas que irão

basear as decisões daqueles que estão em posições de poder. Sendo necessário tomar em consideração, nos processos de decisão, as qualidades profissionais das pessoas, os decisores irão utilizar a informação disponível, mesmo que seja vaga e pouco aferida por critérios claros. Por essa razão, sempre que o desempenho passado precisa de ser considerado, seja para definir remunerações, seja para estimar o desempenho futuro, seja para definir planos de desenvolvimento de competências, se esse desempenho não foi estabelecido por critérios formalmente assumidos, irão prevalecer estimativas do desempenho baseadas em impressões que espontaneamente emergem.

Com estas considerações não estamos a assumir que, existindo um sistema formal de avaliação de desempenho, as decisões sejam obrigatoriamente tomadas com base nos resultados que produz. Deve ser tido em conta que mesmo na presença de um sistema formal de avaliação de desempenho, a ADE continuará a existir, e não há garantia que não seja prevalecente sobre a que está formalmente estabelecida.

Esta constatação coloca o problema da avaliação de desempenho nas organizações como uma ocorrência inevitável, sendo portanto a opção a tomar, entre estabelecê-la formalmente ou deixar que funcionem apenas os processos informais e menos visíveis.

Por isso é ilusório querer abolir a avaliação de desempenho das organizações, ou pretender que ela não influencie as decisões de gestão. Ela estará sempre presente, e será tomada em consideração nas decisões dos bons gestores.

A ADE, informal, raramente suscita polémicas explícitas, porque é maioritariamente não comunicada, mantendo-se na reserva subjectiva de cada um. Quando a liderança organizacional toma decisões tomando por base a ADE, alguns conflitos e tensões poderão emergir, mas somente na medida em que as decisões sejam polémicas. Já a avaliação de desempenho formal suscita frequentemente muita turbulência nas organizações, na medida em que dá visibilidade a uma medida do valor profissional de cada um, mesmo que essa medida possa ser contestada quanto à sua adequação.

Numa perspectiva de racionalidade da gestão, e num pressuposto de maturidade de todas as pessoas envolvidas na situação, parece óbvio que a

criação de um sistema formal de avaliação de desempenho é sempre preferível à sua inexistência. Mas esse pressuposto de maturidade nem sempre se verifica – nem das pessoas, nem das organizações – e por isso é compreensível que por vezes algumas pessoas se sintam mais confortáveis na ausência de um sistema formal de avaliação de desempenho. Ainda assim, nessa situação, a turbulência provocada por algumas decisões de gestão será ampliada pela inexistência prévia de um escrutínio relativo ao processo de avaliação de desempenho (neste caso informal, espontâneo e não comunicado).

É igualmente de considerar que a inexistência de avaliação de desempenho formal (ADF) ou a existência de um sistema de ADF totalmente inoperante, mantém a arbitrariedade das decisões de gestão mais livre para poder ser exercida pelos que detêm o poder. Por estas duas razões – dificuldade de operacionalizar um bom sistema formal de avaliação de desempenho, e maior liberdade no exercício do poder – os sistemas formais de avaliação de desempenho encontram, frequentemente, grandes oposições, quer na sua concepção, quer na sua implementação. A investigação de McGivern & Ferlie (2007) sobre a avaliação de desempenho em médicos no Reino Unido é ilustrativa destas dificuldades: grande parte dos médicos entrevistados consideram a avaliação de desempenho um mero ritual, com pouco interesse, ou mesmo uma perda de tempo. Maurício (2007), num estudo qualitativo sobre as melhores experiências dos avaliados, entre funcionários públicos de um hospital, verificou que 6 em 14 não eram capazes de referir uma boa experiência de avaliação de desempenho quando questionados sobre isso.

### 3. TEORIAS PSICOLÓGICAS QUE ENQUADRAM A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INFORMAL

Várias teorias psicológicas apresentam contributos para a compreensão das razões pelas quais as pessoas avaliam espontaneamente o desempenho umas das outras em contexto profissional. Mencionaremos de forma abreviada 5 dessas teorias, remetendo o leitor para outros documentos onde poderá aprofundar cada uma delas.



A **Teoria da Motivação Humana** de Maslow (1954) é uma das mais conhecidas abordagens. Segundo este autor, as necessidades humanas são organizadores motivacionais do comportamento. Elas estão estruturadas em duas hierarquias, por ordem de preponderância relativa, de tal forma que a necessidade de cada nível é mais preponderante em relação às dos níveis seguintes. Ao longo do ciclo de vida, as pessoas vão progredindo nas hierarquias, o que significa que o organizador motivacional dominante em cada momento vai sendo alterado. O contributo desta teoria para a compreensão das razões pelas quais as pessoas avaliam o desempenho umas das outras em contexto profissional, decorre das necessidades apresentadas pelo autor: as necessidades de estima, que integram a primeira hierarquia e abrangem tanto a auto-estima como a estima dos outros, significam a necessidade de ser percebido (por si próprio e pelos outros) como alguém com valor. Ora, um dos mecanismos de percepção de valor, decorre da comparação com os outros. Também as necessidades de saber e compreender, que constituem a segunda hierarquia de necessidades, fundamentam a tendência para a avaliação espontânea do desempenho, como forma de dar sentido ao mundo social e profissional que nos rodeia.

A **Teoria da Comparação Social** de Festinger (1954), postula que existe nos seres humanos uma tendência para avaliar as opiniões e habilidades próprias, sendo essa avaliação feita através da comparação com outros, sempre que não exista um termo objectivo de avaliação. No que toca ao desempenho profissional, é óbvio que essa comparação requer uma avaliação. Para sabermos o que “valem” em termos do nosso desempenho profissional, precisamos de nos comparar com os outros, e para fazer essa comparação precisamos de avaliar o valor de cada um. É óbvio também que mesmo na presença de termos objectivos de determinação do valor próprio, iremos comparar-nos com os outros, porque o valor próprio tem uma componente de relatividade, que faz com que o valor objectivamente medido só alcance o seu pleno significado, quando inserido num contexto social. Nesse contexto, o valor que conta é, fundamentalmente, o valor relativo. O significado de uma nota de excelente atribuída a uma pessoa, será muito dependente da quantidade de excelentes que foram atribuídos aos restantes membros do seu grupo de trabalho e da sua organização.

A **Teoria da Identidade Social** (Tajfel, 1981/1982, 1981/1983) averigua o processo de identificação com grupos e categorias sociais nos processos de relacionamento intergrupar. As pessoas identificam-se com os seus grupos e categorias de pertença, num esforço de aumentarem a sua estima e o seu valor, por comparação com os outros grupos. A comparação entre os desempenhos profissionais dos colegas de uma organização, de uma unidade orgânica, ou de uma categoria profissional, pode ser visto nessa base motivacional, de procura de valor próprio em relação ao valor dos outros. As expressões *High performer* e *Low performer* concretizam grupos de referência cujo critério de constituição contém, justamente, algum tipo de avaliação de desempenho.

A **Teoria da Auto-Determinação** (Gagné & Deci, 2005) é uma teoria mais recente sobre a motivação humana, que propõe três grandes motivadores relevantes para o contexto de trabalho: a autonomia, a competência e o relacionamento. A competência, enquanto grande motivador em contexto profissional, é escrutinada, individualmente, pela atribuição de valor próprio relativo, também face ao valor dos outros, o que requer uma avaliação de cada um, do valor do desempenho dos outros. Para responder a essa necessidade de competência, as pessoas farão avaliações de desempenho umas das outras, que servirão de termo de comparação e permitirão a confirmação (ou não) dessa competência.

A **Teoria da Equidade** de Adams (1971) propõe que os seres humanos necessitam de justiça, referente à relação entre contribuições e retribuições, nos contextos de trabalho. Essa relação é comparada com a relação que outros estabelecem nas mesmas dimensões. O sentimento de justiça decorre de existir uma proporção semelhante à que nós temos, entre contribuições e retribuições, em todas as pessoas que nos servem de termo de comparação. Para que essa relação contribuições/retribuições seja estimada, é necessário avaliarmos o desempenho dos outros e o nosso, e verificar a que retribuições esses desempenhos correspondem. Uma vez mais surge a necessidade de fazermos uma avaliação do desempenho.

Em síntese, diversas teorias psicológicas explicam a existência de uma tendência natural nas pessoas para fazerem avaliações do seu desempenho e dos desempenhos daqueles que as rodeiam. Sendo um aspecto que

decorre da própria natureza humana, há que aceitá-lo como inevitável e contar com ele na reflexão sobre as organizações e na acção que realizamos no seu âmbito de existência.

A dualidade que descrevemos entre a avaliação de desempenho espontânea e a avaliação de desempenho formal, tem estado presente na prática, de forma implícita, quando as organizações equacionam a necessidade de criar um sistema de avaliação de desempenho. Porém, tem sido pouco explorada pela investigação empírica. Embora os autores reconheçam que ela existe (Caetano, 1996), pouca atenção lhe tem sido dada em investigação sistemática. Também London, Mone & Scott (2004) referem a existência de uma clivagem entre a investigação e a elaboração teórica, por um lado, e a prática por outro.

#### 4. OS RESULTADOS E OS PROCESSOS DE TRABALHO

A mudança constante é hoje o ambiente habitual em que operam as organizações. A par dessa realidade, os processos de automatização têm relegado o trabalho humano para tarefas mais complexas e menos algorítmicas. À medida que as organizações se engenheirizam (com a adopção de tecnologias sofisticadas) o trabalho humano desengenheiriza-se (com a sua crescente complexidade), tornando-se o seu conteúdo menos susceptível de prescrição detalhada. Para acompanhar esta alteração, a avaliação de desempenho deslocou-se das tarefas para os resultados. Sendo o trabalho complexo, seria mais fácil e lógico avaliar o desempenho, não pelas tarefas realizadas de acordo com o trabalho prescrito, mas pelos resultados obtidos, pois dos avaliados era esperado que soubessem ser eficientes na ambiguidade. Não era possível prescrever com detalhe as suas tarefas. Este movimento tem a sua lógica de aplicação, mas também os seus limites. Tornou-se evidente que, à época em que os resultados fossem medidos, certas consequências de longo prazo estariam por apurar. Ignorar totalmente os processos de trabalho, isto é, o modo como os resultados do trabalho tinham sido alcançados, poderia conduzir, em situações extremas, ao colapso da própria organização.

Em situações menos extremas poderíamos, de qualquer forma, testemunhar, efeitos significativos nos resultados organizacionais, decorrentes do modo como os avaliados alcançavam os seus objectivos de trabalho. Como referem Houldsworth & Jirasinghe (2006), o desempenho não é apenas uma questão de resultados, mas são igualmente relevantes os processos e os comportamentos.

Em 2008 era noticiado na imprensa britânica como o objectivo de aumento do número de leitores na British Library tinha conduzido os seus dirigentes a adoptarem critérios de admissão mais flexíveis, levando a uma invasão de estudantes de graduação universitária e deixando os investigadores profissionais sem possibilidade de realizarem as suas pesquisas. Um sistema de avaliação de desempenho focado exclusivamente nos resultados, ignoraria por completo o problema secundário que o alcance dos objectivos acarretava.

Outros exemplos poderiam ser aduzidos. No essencial, o equilíbrio que é necessário encontrar, a respeito desta dualidade, consiste no quanto os sistemas de avaliação de desempenho, em cada organização particular, devem incidir sobre os resultados do trabalho e quanto devem cobrir também os processos conducentes a esses resultados. Uma tónica excessiva nos resultados, ignorando os processos, pode levar à disseminação de práticas de trabalho com consequências imediatas positivas, mas contra-producentes a médio prazo. Uma tónica excessiva nos processos, ignorando os resultados, pode levar a uma burocratização do trabalho, eliminando os ingredientes de criatividade e inovação, tão necessários às organizações nos dias de hoje.

## 5. TAXONOMIAS DO DESEMPENHO

É possível distinguir entre o desempenho funcional, habitualmente ligado à descrição formal da função, e o desempenho contextual, que se traduz em comportamentos contributivos para a eficácia da organização, através da sua influência nos aspectos psicológicos, sociais e organizacionais do contexto de trabalho (Motowidlo, 2003). Segundo este autor, há 3 formas de este desempenho contextual ocorrer:

1. Apoio pessoal – Que se manifesta em comportamentos como ajudar os colegas com sugestões, ensinando, desempenhando directamente as suas tarefas, dando apoio emocional quando necessário, cooperando com eles, aceitando sugestões, fornecendo informações relevantes aos outros, colocando os objectivos da equipa acima dos seus próprios, sendo amável e manifestando bom senso nas relações com os outros, motivando e mostrando confiança nos outros.
2. Apoio organizacional – Que se expressa em acções como representar a organização favoravelmente defendendo-a e promovendo-a, expressando satisfação e mostrando lealdade (por exemplo, mantendo-se na organização apesar de dificuldades que surjam), apoiando os objectivos e missão organizacional, cumprindo regras e procedimentos organizacionais e sugerindo melhorias.
3. Iniciativa conscienciosa – Que se observa através da manutenção de esforço adicional mesmo em condições adversas, tomando a iniciativa de fazer o necessário para cumprir objectivos mesmo não sendo parte das suas obrigações, encontrando trabalho adicional produtivo quando as suas obrigações estão cumpridas, desenvolvendo o seu conhecimento e habilidades, aproveitando as oportunidades dentro e fora da organização, usando o seu tempo e os seus recursos próprios.

Estes dois tipos de desempenho sendo contributivos para a criação de valor na organização, tornam-se alvo dos sistemas de avaliação de desempenho. Frequentemente o desempenho contextual é avaliado pelos superiores hierárquicos, em itens mais ou menos gerais sobre as atitudes dos seus colaboradores.

Como se compreende, a formulação de objectivos ligados à função prescrita a um colaborador, e a análise das suas competências, são insuficientes para cobrir este tipo de contribuições, que terão, ainda assim, imenso valor para a organização. Considerando que o desempenho é o conjunto de comportamentos com valor para a organização num período de tempo

definido, é óbvia a importância de considerar o desempenho contextual no sistema de avaliação de desempenho.

O desempenho contextual está associado a aspectos de personalidade e atitudinais, enquanto que o desempenho funcional está associado às competências das pessoas. Isto implica que os sistemas de avaliação de desempenho necessitem de métricas diferenciadas para ambos os tipos de desempenho, com vista a aumentar a sua adequação.

Numa outra classificação dos conteúdos, Mastracci, Newman e Guy (2006) investigaram em que medida o trabalho emocional se encontrava contemplado nos sistemas de avaliação de desempenho dos profissionais da Administração Pública do Estado de Illinois, nos EUA. As autoras consideraram o trabalho emocional como aquele que envolve a manipulação e a expressão de emoções. Verificaram que 86% dos instrumentos de avaliação de desempenho contemplavam a componente emocional a um nível muito embrionário. Acções de motivação e de relacionamento humano, entre outras, eram contempladas apenas na avaliação de desempenho dos profissionais que exerciam cargos superiores. Mastracci et al. (2006) concluíram que o trabalho racional continua a ser mais valorizado que o trabalho relacional dos profissionais, mesmo quando esta segunda componente é extremamente importante e requerida continuamente no seu exercício profissional.

Outras taxonomias podem igualmente ser observadas. Parece plausível considerar várias áreas de conteúdo das contribuições. Swanson (2007) na sua taxonomia de desempenho considera duas grandes áreas, a mudança do sistema e a manutenção do sistema. Certos comportamentos são contributivos porque ajudam a manter o sistema, enquanto outros o são porque ajudam a transformar o sistema.

Se há algumas décadas atrás a estabilidade do contexto onde as organizações operavam permitia uma previsão acurada do que era necessário ser feito, hoje essa previsão é altamente falível. Daí que o desempenho deve ser encarado além das actividades regulares (as que estão previstas para o funcionamento estabilizado da organização no seu dia-a-dia). É necessário então considerar as contribuições dos colaboradores nas actividades de melhoria contínua (mudança incremental), nas actividades de

mudança radical (inovação) e nas actividades emergentes (as que se impõem com urgência quando não eram previstas).

Em síntese, o desempenho funcional diz respeito aos comportamentos com valor para a organização, num período de tempo determinado, que são de alguma forma prescritos pela organização, quer essa prescrição seja mais detalhada e centrada nos comportamentos, quer seja mais centrada nos resultados desses comportamentos. O desempenho contextual diz respeito aos comportamentos com valor para a organização, num período de tempo determinado, que não são prescritos e fazem parte da atitude positiva dos colaboradores face à organização. Esta e outras taxonomias têm sido utilizadas para dar conta do tipo de desempenho que deve ser observado. Os sistemas formais de avaliação de desempenho, para se adequarem a todas as contribuições com valor, deverão identificar os tipos de desempenho pertinentes face aos objectivos organizacionais e configurar-se de acordo com os mesmos. Uma via de investigação futura consiste na verificação do quanto os processos de gestão de desempenho contemplam os diversos tipos de desempenho relevantes para cada caso, num equilíbrio satisfatório face àquilo que é a natureza do trabalho e àquilo que são os caminhos de desenvolvimento pretendidos.

## 6. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMAL E SISTEMÁTICA

A existência de um sistema de avaliação de desempenho formal e sistemática, requer, para que seja eficiente, que ele seja posto em prática, em todos os níveis hierárquicos, com suficiente competência, caso contrário pode tornar-se um mero formalismo que não tem os reflexos desejados, mantendo as decisões de gestão indiferentes aos resultados que produz (de avaliação de desempenho). A existência de um sistema de avaliação de desempenho eficiente e ajustado aos objectivos específicos a que visa responder e à própria organização, é um contributo valioso para o processo de evolução deliberada das organizações.

Os sistemas de avaliação de desempenho formal, além de objectivos, configuram sempre uma metodologia que inclui instrumentos, critérios,

processos e articulações com outros subsistemas da gestão de pessoas. Visam premiar e reconhecer o valor dos contributos dos diferentes colaboradores, visam melhorar os resultados da organização e visam promover a melhoria do desempenho dos colaboradores, podendo estar mais ou menos associados a decisões de gestão, como a retribuição e a promoção para novos cargos. Pode ainda estar ligado a outros processos de gestão de pessoas, como o processo de agregação de pessoas, o processo de demissão de pessoas, a formação, a reorganização do trabalho. Por vezes as organizações assumem um processo mais abrangente designado *gestão do desempenho*, que abarca processos de intervenção no desenvolvimento de desempenho, sendo a avaliação de desempenho uma sua componente (Winstanley & Stuart-Smith, 1996). A forma como é feita a ligação da avaliação de desempenho aos outros processos de gestão de pessoas, varia entre organizações.

A ligação da avaliação de desempenho ao sistema de formação, é importante, mas precisa de ser cuidadosamente examinada. É frequente os responsáveis da formação fazerem uma ligação directa entre problema de desempenho e necessidade de formação. Essa ligação é em muitos casos falaciosa, como tem demonstrado a Tecnologia de Desempenho Humano (*Human Performance Technology*). Os problemas de desempenho têm um amplo leque de soluções, uma das quais é a formação. Mas a formação não é a solução única, nem sequer a indicada, em muitas das situações de sub-desempenho (Fuller, 1999/2001).

Os sistemas formais de Avaliação de Desempenho podem conter propósitos de diversa natureza: (1) Administrativos, relativos à tomada de decisão sobre promoções, retenções, transferências e despedimentos; (2) De desenvolvimento profissional dos empregados, promovendo a comunicação e o feedback, transmitindo normas, valores e objectivos da organização e identificando linhas de desenvolvimento desejável; (3) De distribuição de incentivos, quer monetários, quer outros, contribuindo para a justiça organizacional; (4) Legais, nomeadamente em processos litigiosos, provendo um registo de desempenho ao longo do tempo; (5) De desenvolvimento da eficácia organizacional, através do desenvolvimento da competência dos colaboradores, que promovem; (6) de melhoria do



clima organizacional, ao explicitarem as regras segundo as quais é feito o reconhecimento da contribuição.

Um dos aspectos mais decisivos para que um sistema de avaliação de desempenho responda aos seus objectivos, é a atitude da hierarquia em relação a ele. É essencial que os avaliadores assumam que fazer a sua parte no processo de avaliação de desempenho, com competência, faz parte das suas funções. Consequentemente, deverão ser chamados a prestar contas por isso.

É fundamental que esta atitude se instale em todos os níveis hierárquicos, caso contrário haverá dificuldade em cumprir os objectivos a todos os níveis. O problema pode ser colocado como um problema de dilema social: existe uma maioria crítica que fará inclinar a execução para o lado da eficiência e seriedade, ou para o lado da inutilidade e do mero formalismo. Explicando de outra forma: se uma maioria de dirigentes for não cumpridora com eficiência e profissionalismo dos seus deveres relativos à aplicação honesta e eficiente do sistema de avaliação de desempenho, e não for nem punida por isso nem pressionada para alterar a sua conduta, a ineficiência e o formalismo tenderão a alastrar e a tornar o sistema obsoleto. Se uma maioria de dirigentes for cumpridor e procurar efectivamente aplicar o sistema e torná-lo útil para os objectivos enumerados, essa atitude tenderá a alastrar. Como o valor exacto destas maiorias críticas é desconhecido, é fundamental um árduo esforço de esclarecimento, formação e responsabilização.

Em síntese, a função dirigente (gestão e liderança) integra, como uma das suas componentes, a aplicação do sistema formal de avaliação de desempenho com profissionalismo e eficiência, tendo em conta os objectivos que o regem. A qualidade com que esta aplicação do sistema é feita deve ser considerada um dos itens de avaliação do desempenho dos próprios dirigentes no exercício das suas funções. Consequentemente, uma área de investigação com elevada relevância prática, e sempre inesgotável, consiste na verificação do alinhamento existente entre os diversos interlocutores organizacionais a respeito da seriedade com que a avaliação de desempenho deverá ser levada a cabo.

## 7. A QUE DEVE RESPONDER UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Há uma série de questões a que um sistema formal de avaliação de desempenho precisa de responder antes de ser aplicado.

- Para que serve?
  - Quais os objectivos?

Embora a avaliação de desempenho forneça potencialmente informações muito relevantes para todos os aspectos da gestão de recursos humanos (ou gestão de pessoas), os diversos contributos devem ser claramente explicitados para que o sistema se possa preparar convenientemente para cumprir os objectivos para os quais foi criado.

- Quais os custos da sua implementação?

Deve considerar-se que sendo uma parte da responsabilidade da gestão realizar a avaliação de desempenho e torná-la útil, é conveniente pelo menos calcular por estimativa o custo da aplicação do sistema. Aqueles que são especialmente sensíveis às questões financeiras, quando olham para esse número ficam especialmente motivados para uma eficiente e eficaz avaliação de desempenho na organização.

- Como minimizar os erros de avaliação?

Todos os seres humanos cometem erros de avaliação. É importante conhecer os já identificados e prevenir a sua manifestação: a) O efeito de halo – a contaminação que uma impressão geral favorável ou desfavorável a respeito de um avaliado, provoca na avaliação de dimensões que nada têm a ver com essa impressão; b) O erro de leniência – alguns avaliadores são especialmente benévolos nas avaliações que fazem, tendo dificuldade em afirmar desempenhos negativos. Isso impede o avaliado de um feedback verdadeiramente construtivo; c) O erro de severidade – alguns avaliadores são especialmente severos nas avaliações que fazem, tendo dificuldade em afirmar desempenhos positivos. Isso impede também o avaliado de ter um feedback construtivo; d) O erro de tendência central – ocorre quando um avaliador pontua todos os colaboradores proximamente às posições intermédias, receando pontuar nos extremos da escala.

- Quem participa e de que forma em cada etapa do processo?
  - Quem concebe o sistema? Quem avalia? Quem é avaliado?

A importância de participação – directa ou indirecta – dos utilizadores do sistema na sua concepção contribui, normalmente, para a sua aceitação e para a sua eficiente implementação. A participação diferenciada dos diferentes elementos nas diferentes fases de concepção, implementação e avaliação do sistema e condução do processo permite beneficiar das competências distintas de cada um e manter um nível elevado de participação.

- Qual a aceitação do sistema pela gestão e pelos avaliados?
  - Como minimizar o boicote do sistema?

Um sistema que não tem validação social pelos principais agentes implicados na sua aplicação e utilização, torna-se obsoleto, independentemente da bondade das intenções que lhe estão subjacentes.

- Como maximizar os benefícios e o cumprimento dos objectivos?

Também aqueles que irão utilizar os resultados da avaliação de desempenho aceitarão melhor o sistema se o compreenderem e se perceberem que essa tarefa é reconhecida pela tutela como tarefa de gestão pela qual os ocupantes de cargos de gestão e liderança são eles próprios avaliados.

- Quem deve ser informado, quando e como sobre a avaliação de desempenho?

A confidencialidade, por um lado preserva as pessoas de um confronto mais doloroso, aparentemente diminuindo a conflitualidade. Mas por outro lado, a necessidade humana de saber e compreender o que se passa no seu contexto é há muito estabelecida nas teorias da motivação.

- Quais os instrumentos que serão usados?

Definir os instrumentos que serão usados é um passo necessário para que a avaliação de desempenho possa ser executada.

- Qual o impacto do sistema na organização?
  - Nos seus resultados? No ambiente interno?

Este impacto precisa de ser considerado e gerido. Ele estende-se sempre para além do processo de avaliação de desempenho, contaminando positiva ou negativamente o ambiente interno, e consequentemente o externo.

- Qual a periodicidade com que a avaliação é realizada?

Os sistemas oscilam normalmente entre periodicidade semestral e periodicidade anual. A avaliação formativa deverá ter uma periodicidade mais frequente que a avaliação sumativa, por forma a constituir-se como processo de orientação do desenvolvimento profissional dos colaboradores.

- Como se determina a periodicidade com que o sistema é revisto?

Na medida em que não existem sistemas perfeitos, e que a mudança é uma constante nos contextos internos e externos das organizações, é importante considerar que os sistemas deverão ser revistos e essa revisão precisa de ser prevista.

Face a este conjunto de perguntas, uma via de investigação com grande importância prática consiste na verificação do grau de sintonia com que os diversos actores organizacionais respondem a cada uma delas.

## 8. O SISTEMA E O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode encontrar-se ao serviço da melhoria dos resultados organizacionais, e do desenvolvimento dos colaboradores. É desejável que assim seja. Para isso, investigadores, consultores e especialistas de gestão de recursos humanos podem aprimorar os sistemas, criando procedimentos standardizados e aceites como adequados. Existe, no entanto, uma diferença substancial entre os sistemas e os processos que efectivamente ocorrem. Por muitos esforços que façamos para aprimorar os sistemas formais de avaliação de desempenho, é importante ter em consideração que a eficiência e a eficácia da avaliação de desempenho dependem menos de regras detalhadas sobre como o processo deve ocorrer, e mais da maturidade e competência dos principais interlocutores. Esses interlocutores são:

- a) Os avaliadores, os quais produzirão uma avaliação do desempenho dos avaliados. Essa avaliação pode expressar mais ou menos a auto-avaliação dos avaliados;

- b) Os avaliados, que poderão fazer a sua auto-avaliação, receberão *feedback* do seu desempenho passado, e eventualmente alguma orientação relativamente ao seu desenvolvimento futuro;
- c) Os dirigentes e gestores, que deverão tornar operativo e útil o resultado da avaliação de desempenho, nos diversos níveis de responsabilidade de gestão.

O primeiro momento identificado na investigação empírica sobre avaliação de desempenho encontra-se precisamente focalizado no sistema. A Avaliação de Desempenho é vista como um processo psicométrico e por isso Caetano (1996) usa a metáfora do teste para falar dele. Originou extensa investigação procurando aprimorar os instrumentos de avaliação de desempenho, vistos como o elemento central do processo e dominou os anos 50 a 80 do século passado (Arvey & Murphy, 1998). A importância destas preocupações para a avaliação de desempenho é inegável: com bons instrumentos é possível ser-se mais justo e transparente, e produzir *feedback* de melhor qualidade, um dos ingredientes mais importantes para a orientação dos colaboradores relativamente ao seu desenvolvimento futuro.

Por melhores que sejam os instrumentos, a sua utilização é determinante da qualidade do processo. O segundo momento de investigação empírica sobre avaliação de desempenho é precisamente caracterizado pela ênfase nos processos cognitivos subjacentes ao processo de avaliação. A inventariação de erros sistemáticos de avaliação, a identificação dos processos cognitivos subjacentes a essa avaliação, caracterizam este período e evidenciam alguma compreensão sobre a diferença entre o sistema e o processo de avaliação de desempenho. Dominou a investigação desde meados dos anos 80 até meados dos anos 90 (Arvey & Murphy, 1998).

É a partir deste período que podemos dizer que a compreensão da diferença entre o sistema e o processo de avaliação de desempenho se torna mais expressiva. A importância do contexto e da validação social da avaliação de desempenho enquanto aspectos nucleares do seu sucesso e da sua essência, adquirem uma visibilidade e explicitação maiores (Caetano, 1996).

Neste enquadramento, diversas investigações têm sido empreendidas procurando clarificar a forma como os diversos interlocutores percebem a avaliação de desempenho, que aspectos valorizam, e aquilo que gostariam que, nesse processo, fosse diferente. Vários estudos são ilustrativos deste movimento (e.g., Williams & Levy, 2000, Roque, 2005, Garcia, 2005, Oliveira, 2006, Belejo, 2007, Vences, 2007, Maurício, 2007, McGivern & Ferlie, 2007).

A importância das entrevistas de avaliação evidencia igualmente a preocupação com a forma como o processo ocorre. O trabalho realizado por Diaye, Greenan e Urdanivia (2006) a aproximadamente nove mil funcionários franceses, evidenciou que a realização de entrevistas de avaliação se encontrava fortemente associada ao reconhecimento profissional, produzindo um impacto positivo muito significativo no esforço dos colaboradores.

Na sua procura de validação e aceitação social, as organizações elaboram sistemas detalhados que garantam justiça e igualdade de tratamento. Porém, outras consequências dessa explicitação são previsíveis, de efeitos claramente negativos. Dos Santos (2009) propôs um conjunto de efeitos nefastos quando a regulamentação se pormenoriza eliminando o mais possível a arbitrariedade dos actores. Esses efeitos são aplicáveis à avaliação de desempenho formal e podem ser resumidos da seguinte forma:

- a) Deslocação do *locus* de responsabilidade para o exterior – efectivamente, um dos efeitos perversos da sobre-regulamentação, é a desresponsabilização. Na medida em que existam regras muito detalhadas, o papel das pessoas passa a ser de meros aplicadores dessas mesmas regras. Dessa forma, a responsabilidade pelas acções desloca-se para as regras, e as pessoas ficam desinvestidas dessa responsabilidade. Sistemas de avaliação de desempenho muito detalhados produzirão, previsivelmente, este efeito nos avaliadores.
  
- b) Absorção da atenção pela tarefa de cumprimento dos normativos – quando as regulamentações são muito pormenorizadas e obrigam as pessoas ao preenchimento de inúmeros formulários, elas tendem a focar a sua atenção nessa árdua tarefa, tornando-se menos disponíveis para fazerem a avaliação com boa qualidade. Nesse caso, a preocupação com “não fazer

nada errado” torna-se sobreposta à preocupação com as finalidades últimas da avaliação de desempenho. Este efeito é previsivelmente maior quando os avaliadores são chamados a prestar contas sobre a aplicação da avaliação de desempenho, mas nenhuma medida da sua qualidade é considerada.

- c) A desqualificação da tarefa de avaliação de desempenho – sendo a tarefa de avaliação de desempenho uma tarefa cujo conteúdo é, antes de mais, relacional, o elevado número de páginas que precisam de ser lidas, o elevado número de formulários que é obrigatório preencher, e ainda o elevado número de artigos que precisam de ser atendidos, conduz à transformação da tarefa de avaliação de desempenho numa tarefa burocrática, onde a relação só aparece secundariamente. Este efeito foi observado por McGivern & Ferlie (2007) aquando da introdução de avaliação de desempenho de médicos no Reino Unido. Uma parte dos médicos avaliados considerava a avaliação de desempenho como um ritual burocrático cuja consequência era a perda de tempo.
- d) A diminuição da criatividade social – os constrangimentos da hiper-regulamentação podem asfixiar a ação inovadora. Os agentes do processo vêem-se obrigados ao cumprimento dos normativos e nisso colocam as suas energias. As regras existentes dão pouco espaço para novas ideias.
- e) A confusão entre legalidade e moralidade é também fomentada – no caso de se conservar discernimento suficiente para as distinguir, pode ainda assim ser-se “obrigado” a sobrepor a primeira à segunda. É isso que justifica que sistemas inoperantes possam perdurar por décadas nas organizações. Os sistemas passam a ser auto-justificados porque parecem ser a ordem natural das coisas.

Por estas razões, além do investimento na criação de sistemas adequados de avaliação de desempenho, é fundamental investir no desenvolvimento das competências associadas ao processo de avaliação de desempenho (saber avaliar, saber dar feedback construtivo, saber usar os resultados da

avaliação de desempenho, etc.), e na própria maturidade pessoal daqueles que estarão envolvidos no processo de avaliação de desempenho.

O equilíbrio que parece ser fundamental encontrar, em cada organização, é então entre o investimento nos sistemas de AD e o investimento na competência dos que a aplicam e utilizam. Não parece ser necessário nem desejável criar um sistema com muitas regras detalhadas sobre os procedimentos a adoptar, desde que os interlocutores sejam efectivamente pessoas competentes nas suas tarefas de gestão, as quais incluem, obviamente, a avaliação de desempenho. No caso em que não exista um sistema pormenorizado sobre a avaliação de desempenho, mas em que exista um conjunto de pessoas com elevada maturidade e competência a fazer essa tarefa, o processo de avaliação de desempenho pode ter elevada qualidade, ser validado pelos actores e ser muito eficiente e eficaz.

Em síntese, quanto mais detalhada for a regulamentação dos sistemas de avaliação de desempenho, mais trabalho burocrático implicam, e por isso mais indisponibilizam os avaliadores para se focarem no conteúdo da avaliação. Dessa forma o processo é progressivamente desqualificado, tornando-se uma mera tarefa administrativa. Por outro lado, alguma regulamentação contribui para a uniformização de critérios, que podem ser usados na orientação quotidiana dos profissionais, bem como para o sentimento de justiça que conduza à validação social da avaliação de desempenho. É o equilíbrio singular entre estes dois vectores de sinais contrários que precisa de ser encontrado em cada organização, na sua singularidade e que constitui desafio para a investigação empírica.

## 9. A FOCALIZAÇÃO DO PASSADO E A FOCALIZAÇÃO DO FUTURO

Um dos objectivos comuns nos sistemas de avaliação de desempenho é o tratamento justo dos colaboradores. Aqueles que mais contribuíram para os resultados organizacionais devem ser reconhecidos e recompensados pelo seu esforço. Esta dimensão da justiça é uma dimensão distributiva, introduzida nos anos 60 por Adams (1965) com a sua Teoria da Equidade, já citada. Os responsáveis pela concepção dos sistemas de avaliação de



desempenho procuram estabelecer critérios que conduzam a que o trabalho igual corresponda a uma avaliação igual. Os critérios de avaliação detalhados, os registos sistemáticos de incidentes críticos, as medidas objectivas, são exemplos da instrumentação necessária para tornar operacional este conceito de justiça. Esta preocupação conduz os avaliadores, e o processo de avaliação de desempenho, a um exame cuidadoso do passado.

Sabemos também que os sistemas de avaliação de desempenho têm como finalidade a melhoria dos resultados organizacionais e dos desempenhos individuais. Isto é, eles focalizam-se também no futuro. Este é um segundo vector que precisa de ser alvo das preocupações dos agentes dos sistemas de avaliação de desempenho. Lee (2005) refere-se a esta dicotomia explicitando a diferença entre avaliação de desempenho (focada no passado) e gestão de desempenho (focada no futuro).

Sabemos que o exame do passado e a sua avaliação produzem, quase sempre, efeitos no futuro. Porém, queremos destacar aqui que esse efeito não dá conta de todo o potencial de acção no futuro dos processos de avaliação de desempenho. Efectivamente, não é linear que a mais matemática justiça no exame do passado tenha os melhores efeitos no futuro. No que toca ao desempenho, sabemos que uma avaliação objectiva e rigorosa pode ter efeitos desmobilizadores de um indivíduo com fraco desempenho. Só o conhecimento específico de cada caso pode permitir antecipar esses efeitos e levar o avaliador a optar por fazer, por exemplo, uma avaliação mais generosa.

Num conceito de justiça mais alargado no tempo, poderemos mesmo questionar qual das situações é mais justa: se uma situação em que se produziu uma avaliação objectiva e justa do passado, mas de efeitos catastróficos no futuro, se uma outra em que se foi menos rigoroso no exame do passado, visando a produção de efeitos positivos no futuro, em que todos acabaram por ficar melhor que na situação anterior. Para designar este conceito de justiça alargado no tempo, podemos usar as expressões “justiça prospectiva” (dos Santos, 2003) mas a sua operacionalização é sempre um problema complexo de difícil solução.

Em cada processo será então necessário procurar o equilíbrio mais produtivo entre estes dois vectores: quanto o sistema e o processo de avaliação de

desempenho deve estar focalizado no passado e na reposição da justiça, e quanto deve estar focalizado no futuro visando o desenvolvimento profissional e organizacional. Também para a investigação empírica esta dicotomia é fértil.

### 10. A FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

Muitos dos sistemas de avaliação de desempenho prescrevem a formulação de objectivos, que servem de guia de acção para o desempenho ao longo de um período de tempo, e possibilitam, no final desse período, a comparação dos objectivos com o desempenho efectivamente realizado. A definição de objectivos de desempenho tem mostrado ser uma forma eficaz de melhorar o desempenho de tarefas (Locke & Latham, 1984, 2002). Latham (2004) justifica o efeito da formulação dos objectivos no desempenho de cada colaborador por diversas razões:

1. O foco da atenção: Ao trabalharem por objectivos, as pessoas focalizam a sua atenção naquilo que é relevante para os objectivos e desprezam mais o que é irrelevante;
2. O efeito motivador: Os objectivos energizam as pessoas, principalmente os objectivos desafiadores;
3. A persistência: Os objectivos mantêm as pessoas persistentes, principalmente os objectivos com prazos firmes e apertados;
4. A auto-estima: Os objectivos aumentam o orgulho decorrente do desempenho profissional, visto que permitem uma tangibilização do esforço e dos resultados alcançados e da sua avaliação;
5. A procura de conhecimento relevante: Os objectivos motivam as pessoas a procurar o conhecimento relevante e a mobilizar esse conhecimento para os atingir;

6. A auto-eficácia: Os objectivos aumentam a possibilidade de ter um sentimento de eficácia pessoal, o que constitui um grande motivador;
7. Os benefícios: O trabalho por objectivos pode trazer consequências positivas, como uma melhor remuneração, ou mesmo um emprego preferido.

O mesmo autor propôs um conjunto de condições para que os objectivos possam ser eficazes na melhoria do desempenho. Estas condições têm sido largamente defendidas no seio da comunidade de profissionais e académicos ligados à gestão de desempenho. São elas as seguintes:

- Cada pessoa deverá ter a capacidade e o conhecimento necessários para prosseguir e alcançar o objectivo. O estabelecimento desta condição parece contrariar as situações em que os objectivos são objectivos de aprendizagem relacionados com o desempenho, em vez de objectivos de desempenho de tarefas (Seijts & Latham, 2005). Neste caso os conhecimentos poderão não existir ainda. Será relevante que a investigação averigüe até que ponto os objectivos formulados requerem uma mobilização por parte do “performer” para obter conhecimentos e consolidar competências que ainda não possui aquando do estabelecimento dos objectivos.
- Os objectivos excessivamente difíceis de concretizar podem ter efeitos nefastos. Efectivamente, podem tornar a pessoa demasiado ansiosa e ser contraproducentes. Por isso os objectivos não deverão ser inatingíveis. A percepção dos objectivos como ameaçadores ou desafiantes é determinante do seu efeito (Drach-Zahavy & Erez, 2002).
- Pode ser preferível formular objectivos de aprendizagem em vez de objectivos de resultado, quando o resultado for difícil de tangibilizar. Efectivamente, quando colocados em termos de aprendizagem enfatiza-se o desenvolvimento, a expansão do profissional, o que por si só parece ser mais atractivo e condizente com a natureza humana, do que a simples performance.

- As pessoas deverão estar comprometidas com os objectivos. Isto é especialmente válido quando os objectivos são difíceis. A dificuldade requer a mobilização das competências e capacidades, que se tornam activas com a motivação. O comprometimento, por sua vez, mobiliza a motivação, a qual está associada ao grau de esforço (McCaul, Hinsz & McCaul, 1987).
- O facto de os objectivos serem públicos, aumenta a probabilidade de comprometimento e de empenho. Neste caso a sua visibilidade é maior e portanto o sucesso ou fracasso serão igualmente mais visíveis.
- A existência de um líder apoiante amplia o efeito dos objectivos enquanto guias de acção capazes de melhorar efectivamente o desempenho. Esta relevante função da liderança na potenciação dos objectivos é complementada com o ponto seguinte.
- Se os objectivos se encontram integrados numa visão galvanizante e inspiradora, a probabilidade de serem eficazes na melhoria do desempenho é maior. Este efeito é compreensível se considerarmos a importância do significado da tarefa para a motivação para a executar (Gagné & Deci, 2005).
- O feedback frequente aumenta o efeito da formulação de objectivos na melhoria do desempenho. Este efeito não parece ser linear. A procura de feedback por parte dos colaboradores parece estar associada à orientação para objectivos, que decorre da necessidade de demonstrar ou desenvolver as suas próprias capacidades (VandeWalle, 2003). Certamente em indivíduos com estas características o efeito referido poderá ser mais intenso. Investigação futura poderá consolidar este aspecto.
- Os incentivos monetários precisam de ser geridos com muita sabedoria, porque tanto podem aumentar o empenho, como diminuí-lo. As preferências remuneratórias dos indivíduos parecem depender da sua auto-precepção como “high-performers”, ou como “low-performers” (Farh, Griffeth & Balkin, 1991).

- As tarefas complexas, sem rotinas automatizadas, podem ser menos susceptíveis do efeito da formulação de objectivos no desempenho.
- Esse efeito pode ser conseguido, nas tarefas complexas (quando é mais necessário talento do que esforço), se houver participação dos colaboradores na formulação dos seus próprios objectivos.
- Alguns constrangimentos situacionais podem dificultar o efeito da formulação de objectivos sobre a melhoria do desempenho. Isto poderá acontecer na medida em que as variáveis de contexto são um dos poderosos determinantes do desempenho (por via directa), e na medida em que o contexto condicione a percepção dos objectivos formulados (por via indirecta).

A formulação dos objectivos deve ter em consideração vários atributos para que possa produzir o efeito desejado:

a) Objectivos avaliáveis

A primeira condição é que os objectivos sejam avaliáveis, e portanto eles precisam de ser suficientemente operacionalizados para que possam ser usados como termo de comparação com o desempenho real, e como bons guias de acção. De referir que a quantificação facilita a avaliação, mas não é condição obrigatória para que os objectivos sejam avaliáveis.

b) Focalização nos comportamentos ou nos resultados

Os objectivos definidos podem ser mais focalizados em comportamentos, isto é, nas acções que os indivíduos devem executar, ou nos resultados desses comportamentos.

Exemplo de um objectivo focado no comportamento: *Introduz no computador dados sobre o atendimento ao público realizado pelo serviço, usando um programa informático específico.*

Exemplo de um objectivo focado em resultados: *Assegura a actualização diária de uma base de dados sobre o atendimento ao público realizado pelo serviço, de modo a possibilitar a sua utilização por todos os membros da organização.*

Cada uma destas opções tem os seus inconvenientes e as suas vantagens, como já vimos, pelo que a decisão de como balancear estas duas orientações precisa de ser considerada em cada caso.

1. A focalização em comportamentos (o que deve ser feito) pressupõe a capacidade, por parte da gestão, de prescrever comportamentos que produzirão valor para a organização. Na actualidade, a mudança é permanente e imprevisível, o que dificulta essa possibilidade de prescrição. Além disso, trabalho mais complexo e diferenciado é mais imprevisível nas tarefas específicas que o realizam. Por essa razão é mais adequada a preponderância de resultados para funções diferenciadas, e a preponderância de comportamentos para funções operacionais.
2. Em muitas funções a especificação de resultados é contraproducente por se tratar de funções com elevada interdependência. Os resultados do trabalho do colaborador em avaliação dependem fortemente de outros colegas ou mesmo do contexto económico em que a organização opera. De um ponto de vista da justiça relativa, a avaliação centrada em resultados individuais pode, nestes casos, ser muito injusta, ou mesmo impossível de ser operacionalizada.
3. A focalização exclusiva em resultados impede a consideração dos meios pelos quais os resultados são alcançados. Em casos extremos, esses resultados podem ter sido alcançados por meios ilícitos, podem ter sido alcançados por meios que contrariam a cultura e filosofia organizacional, ou ainda usando estratégias que tenham efeitos secundários negativos a médio prazo para a organização, como antes referido.
4. Uma parte da contribuição do colaborador consiste em comportamentos que criam valor para a organização, mas não estão previstos na sua especificidade, por serem comportamentos de ajuda voluntária, ou de

promoção da organização no exterior. A focalização em comportamentos, sendo feita quase sempre através da avaliação dos superiores, permite a consideração desses comportamentos, enquanto que a focalização em resultados dificulta a sua consideração.

c) Objectivos alcançáveis no prazo estabelecido

Os objectivos demasiado ousados, inalcançáveis, têm um efeito desmoralizante nos colaboradores, que facilmente se desmobilizam em relação a eles. Por outro lado, se os objectivos são alcançáveis têm maior possibilidade de desencadear comportamentos de envolvimento e esforço, capaz de os alcançar.

d) Objectivos que cobrem a totalidade da função

A formulação de objectivos para a subsequente avaliação de desempenho, necessita de cobrir a totalidade da função pela qual a pessoa responde, caso contrário acabará por negligenciar os aspectos que não são alvo de avaliação. No caso de avaliação de desempenho visar exclusivamente o desenvolvimento profissional, através do fornecimento de *feedback*, se os objectivos traçados forem insuficientes para cobrir a totalidade da função pela qual a pessoa responde, o seu desenvolvimento profissional será estimulado nos aspectos que os objectivos cobrem, mas não nos aspectos omissos. No caso de o processo de avaliação de desempenho estar também ligado a decisões de gestão, a insuficiente cobertura da função produz distorções no próprio desempenho da organização.

e) Objectivos ajustáveis

É possível introduzir algum grau de flexibilidade nos objectivos, de modo que possam sofrer algum ajustamento durante o período de tempo a que

dizem respeito. Esta flexibilidade é tão mais importante quanto mais rápida e imprevisível é a mudança do ambiente onde a organização opera.

f) Objectivos comunicáveis

A clareza na comunicação dos objectivos é fundamental para que eles sejam bons guias de acção. Objectivos de compreensão difícil ou de interpretação ambígua, dificultam a sua função de guias de acção, e a tarefa de avaliação do avaliador. Eles devem, por isso, ser formulados de forma simples e clara.

g) Objectivos desafiantes

Objectivos pouco desafiantes, fáceis de alcançar, provocam desinteresse nos colaboradores. É habitualmente considerado que os objectivos devem ser desafiantes, para manterem o interesse do colaborador pelo trabalho. É óbvio que a este respeito existirão variações entre indivíduos, sendo por isso o grau de desafio adequável em cada caso.

h) Objectivos alinhados com a estratégia e a filosofia organizacionais

O alinhamento dos objectivos individuais, dos objectivos de equipa, que servem de guias de acção para indivíduos e grupos de trabalho, com a estratégia organizacional e com a própria filosofia (missão, propósito e princípios), é um requisito que contribui para a eliminação de forças contraditórias que se anulariam umas às outras, diminuindo a eficácia e a eficiência da organização.

i) Objectivos acordados

A aceitação dos objectivos como bons e adequados, por parte dos diversos interlocutores envolvidos, directa ou indirectamente, na sua execução,



tem sido proposta como fundamental por alguns especialistas. A imposição de objectivos, mesmo que enquadrada num contexto que legitima essa imposição, criará obstáculos à sua eficaz e competente execução.

Em síntese, a formulação de objectivos é uma componente importante de muitos sistemas de avaliação de desempenho. É necessário considerar as condições em que os objectivos poderão ser guias de acção poderosos de modo a melhorar o desempenho profissional dos colaboradores. É necessário também considerar os atributos que os objectivos deverão ter, para cumprirem o efeito pretendido.

### 11. A INSUFICIÊNCIA DOS OBJECTIVOS PARA MEDIR O DESEMPENHO

Latham (2004) indica um conjunto de efeitos secundários indesejáveis que a formulação de objectivos para melhoria do desempenho pode acarretar. Alguns dos aspectos referidos constituem efeitos secundários indesejáveis apenas se o processo de avaliação de desempenho não for adequadamente elaborado:

- Objectivos de natureza predominantemente quantitativa: Diminuição da qualidade, quando os objectivos são de natureza predominantemente quantitativa.
- Entre-ajuda: Diminuição da entre-ajuda, na medida em que cada colaborador é compelido a centrar-se nos seus objectivos. Para lidar com isto é muitas vezes benéfica a introdução de objectivos partilhados.
- Incompatibilidade de objectivos: Pode haver incompatibilidade de objectivos, penalizando o alcance de todos aqueles que são incompatíveis, pelo que é útil ficar atento a essa compatibilidade.
- Exaustão: O trabalho por objectivos pode provocar exaustão e levar a pessoa a negligenciar outras áreas da sua vida para além do trabalho, quando o seu poder de motivação é muito elevado.

- **Inibição da inovação:** A formulação de objectivos pode diminuir a inovação, na medida em que pode centrar excessivamente as pessoas na produção quantitativa.
- **Desmoralização:** Se há elevada punição pelo não alcance de objectivos, isso pode provocar desmoralização ou estratégias ardilosas para lidar com a situação, pervertendo o efeito pretendido.

Além destes efeitos, a distinção entre desempenho funcional e desempenho contextual, já abordada, mostra que os colaboradores podem ser muito contributivos para as organizações, criando valor com o seu desempenho, sem que esse desempenho esteja situado no âmbito de objectivos previstos.

Considerando que as competências e a atitude pessoal, em parte, serão observadas também nos comportamentos que visam o cumprimento dos objectivos, é fácil a ocorrência de desequilíbrios no sistema, na medida em que certas áreas do desempenho poderão estar redundantemente cobertas e outras insuficientemente cobertas, tanto mais quanto os objectivos deixarem áreas funcionais não contempladas.

Vejam os exemplos: uma unidade orgânica faz atendimento ao público, entre outras funções. Os objectivos formulados para posterior avaliação de desempenho, não contemplam qualquer aspecto relativo ao atendimento ao público, mas centram-se na elaboração de relatórios e na poupança de recursos. Ao fazer a avaliação de quanto os objectivos foram cumpridos, o avaliador irá comparar os resultados alcançados com os objectivos: em que medida os recursos poupados alcançaram a fasquia pretendida, e qual a qualidade dos relatórios elaborados. Ficou por avaliar o desempenho no atendimento ao público, um aspecto importante da função. Tal distorção pode ter um impacto posterior negativo no desempenho da própria organização.

### **Objectivos individuais e objectivos partilhados**

A formulação de objectivos individuais pode desencadear diminuição da cooperação nas equipas de trabalho, principalmente em funções muito

interdependentes, mas a formulação de objectivos de equipa (ou de responsabilidade partilhada) pode favorecer fenómenos como o desinvestimento de cada um (*boleia social*). Este desinvestimento ocorre na medida em que o esforço individual tem um reflexo diminuto nos ganhos individuais (efeito tanto maior quanto maiores as equipas consideradas), na medida em que quanto maiores as equipas, mais fácil é o anonimato e mais difícil a determinação do contributo individual de cada um.

Por outro lado, alguma investigação sugere que os indivíduos mais focados na realização e no desempenho têm preferência por objectivos individuais (Rynes, Gerhart & Park, 2005). Também a variação no grau de interdependência de tarefas (e mesmo no quanto são impossíveis de individualizar) impede, ou pelo menos dificulta, a formulação de objectivos individuais. Torna-se por isso essencial, em cada caso, fazer um balanceamento adequado entre objectivos individuais e objectivos partilhados. Um campo sempre em aberto para a investigação consiste em verificar, em cada organização, o quanto os seus actores aceitam e validam os objectivos partilhados e os objectivos individuais.

### A utilização da avaliação de desempenho

*Utilizar* significa *tornar útil*. A avaliação de desempenho pode tornar-se útil para a gestão de pessoas, quando não é um mero formalismo que todos cumprem desinteressadamente e sem qualquer espírito crítico. Ela existe, aliás, para se tornar útil.

Há dois caminhos essenciais para que a avaliação de desempenho tenha um impacto no desenvolvimento do desempenho:

- a) Através do *feedback* construtivo fornecido ao colaborador pelo processo de avaliação de desempenho;
- b) Através das decisões de gestão associadas ao resultado da avaliação de desempenho – como por exemplo, decisões sobre remuneração, prémios, promoções, planos de desenvolvimento, punições e despedimentos

(Rynes, Gerhart & Park, 2005). Neste último caso pretende-se que essas decisões tenham reflexo na motivação dos indivíduos.

É expectável que estas decisões de gestão sejam suficientemente pertinentes para se tornarem motivadores para os colaboradores, mas para isso é essencial a efectiva aplicação do sistema por parte dos dirigentes. Esta motivação decorre sempre, no que se refere à avaliação de desempenho, do reconhecimento que constitui uma boa avaliação (o que é motivador por si), e destas consequências mencionadas nas decisões de gestão.

No que se refere ao *feedback* construtivo, é importante perceber que ele não precisa de ser positivo para ser construtivo. As críticas honestas, fundamentadas, e comunicadas de forma cuidada, são poderosas na sua capacidade de modificar comportamentos, tornando-se excelentes guias de acção.

Tem sido discutida a compatibilidade entre os dois papéis do avaliador: por um lado, de fornecimento de *feedback* construtivo, por outro de avaliador que interfere, directa ou indirectamente nas decisões de gestão relativas à carreira e à remuneração do colaborador. Embora estes dois papéis pareçam algo incompatíveis, convivemos com essa dupla função durante toda a escolaridade, na medida em que os professores são simultaneamente quem promove o desenvolvimento do aluno e lhe dá *feedback* construtivo, e também quem faz a sua avaliação. Todavia, há empresas que optam por desagregar as duas funções, e por isso a avaliação de desempenho não tem consequências directas na remuneração, para que o seu impacto no desenvolvimento do colaborador seja maximizado. Pode ser aqui estabelecido um paralelo com os conceitos de avaliação formativa, e avaliação sumativa: a primeira destinada a servir de guia para o desenvolvimento de competências, a segunda para determinar uma classificação.

Além da relação com a remuneração, a avaliação de desempenho pode interagir construtivamente com os diversos subprocessos de gestão de pessoas. Destacaremos dois: (a) a agregação de pessoas (vulgarmente designado, de forma mais empobrecida, por *recrutamento e selecção*), servindo de critério de qualidade desse processo. De um candidato que é admitido na organização após passar pelo crivo da selecção, espera-se que tenha bom desempenho após o processo de socialização. Se isso acontecer, confirma-se

a adequação dos critérios usados para o admitir, mas se não acontecer, todo o processo de agregação deverá ser questionado no sentido de entender onde ele está a falhar; (b) a formação e o desenvolvimento de competências, na medida em que contribui para a identificação de áreas de competência necessárias que não estão suficientemente cobertas pelos sistemas em uso.

Em suma, a avaliação de desempenho formal é um processo complexo e quase sempre polémico, com um potencial elevado de contribuição para o desenvolvimento dos indivíduos e para os resultados organizacionais. Porém, precisa de um investimento determinado por parte dos dirigentes, e uma adesão inequívoca dos seus diversos agentes. A elaboração teórica e a investigação empírica poderão contribuir para que tal finalidade seja progressivamente alcançada, tornando as organizações pilares sustentáveis do desenvolvimento das pessoas e da sociedade em que se inserem.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. S. (1971). Études expérimentales en matière d'inégalités de salaires, de productivité et de qualité du travail. In C. Faucheux & S. Moscovici (eds.), *Psychologie sociale théorique et expérimentale* (193-204). Paris: Mouton.
- Arvey, R. D. & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Belejo, C. (2007). *O processo de avaliação de desempenho em técnicos de diagnóstico e terapêutica*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.
- Diaye, M., Greenan & Urdanivia, M. (2006). *Subjective evaluation of performance through individual evaluation interview: theory and empirical evidence from France*. Paris: Centre d'Economie de la Sorbonne de la Université de Paris.
- dos Santos, N. R. (2003). Justiça prospectiva. *Revista Marketing Industrial*, 23, 16-24.
- dos Santos, N. R. (2009). Rule obesity: Some reflections on the undermining effect of rules and laws on individuals, organizations and societies. In Christopher Hamilton, Otto Neumaier, Gottfried Schweiger & Clemens Sedmak (eds.), *Facing Tragedies*. Wien-Berlin-Münster: Lit-Verlag.
- Drach-Zahavy, A. & Erez, M. (2002). Challenge versus threat effects on the goal-performance relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 667-682.
- Farh, J-L., Griffeth, R. W. & Balkin, D. B. (1991). Effects of choice of pay plans on satisfaction, goal setting, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 55-62.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison process. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fuller, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento do desempenho* (tradução para a língua portuguesa). Coimbra: Quarteto. (Original publicado em 1999).

- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Garcia, E. (2005). *Prática da Avaliação de Desempenho – Estudo de caso do HSLE*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Heider, F. (1970). *Psicologia das Relações Interpessoais*. São Paulo: Livraria Pioneira – Editora da Universidade de São Paulo.
- Houldsworth, E. & Jirasinghe, D. (2006). *Managing & measuring employee performance*. London: Kogan Page.
- Latham, Gary P. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 18(4), 126-129.
- Lee, C. D. (2005). Rethinking the goals of your performance-management system. *Employment Relations Today*, 53-60.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- London, M., Mone, E. & Scott, J. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319-336.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maurício, A. (2007). *Avaliação de desempenho: caracterização das melhores experiências percebidas pelos avaliados*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- McCaul, K. D., Hinsz, V. B. & McCaul, H. S. (1987). The effects of commitment to performance goals on effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 17(5), 437-452.
- McGivern, G. & Ferlie, E. (2007). Playing tick-box games: Interrelating defences in professional appraisal. *Human Relations*, 60(9), 1361-1385.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. Borman, D. Ilgen, R. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology, Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (39-53). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oliveira, S. (2006). *Percepção de Justiça dos Avaliados acerca da sua Avaliação de Desempenho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento Profissional. Universidade de Évora.
- Roque, S. (2005). *Sistema de Avaliação de Desempenho na Carreira de Enfermagem: Eficiência e Eficácia*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., Parks, L. (2005). Personnel Psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571-600.
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2005). Learning versus performance goals: When should each be used? *Academy of Management Executive*, 19(1), 124-131.
- Swanson, R. K. (2007). *Analysis for improving performance: tools for diagnosing organizations documenting workplace expertise* (2<sup>nd</sup> edition). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume I* (Tradução portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981).
- Tajfel, H. (1983). *Grupos humanos e categorias sociais, Volume II* (Tradução portuguesa). Lisboa: Livros Horizonte. (Original publicado em 1981).

- VandeWalle, D. (2003). A goal orientation model of feedback-seeking behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 581-604.
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Vences, A. (2007). *A entrevista na avaliação de desempenho em enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde. Universidade de Évora/Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa.
- Williams, J. R. & Levy, P. E. (2000). Investigating some neglected criteria: the influence of organizational level of perceived system knowledge on appraisal reactions. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 501-513.
- Winstanley, D. & Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: The ethics of performance management. *Personnel Review*, 25(6), 66-84.

(Página deixada propositadamente em branco)



# XIII

---

TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO:  
DIVERSIDADES NAS  
E PARA AS ORGANIZAÇÕES

José Joaquim Marques da Costa  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

(Página deixada propositadamente em branco)

## INTRODUÇÃO

A partir do pressuposto de que a sociedade em que estamos inseridos exibe um elevado desenvolvimento tecnológico, organizámos esta reflexão em quatro grandes áreas. Na primeira são apresentados alguns conceitos básicos das tecnologias da informação e é feita uma alusão aos diferentes modos de utilização da internet. A segunda parte centra-se sobre a relevância do conhecimento pessoal sobre as tecnologias da informação. Na terceira, abordamos os sistemas de informação organizacional reflectindo sobre as suas características, o seu valor para os negócios, o tipo de investimentos a realizar, o seu impacto e os factores de sucesso no seu desenvolvimento e na integração dos vários sistemas. A quarta parte centra-se sobre exemplos concretos de utilização das tecnologias da informação no comércio electrónico, na telemedicina e nos processos de aprendizagem. A terminar, esboçamos algumas linhas de desenvolvimento das tecnologias de informação.

### 1. SOCIEDADE E TECNOLOGIA?

Parece ser bastante consensual a ideia de que estamos inseridos numa sociedade tecnológica (como Ellus afirmou em 1954!) e que, genericamente,

mas sem esquecer as múltiplas especificidades, vivemos, simultaneamente, tempos de grande mudança nas diversas tecnologias.

Um dos aspectos essenciais desse impacto tecnológico traduz-se na grande visibilidade e evolução acelerada das tecnologias da informação, levando mesmo a falar na era da informação (Alberts & Papp, 1997). Neste contexto, importa perguntar, em primeiro lugar, como se organizam as relações e qual o poder relativo da sociedade e das tecnologias. A este propósito, os referidos autores propõem três grandes perspectivas:

- 1 - A tecnologia causa mudanças na sociedade (como também refere Volti, 2005) sem que esta tenha grande influência na primeira, já que os avanços tecnológicos facilitam o atingir de objectivos que promovem a mudança social. Veja-se, por exemplo, o papel que as tecnologias da informação têm na globalização dos sistemas de produção e nas mudanças dramáticas que as suas deslocalizações têm produzido. Seria possível um movimento tão rápido se a transferência e a partilha do conhecimento não se organizassem de forma tão intensa?
- 2 - A sociedade promove o desenvolvimento da tecnologia tornando esta última subserviente e dependente dos constrangimentos sociais. Também para esta formulação é possível encontrar exemplos. A resposta norte-americana ao lançamento do Sputnik promoveu um desenvolvimento tecnológico muito importante nos EUA que se traduziria em avanços importantes, entre outros aspectos, nas capacidades dos computadores, e daria origem ao protótipo do funcionamento em rede dos computadores que viria a ser a base da internet.
- 3 - As relações de poder são intrincadas, com alternância da predominância entre a sociedade e a tecnologia. Considere-se o caso da indústria automóvel. Enquanto a abundância do petróleo e dos seus derivados foi considerada um dado seguro face aos padrões de consumo, a indústria automóvel envolveu-se numa escalada tecnológica intensa e que visava o melhor conforto e a maior velocidade possível. No entanto, os desenvolvimentos recentes foram reorientados, numa escala nunca antes vista,

pelas sucessivas crises petrolíferas e pelo intensificar das preocupações ambientais, levando este sector a procurar soluções cada vez mais económicas e menos agressivas para o ambiente.

Então, é possível encontrar situações de predominância da tecnologia e/ou das preocupações sociais conforme a época e o ponto de vista adoptado, mas a complexidade das suas relações é inegável.

Centremo-nos, agora, nas questões relativas à caracterização da sociedade da informação. Stewart (1997), para exemplificar a importância e o seu impacto na economia fala mesmo de revolução, afirmando que vivemos uma era da economia da informação (embora esta designação também se use no sentido restrito dos aspectos económicos da internet, como fazem Shapiro e Varian, 1998), em que a riqueza deriva mais do conhecimento e da sua partilha do que dos recursos naturais e do trabalho físico.

**Que sociedade da informação?** Webster (1997) propõe que a sociedade da informação seja pensada de vários pontos de vista: tecnológico, económico, ocupacional, espacial e cultural. Exploremos, com algum pormenor, estas perspectivas:

- 1 - Tecnológica: as capacidades, sucessivamente mais abrangentes, de processar, armazenar e transmitir informação levaram as novas tecnologias da informação a todas as vertentes da sociedade. Como veremos mais à frente, os computadores e todos os sistemas relacionados com as tecnologias da informação têm um impacto generalizado nas interacções sociais a nível particular e institucional. Este impacto passou de restrito a maciço desde os anos 50 do século xx e tornou-se hoje ubíquo, dada a crescente miniaturização;
- 2 - Económica: Drucker (citado por Webster, 1997), nos anos 60 do século xx, enunciou a passagem de uma economia de produtos para uma de conhecimento, enquanto Porat (1977, op. cit.) descreveu uma economia baseada na informação, propondo a diferenciação da economia em sector primário (que inclui todas as indústrias que divulgam a sua informação nos mercados), secundário e não informacional. Com dados

mais recentes, o relatório de 2008 do Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento salienta a importância no comércio mundial das tecnologias da informação, ao mostrar uma evolução, entre 1995 e 2008, da estrutura global dos serviços exportados na área dos computadores, informação, comunicação e outros serviços comerciais, de 36,2% para 41,7%. Apesar de elucidativo, o impacto destes exemplos é, no entanto, minimizado pela dificuldade em gerar um consenso sobre as áreas de actividade a incluir na área da informação e sobre o indicador estatístico a usar para descrever uma economia que entrou na era da informação (que percentagem do PIB, por exemplo);

- 3 - Ocupacional: este critério centra-se na análise do trabalho do ponto de vista da importância da informação no desempenho laboral, seja de forma directa – enquanto objecto de trabalho – ou de forma indirecta – na medida em que a sua manipulação é necessária. Embora várias estimativas acentuem o papel importante dos profissionais da informação (cf. Porat, 1978, e Jonscher, 1983, citados por Webster, 1997), surgem algumas dificuldades em medir a sua importância, já que, por exemplo, contá-los não indica a sua importância nas hierarquias;
- 4- Espacial: esta abordagem centra-se, a partir da geografia, economia e sociologia, nas redes de informação que ligam diferentes locais e modificam a organização do tempo e do espaço. Goddard (1991, citado por Webster, 1997) descreve a transição para a sociedade da informação, salientando: (1) o papel da informação enquanto promotora do pensar global ou, pelo menos, em grandes áreas geográficas, no planeamento, no fabrico e no marketing dos produtos e serviços; (2) os computadores e tecnologias da informação como uma infra-estrutura que permite uma gestão a uma escala sem precedentes e possibilitam o comércio e a monitorização da situação mundial de forma global em tempo real; (3) os serviços de propagação da informação que se têm desenvolvido nas formas clássicas e nos novos média, tendo sido acompanhados de uma globalização dos serviços financeiros; (4) a integração das economias nacionais e regionais suportada pela informatização da

economia e consequente diminuição dos constrangimentos espaciais e temporais;

5 - Cultural: existe uma grande quantidade de informação em circulação na sociedade que é suportada por muitas cadeias de televisão (a televisão digital terrestre, com implementação a breve passo, dará mais um passo neste caminho ao aumentar imenso o número de canais e a qualidade da imagem do sinal de TV), muitas estações de rádio (que já se livraram de alguns constrangimentos espaciais ao assumirem a difusão pela internet), por diversos aparelhos de captação de informação (como rádios simples e telefones com rádio e acesso à internet), pelos filmes e séries de TV e os que só existem na internet (veja-se o exemplo português da série T2para3) estão disponíveis nos mais diversos formatos, pondo todos os tipos de conteúdos acessíveis por equipamentos cada vez mais polivalentes.

Em suma, a sociedade, pensada global e mundialmente ou de forma mais próxima – sendo que a proximidade tem hoje um significado cada vez mais polivalente –, possui e partilha uma grande quantidade de informação a partir de avanços constantes e, por vezes dramáticos, das tecnologias da informação. A compreensão do impacto das tecnologias da informação requer uma compreensão básica dos conceitos, tecnologias e evolução da sua utilização. É sobre isso que nos debruçaremos a seguir.

## 2. ALGUNS CONCEITOS BÁSICOS

**Comunicação.** A comunicação entre os seres humanos, caracterizada como transferência de informação (Motley, 1990), foi desde o início delimitada por factores – como a distância entre as pessoas que queriam comunicar, o tempo necessário para realizar a comunicação e a localização geográfica – que a facilitavam ou dificultavam. Estas três dimensões, em conjugação, tornavam a comunicação difícil, lenta e dispendiosa.

No entanto, nos últimos 160 anos verificou-se uma grande evolução nos constrangimentos da comunicação. Esta história recente pode ser dividida

em três grandes fases: (1) entre 1850 e 1950 apareceram tecnologias como o telégrafo, o telefone e a rádio; (2) de 1950 a 1980 ocorreram grandes avanços, como a televisão, os primeiros computadores e os satélites; (3) a partir de 1980 surgiram importantes mudanças (como o computador pessoal e a world wide web) que promoveram uma difusão maciça de informação (Papp, Albert & Tuvahoy, 1997).

Em suma, a comunicação livrou-se de muitas limitações e fê-lo de forma dramática nos últimos 160 anos. Este grande aumento na comunicação foi suportado pela evolução das tecnologias da informação.

**Tecnologias da informação.** As tecnologias da informação são uma designação genérica que é, actual e frequentemente, associada aos computadores e sistemas informatizados de gestão de informação. Trata-se, no entanto, de uma confusão entre a tecnologia usada e os objectivos de gestão de informação que são inerentes a múltiplos aspectos da nossa vida pessoal e profissional. A este propósito, Carvalho (2005) afirma que "a utilização de instrumentos de suporte à realização de operações cognitivas e de comunicação (...) é tão antiga como a humanidade" (p. 23). Não se pense, pois que as tecnologias da informação, designação a que frequentemente se associa o adjectivo novas, são algo de novo ou até de relativamente recente.

**Avanços das tecnologias da informação.** Ainda assim, existe um conjunto diversificado de novas tecnologias que desempenharam um papel crucial no aumento da capacidade de comunicação nos últimos anos (Alberts, Papp & Kemp III, 1997). Entre as mais relevantes, contam-se:

- 1 - Os semicondutores avançados (entre 1978 e 1993 a capacidade de memória de um chip passou de 10.000 para 10 milhões de bits de informação, sendo comum em 1998 encontrar capacidades de 64 milhões) e os microprocessadores (o número de transístores passou de 10 000 em 1978 para 100 milhões em 1994);
- 2 - As fibras ópticas, com capacidade de transmissão muito maior que a dos fios de cobre e que continua a aumentar através de novos modos de transmissão de informação (por exemplo, a DWDM - Dense Wavelength Division Multiplexing, descrita em "Advanced Fiber Optics Use Dense



Wave Division Multiplexing (DWDM) to Accelerate Data Transmission Across the WAN", s.d.);

- 3 - A tecnologia celular, actualmente com uma difusão maciça;
- 4 - A tecnologia de satélites, sendo estes cada vez mais numerosos e com disponibilização de informação cada vez mais barata, fácil e diversificada;
- 5 - As redes avançadas, que ligam hoje de diversos modos grande parte da população mundial;
- 6 - A interacção pessoa-computador avançada, a partir de interfaces gráficas que têm evoluído para ultrapassar o vulgar teclado e rato e incluir o apoio a pessoas seriamente incapacitadas ou o comando de sistemas altamente sofisticados, por exemplo (como no controlo de múltiplos sistemas em helicópteros de combate através de capacetes inteligentes, como descrito em "Helicopter fire control and electronic systems", 2005);
- 7 - A transmissão e compressão digital: se a internet vulgarizou a transmissão digital (em que zeros e uns são transmitidos como impulsos eléctricos para representarem dados), esta permitiu a compressão (com ou sem perda de qualidade) que permite transmitir informação de forma mais rápida e mais segura;
- 8 - Os computadores avançados: os computadores, que descrevemos em seguida, têm sofrido uma evolução dramática e contínua, traduzida num muito maior poder computacional, numa maior fiabilidade, numa grande integração nos mais variados equipamentos e, ao mesmo tempo, uma grande diminuição no tamanho, preço e consumo de energia.

Em suma, as tecnologias da informação têm vivido avanços significativos na velocidade, capacidade, flexibilidade, acesso, tipo de mensagens e na procura dos seus serviços. No seu centro situam-se os computadores.

Vejamos, de forma breve, porque surgiram e como evoluíram no século XX e no início do século XXI.

**Esboço de uma brevíssima história dos computadores.** A história dos computadores traduz a passagem da gestão dos processos cognitivos do ser humano para a máquina. Durante muito tempo, se era necessário fazer muitos cálculos, eram chamados especialistas humanos na tarefa, que se designavam por computadores (os que computavam, ou seja, faziam cálculos). Mas o que acontece com a acção de fazer muitos cálculos manualmente é que estes levam muito tempo a ser realizados e neles tendem a surgir muitos erros.

A computação automática surge, então, como uma forma de aumentar a velocidade e a precisão dos cálculos nos diversos contextos em que estes são necessários, contando-se entre eles as mais diversas organizações. Neste sentido, Carvalho (2005) afirma que "a porta de entrada dos computadores nas organizações (por meados da década de 1950) está relacionada com a produção de resultados necessários em processos organizacionais e processamento de dados" (p. 24), mostrando como os computadores desempenharam um papel essencial no cálculo requerido pelos processos organizacionais das empresas.

Os primeiros computadores da era moderna surgiram em contexto industrial (com a proposta de Konrad Zuse, um engenheiro civil alemão, que concebeu uma calculadora automática), em contexto universitário (com o professor John Atanansoff e o aluno Clifford Berry na Iowa State University) e militar (relacionado com a 2.<sup>a</sup> Grande Guerra do século XX), em Inglaterra, com o famoso, e durante muitos anos altamente secreto, Colussus ("Britain's Best Kept Secret", s.d.) e, nos EUA, com o Mark I (Bellis, s.d.).

À utilização militar, durante e após a segunda guerra, sucedeu-se a industrial. Não é por acaso que um dos primeiros fabricantes de computadores se chama IBM (International Business Machines). O uso em contexto industrial tornou-se crescente ao longo do século XX, dado que os computadores se tornaram cada vez mais potentes, mais pequenos e mais baratos. Note-se, no entanto, que a utilização inicial era restrita pelo custo e dimensão das máquinas e mediada pela presença de técnicos especializados. A sua presença obrigatória resultava, por um lado, da necessidade de organizar com grande

precisão as regras, inicialmente pouco estandardizadas, de processamento de informação a introduzir nas máquinas (o software) e, por outro lado, do seu grande tamanho, bem como da necessidade de constante manutenção.

A evolução da utilização dos computadores, ainda que com estas limitações, teria uma mudança muito significativa com a criação de redes que os interligam. A necessidade de rentabilizar a utilização dos primeiros computadores, raros e caros, e de facilitar a comunicação entre os cientistas levaria à criação das regras e da tecnologia de comunicação entre máquinas situadas em pontos geográficos distantes. Inicialmente restritas ao uso militar e para pesquisa científica nas universidades, as redes de computadores teriam a sua primeira demonstração pública em 1972 ("1960s-1990s - Internet", s.d.). No final dos anos setenta (do século XX), as comunicações entre os, na altura, 188 computadores interligados tornaram-se mais fáceis devido ao surgimento do Internet Protocol (IP) um conjunto de regras que regulam a troca de informação entre diversas máquinas ou conjuntos de máquinas.

Temos, pois, da década de 50 até aos anos 70, do século XX, um panorama caracterizado por cada vez mais computadores que estão a começar a ficar ligados em rede. São ainda computadores, como os primeiros, grandes, de uso difícil e tão caros que se restringem ao meio universitário e empresarial.

Nos anos 80, duas novidades vão mudar este cenário de forma irreversível. Em primeiro lugar, surge o conceito de PC (personal computer ou computador pessoal) e, em seguida, a criação e divulgação sistemática das interfaces gráficas. Se o primeiro traduz um movimento de massificação na utilização, o segundo potencia-a tornando a utilização muito mais fácil e dando os primeiros passos para a sua generalização. Aos computadores grandes, de uso difícil e caro (os mainframes), a que se acedia através de terminais, sucedem os computadores autónomos, baratos e de utilização fácil.

A década de 90 trará, novamente, uma grande novidade quando Tim Berners-Lee (investigador do CERN) propõe a criação da World Wide Web, um modo de partilha de informação na internet baseada no hipertexto. Os documentos passam a conter referências a outros (através de links – hiperligações), permitindo o acesso aos segundos de forma rápida e confortável.

Este acesso não implica um descarregar prévio dos documentos para o computador que está a aceder à informação como era norma até aí. É nesta sequência que, em 1993, surge o primeiro programa de pesquisa de informação na rede de computadores com interface gráfica (o Mosaic) que permite, através de hipertexto, procurar e aceder a informações na internet através das ligações que estes contêm (uma descrição pormenorizada e ilustrada da história dos computadores pode ser encontrada em Kopkin, 2002 e em Wurster, 1992).

**Número de computadores portáteis.** Um olhar, ainda que breve, sobre a evolução do número de computadores pessoais em utilização pode dar-nos uma ideia aproximada de como o panorama tem mudado muito em relativamente pouco tempo. Segundo o Banco Mundial, em 1990 eram usados 24,92 computadores pessoais por cada 1000 pessoas no mundo. Em 2004 esse valor subiu para 129,82 registando um aumento de mais de 5 vezes em 5 anos (Chandrasekhar, 2006). A estimativa destes valores sofre de algumas limitações, já que indicadores como o número de computadores comprados têm que ser considerados em função do tempo de vida médio e, por outro lado, é muito difícil controlar ao pormenor o seu uso.

**Desenvolvimentos recentes.** Nos últimos anos continuamos a assistir a várias evoluções tecnológicas. Por um lado, os computadores têm-se tornado cada vez mais poderosos e mais baratos, com a valorização da mobilidade a traduzir-se na opção, em percentagem crescente, por computadores portáteis (dados, para Portugal, do IDC EMEA PC Tracker, apresentados pela IDC Portugal, 2009, referentes a 2008 indicam um crescimento de 85,6% nas vendas com uma diminuição de 2,8% nos computadores de secretária). Por outro lado, generalizaram-se as redes sem fios (wireless) para uso privado e público, esperando-se que em breve comecem a generalizar-se redes com o suporte da comunicação a passar de algumas dezenas de metros para as dezenas de quilómetros. Finalmente, os computadores pessoais portáteis e com comunicações wireless passaram a ser considerados como poderosos promotores de desenvolvimento a nível global, como demonstra a iniciativa OLPC (One Laptop Per Child – cf. [laptop.org/en/](http://laptop.org/en/)) de Nicholas Negroponte, do MIT, que tem um paralelo nas iniciativas portuguesas de apoio à compra de computadores no liceu e no mais recente Magalhães.

A conjugação da portabilidade e da extensão das redes sem fios deu origem a um movimento de passagem do essencial da computação para as redes de computadores (a computação em nuvem – cloud computing – exemplificada pelo GoogleDocs e que deverá ser seguida em breve pela Microsoft com uma nova versão do Microsoft Office) (cf. Armbrust, Fox, Griffith, Joseph, Katz, Konwinski, Lee, Patterson, Rabkin, Stoica, & Zaharia, 2009) e que foi acompanhado pela indústria com os netbook, que se caracterizam por um preço ainda mais baixo e um aligeiramento de características.

A evolução das tecnologias da informação tem-se traduzido num grande aumento no número de pessoas ligadas em rede e em interações cada vez mais ricas e diversificadas. O número crescente de utilizadores foi, também, acompanhado de mudanças qualitativas no modo de navegar e produzir conteúdos na web, como veremos a seguir. Então, como tem evoluído a utilização da Web nos últimos anos?

**Utilizadores da Web.** O número de utilizadores da Web tem crescido de forma explosiva. Assim, se, a nível mundial, em 1996, eram aproximadamente 45 milhões, em 1999 já atingiam 150 milhões, sendo 407 milhões em 2000, entre 600 e 800 milhões em 2004 (dados disponíveis em "1960s-1990s - Internet", s.d.) e com um valor estimado para 2008 de 1500 milhões de pessoas ("Internet Usage Statistics", s.d.).

Um olhar sobre os dados que vai para além dos grandes números mostra que existe um grande potencial de crescimento, já que a penetração na população mundial se fica, ainda, nos 21,9%. Além disso, existem grandes disparidades geográficas, com a América do Norte no topo com 73,6%, enquanto África se situa nuns modestos 5,3%. Já a Europa apresenta um valor de penetração de 48,1%, que a coloca no terceiro lugar, sendo precedida pela Oceânia/Austrália com 59,5%. De 2000 até a 2008, as zonas com maior crescimento foram o Médio Oriente, com um aumento de 1176,8%, e a África, com 1031,2%, com o terceiro lugar a ser ocupado pela América Latina e a Zona do Caribe, com 669,3%, e a Ásia, com 406,1% (op. cit.).

A evolução na utilização da Web não tem sido só quantitativa, já que foi acompanhada de novas formas de participar e criar conteúdos, num caminho que evoluiu da predominância da recepção mais ou menos passiva

da informação para a interacção suportada pela web, numa cada vez maior e mais diversificada partilha de conteúdos.

**Que Web?** A evolução no uso da rede não passou só por mais computadores e mais pessoas ligadas à internet. O modo como a sua utilização tem evoluído merece alguma atenção. Fala-se mesmo de várias gerações da Web.

A Web 1 foi a web usada predominantemente pelas empresas e organizações em geral. Os utilizadores eram, na sua maioria, pesquisadores e receptores de informação. A sua produção de informação fazia-se sobretudo através de resposta a solicitações de grandes organizações que usavam a rede para promover os seus produtos e serviços. Os utilizadores individuais partilhavam informações, sobretudo, sob a forma de e-mail ou de formas semelhantes de troca de informações, como os newsgroups. A informação disponível é sobretudo estática.

A Web 2 (termo apresentado por Tim O'Reilly em 2004) surgiu com as mudanças na rede subsequentes ao rebentar da bolha das empresas da net (as .com) em 2001. O termo surgiu numa conferência entre O'Reilly e a MediaLive International ao ser notado que, em vez de a internet ter desaparecido ou diminuído com o crash, existia um conjunto de empresas com muita actividade. A questão colocada nesta conferência foi: estas empresas que tinham sobrevivido e estavam florescentes tinham algo em comum que pudesse ser considerado como uma marca distintiva de uma nova web? A resposta positiva a esta questão deu origem à conferência "Web 2.0" que se tem realizado desde essa altura.

Mas o que é esta nova Web? Para O'Reilly (2005), a Web 2 pode ser definida como um conjunto de princípios ou práticas:

- 1- Considerar a web como uma plataforma. Esta deve ser considerada como um meio em que as coisas são tornadas possíveis, ainda que com uma intervenção mínima do fornecedor do serviço, que actua como intermediário entre serviços ou produtos e os consumidores, mais do que como um fornecedor deles. Esta intermediação é suportada pela gestão de dados e a sua utilização intensiva, que pode ser feita usando recursos do cliente.

- 2 - A utilização da inteligência colectiva. Estar atento aos dados de utilização, usando aspectos como a popularidade das páginas, o uso por grande número de pessoas, o convite à sua participação e a recolha de dados sobre as preferências de consumo.
  
- 3 - Os blogues e a sabedoria colectiva. Os blogues surgem como páginas pessoais sob a forma de diário. Esta novidade surge em conjunto com a RSS (Really Simple Syndication ou distribuição realmente simples), que permite subscrever uma página (automatizando o processo de recepção de informação) de forma a ser informado das actualizações e, ainda, informar o criador dos conteúdos sobre quem lhes acedeu. A implementação da RSS gerou um grande dinamismo nas páginas da web que podem agora ser, automaticamente, tornadas dinâmicas através de hiperligações permanentes a fontes de informação consideradas relevantes. Este dinamismo aumenta a visibilidade dos blogues através das hiperligações constantes que, por sua vez, sobressaem nos resultados das pesquisas baseadas no "page rank" (os resultados do Google surgem ordenados do mais acedido para o menos acedido) tornando a relevância da informação dependente da sua popularidade.
  
- 4 - A informação é o verdadeiro núcleo (referência ao slogan "Intel inside"). A posse e a capacidade de aumentar e pormenorizar a informação a fornecer aos utilizadores da web funciona como núcleo central dos negócios, tornando-se a mais importante fonte de valor acrescentado ou a sua base, como aconteceu com a Amazon. Curiosamente, exemplos como a Wikipédia, em que cada utilizador pode inserir ou corrigir informação, acentuam o valor acrescentado de oferecer informação de forma gratuita em vez de a vender.
  
- 5 - Fim dos ciclos clássicos de publicação de software. Os programas de computador tendem a ser propostos em versões provisórias (beta) antes de serem comercializados de forma definitiva. Este ciclo, que passa da versão beta para a definitiva e desta para uma nova versão beta a preceder uma nova versão definitiva, é descrito como o ciclo clássico da publicação

de software. Ora, os programas da Web 2 tendem a deixar de ser pensados como um produto para serem vistos como um serviço. Enquanto serviço suportado pela web, a sua eficácia torna-se o centro do negócio. Agora os utilizadores funcionam como testadores e a evolução das funcionalidades leva ao surgimento da designação "beta" (que se aplicava a programas em versão de teste) de tempos a tempos num serviço há muito a funcionar (como o Google, por exemplo). Esta função de teste inclui ainda a avaliação da receptividade a novas funcionalidades, que pode ser feita de forma contínua levando a uma constante mudança nos serviços oferecidos.

- 6 - Programação de forma tão ligeira, tolerante e reorganizável possível de forma a promover novos modos de utilização. A difusão, reaproveitamento e apresentação de forma diferente da informação é mais importante do que manter a forma original.
- 7 - Programas para mais do que um equipamento ou suporte. As aplicações da Web 2 devem ser pensadas para mais do que uma plataforma como acontece com o iTunes. Esta loja online de música da Apple surgiu para fornecer músicas para os leitores de mp3 (para o iPod) e hoje já inclui filmes e séries de televisão para além dos mais variados conteúdos, inclusivamente académicos, com som e imagem que podem ser vistos nos mais variados leitores de média.
- 8 - Experiências diversificadas do utilizador: a partir da linguagem AJAX, têm sido apresentadas formas enriquecidas de interacção com o utilizador, como, por exemplo, a sugestão de termos que permitem completar expressões de pesquisa ou modelos de software especificamente previstos para a colaboração entre vários autores, como o Google Docs.

Em suma a Web 2 pode ser descrita como um conjunto de esforços para atingir o maior número possível de utilizadores de forma a poder oferecer serviços e informação de forma personalizada e facilmente personalizável a vários níveis e num movimento constante de aperfeiçoamento de e para os clientes em função dos seus interesses e suportes diversos e evolutivos.



Passámos da read-web (a Web 1 em que os utilizadores individuais eram sobretudo passivos) para a read-write web (a web 2 em que os utilizadores pessoais passam a ter um papel activo, tanto pessoal como em grupo) (Gillmor, 2006).

A Web 3 será a forma de funcionar da web que se segue. Como em relação à distinção entre web 1 e web 2, existem diferentes definições e algum desacordo sobre as suas características (para uma abordagem das diferenças nas definições, ver, por exemplo, Bolinder, 2008) que podem ser sintetizadas em ideias como a Web semântica (que se refere à introdução da RDF – Resource Description Framework – como forma de descrever de forma aprofundada a informação e recursos da web – ver Berners-Lee, 1999, para uma descrição pormenorizada), a proliferação de APIs e serviços na web, a generalização da internet móvel, de dispositivos polivalentes e de programas localizados na web (Catone, 2008). O desacordo resulta de muitas das características associadas à Web 3 já estarem disponíveis na web de hoje ou remetem para aspectos da web 2, como a RSS.

Dos primeiros computadores até à actualidade, temos observado diferentes linhas de desenvolvimento nos sistemas informáticos. Os computadores têm-se tornado mais pequenos, mais baratos e mais potentes e generalizaram a sua presença em múltiplas formas e para a realização de muitas tarefas. Ao mesmo tempo, existem cada vez mais redes e mais computadores ligados em rede. O reforço das capacidades de transmissão de informação tem levado e sido acompanhado por uma transmissão de conteúdos multi-média cada vez mais alargada e mais rápida.

A web passou dos cientistas e militares para o público em geral e este movimento tem sido acompanhado por uma crescente tendência para um cada vez maior e mais diversificado conjunto de produtores de conteúdos, numa web que evoluiu de suporte a modelos clássicos de negócio e de comunicação entre os seres humanos para uma plataforma em que os serviços são oferecidos tendo em conta toda a informação decorrente da sua utilização.

Evoluímos, assim, de máquinas de processamento de informação que requeriam formação especializada para a sua utilização para dispositivos polivalentes e multifuncionais que são fáceis de usar (user-friendly) e permitem uma produção cada vez maior e mais fácil de conteúdos, que,

por sua vez, são passados para a rede, que possui agora mecanismos de alerta para o surgimento dessas novas informações (como a RSS).

Decorre da generalização maciça das tecnologias da informação que hoje é essencial aos seres humanos adquirirem um conjunto de competências para as utilizar. É essa ideia que desenvolveremos a seguir.

### 3. É IMPORTANTE SABER SOBRE AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO?

Segundo o Committee on Information Technology Literacy & National Research Council (1999), estar informado sobre as tecnologias da informação é importante segundo quatro perspectivas: a pessoal, de trabalho, a educacional e a societal. Vejamos em que consistem essas razões:

- 1 - Pessoais: o nosso mundo contém cada vez mais informação em formato digital. Saber usar as tecnologias da informação melhora a nossa capacidade de recolher e transmitir informações de forma cada vez mais rica e diversificada.
- 2 - Laborais: se os chamados "trabalhadores do conhecimento" têm de ter em conta a ubiquidade crescente das tecnologias da informação, também é verdade que poucos são os postos de trabalho que não requerem algum grau de conhecimento das tecnologias da informação, seja para controlar os processos de produção, o inventário de produtos ou para a leitura de manuais e procedimentos. Além disso, dada a rápida evolução tecnológica, existe uma necessidade constante de fornecer formação em tecnologias da informação aos trabalhadores. Esta formação será mais facilmente eficaz se estes possuírem conhecimentos de base. Do ponto de vista dos trabalhadores, o conhecimento das tecnologias da informação melhora a capacidade de ter um desempenho adequado e pode ajudar na mobilidade intra-organização, podendo e devendo ser considerado com um valor positivo nas promoções e na ajuda à adaptação a um novo posto de trabalho.
- 3 - Educacionais: as tecnologias da informação aumentam as oportunidades de formação (seja no e-learning, b-learning ou m-learning ou através

dos mundos virtuais, como veremos à frente) enquanto um conhecimento aprofundado de programação pode suportar a criação de novas formas de pensar e aprender através da adoção de procedimentos como a decomposição sucessiva de problemas e a importância de recolher informações através de tentativas sucessivas de os resolver. Finalmente, a diversidade de formas de recolher e apresentar informações pode ser considerada uma oportunidade de separar forma e conteúdo, bem como de exercer o sentido crítico.

- 4 - Societais: o conhecimento das tecnologias da informação ajuda a perceber o impacto da conectividade global e da perda de alguns limites espaciotemporais, mas também a importância de alguns riscos associados, como as ameaças à privacidade, as possibilidades de manipulação de informação, os novos problemas da propriedade intelectual e aspectos como a liberdade de expressão e os desafios colocados por problemas como a pornografia e a pedofilia.

Decorre destas ideias que a formação sobre as tecnologias da informação é essencial. E o que é que nessa formação se deve considerar essencial? Uma resposta pode ser suportada pelo conceito de fluência no uso das tecnologias da informação.

**O que é ser fluente em tecnologias da informação?** Uma das formas de pensar a formação em relação às tecnologias da informação passa pelo conceito de fluência na sua utilização. O Committee on Information Technology Literacy & National Research Council (1999) afirma que ela pode ser pensada em três vertentes: capacidades intelectuais, conceitos e competências.

As capacidades intelectuais incluem: 1. Envolvimento em raciocínios de forma sustentada; 2. Gerir a complexidade; 3. Testar uma solução; 4. Gerir problemas com soluções incompletas; 5. Organizar e navegar em estruturas de informação e avaliar informação; 6. Colaborar; 7. Comunicar para audiências diversas; 8. Esperar o inesperado; 9. Antecipar mudanças tecnológicas; 10. Pensar sobre as tecnologias da informação de forma abstracta.

Os conceitos básicos das tecnologias da informação são: 1. Computadores; 2. Sistemas de informação; 3. Redes; 4. Representação digital de informação;

5. Organização de informação; 6. Modelação e abstracção; 7. Pensamento e programação algorítmica; 8. Universalidade; 9. Limitações das tecnologias da informação; 10. Impacto societal da informação e tecnologias da informação.

As competências das tecnologias da informação incluem: 1. Preparar um computador pessoal; 2. Usar as funções básicas do sistema operativo; 3. Usar um processador de texto para criar um documento de texto; 4. Usar um programa de desenho e/ou "artwork package" para criar desenhos, slides, ou outras formas de expressar ideias a partir de imagens; 5. Ligar o computador a uma rede; 6. Usar a internet para procurar informações e recursos; 7. Usar o computador para comunicar com outras pessoas; 8. Utilizar uma folha de cálculo para modelar processos simples ou tabelas financeiras; 9. Usar uma base de dados para colocar e aceder a informações úteis; 10. Utilizar materiais instrucionais para aprender a usar novos programas ou funcionalidades.

O conceito de fluência na utilização das tecnologias da comunicação, justificado por diversas razões e envolvendo capacidades, conceitos e competências, visa enquadrar conceptualmente um nível adequado de literacia digital (para uma abordagem alargada deste conceito, ver, por exemplo, a obra de Paul Gilster, designada Digital Literacy, publicada em 1997).

Depois de propor uma reflexão sobre as relações entre a sociedade e a tecnologia, chamando a atenção para a caracterização da sociedade da informação, descrevemos alguns conceitos básicos que vão dos computadores às diversas formas de caracterizar e utilizar a world wide web. Em seguida analisámos a fluência nas tecnologias da informação, que abrange de forma pormenorizada um vasto conjunto de capacidades, conceitos e competências cujo domínio é essencial por razões pessoais, laborais, educacionais e sociais. A seguir, apresentamos algumas reflexões sobre as relações entre as tecnologias da informação e as organizações.

#### 4. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

Todas as organizações precisam de sistemas de informação para o “desenvolvimento do plano estratégico e na monitorização do decorrer das

operações para avaliar o seu grau de cumprimento” (Shim & Siegel, 2005, p. 11). A informação surge como um aspecto essencial para assegurar a sobrevivência dos negócios.

Davis, Miller e Russel (2006) põem o acento tónico no clima exigente dos negócios, afirmando que: (1) os ciclos de negócio estão a diminuir; (2) a optimização operacional para a eficiência tem limites; (3) as regras do negócio são altamente mutáveis (é necessário conseguir fazer rápido, barato, com qualidade e ser adaptável, ao mesmo tempo!); (4) a única constante é a volatilidade; (5) a globalização ajuda mas também prejudica; (6) as consequências do não saber são cada vez mais graves; e (7) a informação não é um subproduto dos negócios mas, sim, o seu sangue.

A informação é a chave para as empresas serem cada vez mais rápidas, inovadoras, adaptáveis, eficientes e rentáveis. A base do sucesso é a informação sobre clientes, estratégias, e vendas.

Ao mesmo tempo que a importância da informação é reconhecida, ela continua a ser um bem escasso. Num inquérito realizado em 2005, pela organização BetterManagement, 60% dos respondentes afirmaram que nunca, raramente ou só às vezes conseguem informação para tomarem decisões eficazes sobre os negócios (Davis, Miller & Russel, 2006).

**Sistemas de informação organizacionais?** Clarificado o valor da informação para as organizações, importa referir que a forma como é organizada a recolha, processamento e divulgação da informação se traduz nos sistemas de informação organizacionais. Carvalho (2005) lembra que “a utilização de suportes à realização de operações cognitivas e de comunicação (...) é tão antiga como a humanidade” sendo que os sistemas de informação organizacional surgem como uma resposta ao “elevado número de registos que era necessário processar” (p. 23) com a consequência de serem “extremamente sujeitos à introdução de erros” (p. 25).

Numa perspectiva histórica, Caldeira (2005) lembra que os sistemas de informação organizacional são anteriores aos computadores e que o desenvolvimento das tecnologias da informação veio permitir a introdução de novos e mais eficientes processos de manipulação da informação, promovendo uma intensa mudança organizacional. Enquanto forma de procurar e construir informação, os sistemas que dela se ocupam não são confundíveis com o

sistema informático já que “este é sempre um subsistema (...) e que as organizações sempre tiveram sistemas de informação mesmo quando não existiam computadores e informática” (Oliveira, 2005, p. 309).

O desenvolvimento dos computadores começou por se focalizar nas linguagens de programação e no desenvolvimento de equipamentos mas centra-se, agora, numa perspectiva pluridisciplinar, com vertentes tecnológicas e sociais e organizacionais, que surgiu nos anos 70 do século xx e se desenvolveu de forma mais significativa nos anos 80.

Impõe-se uma pergunta: que valor têm os sistemas de informação organizacionais? A importância dos sistemas de informação organizacional operacionaliza-se numa atitude de querer, pensar, fazer e utilizar. Em que se traduzem estas atitudes? Em querer mudar genuinamente a organização, em pensar o futuro desejado para o sistema de informação, em fazer a mudança passando do espaço intencional para o dos artefactos para que o funcionamento possa ser testado e aperfeiçoado e, finalmente, no utilizar que implica aproveitar plenamente os recursos no suporte de funcionamento das organizações (Amaral, 2005).

**Como dever ser um sistema de informação organizacional?** Os sistemas de informação organizacional devem possuir um conjunto de características de modo a maximizarem o seu valor (Garcia, 2005): permitir a descentralização das decisões; facilitar a externalização e combinação de conhecimentos; aumentar a coesão das estruturas organizativas esparsas baseadas em projectos, grupos de trabalho, etc.; manter um inventário permanente do conhecimento organizacional disponível e da sua acessibilidade; estabelecer um mapa das competências pessoais com descrição das mais críticas para a actividade da organização.

**Qual o valor para os negócios das tecnologias da informação?** A partir de um contexto enquadrado por duas poderosas forças promotoras de mudança (as crescentes pressões do mundo dos negócios e a rápida evolução da tecnologia) os sistemas de informação organizacionais têm sido pressionados para incluírem aspectos como o planeamento dos recursos, a gestão das relações com os clientes, novos modos de fazer negócio, como o business-to-business (B2B), o business-to-consumer (B2C), a gestão do conhecimento, a integração dos negócios, a gestão da mudança e a

gestão do risco, estendendo-se para além dos limites clássicos das organizações para abrangerem também os clientes, fornecedores e parceiros de negócio (McKeen & Smith, 2003).

Se os sistemas de informação organizacionais são tão abrangentes, qual o seu valor para os negócios? A partir de uma proposta de Treacy e Wiersema (1993, citados por Kraemer, Gurbaxani, Dunkle & Vitalari, 1995) foi construído um estudo sobre a forma como as tecnologias da informação são usadas e com que eficácia. Segundo Treacy e Wiersema, as empresas com sucesso centram-se numa de três estratégias: excelência operacional, proximidade nas relações com os clientes ou liderança do produto. A partir da análise de dados provenientes de 53 empresas (23 centradas na produção – manufacturing firms – e 30 de serviços) foi possível identificar 8 dimensões, que incluem: (a) para a excelência operacional, a eficiência organizacional, as relações com os fornecedores, e a economia da produção; (b) para a proximidade com os clientes, as relações com os clientes e a análise do mercado; (c) para a liderança de produto, a melhoria dos produtos e serviços, a inovação em novos negócios e a dinâmica competitiva.

Os resultados mostraram que as empresas de serviços privilegiam mais a excelência operacional que a de produtos, enquanto a liderança nos produtos é mais valorizada pelas firmas de produtos. A análise dos resultados para as dimensões de valor para o negócio mostrou que: o impacto das tecnologias da informação é médio; são mais valorizadas pelas empresas de serviços do que pelas de produtos; a excelência operacional é a área, para os dois tipos de empresas, em que surgiram mais evoluções positivas; as relações com os clientes são consideradas como a dimensão mais relevante e as relações com os fornecedores as menos importantes para os dois tipos de empresas.

Que investimentos em tecnologias da informação? Que tipologia de investimentos em tecnologias de informação é possível pensar? Serrano (2005) considera que eles podem ser: imperativos, quando a organização precisa de sobreviver de forma absoluta, de manter a sua competitividade ou de obedecer a nova regulamentação; de automatização, substituir métodos existentes por outros mais eficientes de forma a reduzir custos; de aumento

directo do valor acrescentado; generalizar sistemas operacionais, de processamento e as transacções; de apoio à gestão (sistemas de informação para gestão – SIG) e de suporte à decisão (sistemas de apoio à decisão – SAG) – que são dirigidos aos gestores e permitem um mais eficaz acompanhamento do negócio, bem como tomadas de decisão mais fundamentadas; de infra-estrutura, proporcionam novas capacidades para toda a organização não centradas num sistema em particular; de sistemas interorganizacionais, sistemas partilhados por duas ou mais organizações; de sistemas estratégicos, usados para obter vantagens competitivas, para aumentar a produtividade e o desempenho, para introduzir novas formas de gestão e organização, para desenvolver novos tipos de negócio; de transformação do negócio, quando existe insucesso devido a mudanças no ambiente que rodeia a empresa e/ou perda de competitividade.

**Como avaliar e analisar dos investimentos em tecnologias da informação?** A análise pode ser:

- 1 - Técnica: saber se é possível o processamento de informação para as tarefas contidas na especificação;
- 2 - Operacional: avaliar em que medida o sistema é compatível com o funcionamento da empresa, quais as taxas de erro, em que medida é possível obter a tempo os outputs e conseguir o treino necessário à operação do sistema;
- 3 - Económica: centra-se na análise custo-benefício através, por um lado, da especificação dos custos de desenvolvimento, implementação e operação e, por outro, dos benefícios obtidos.

**Custos e benefícios dos sistemas de informação.** Os sistemas de informação organizacional devem possuir um conjunto de características de modo a maximizarem o seu valor (García, 2005): permitir a descentralização das decisões; facilitar a externalização e combinação de conhecimentos; aumentar a coesão das estruturas organizativas esparsas baseadas em projectos, grupos de trabalho, etc.; manter um inventário permanente do



conhecimento organizacional disponível e da sua acessibilidade; estabelecer um mapa das competências pessoais com descrição das mais críticas para a actividade da organização.

Existem diferentes tipologias de especificação de custos com os sistemas de informação. Serrano (2005) exemplifica várias alternativas: Lucas (1985) propõe uma divisão em desenvolvimento, operação e manutenção; Hicks (1978) centra-se na sua distribuição ao longo do tempo, dividindo-os em não recorrentes, os que surgem no início, e recorrentes, aqueles que se mantêm; Smith et al. (1985) diferenciam custos fixos e variáveis ou discrimináveis e entre directos e indirectos; Davis (1974) foca-se na sua variação, distinguindo a pequena, associada à operação do sistema, e a média e elevada, que contempla aspectos como o desenvolvimento do sistema e a resistência dos elementos da organização; e, finalmente, Remeny et al. (1993) distinguem os custos tangíveis e intangíveis.

Os benefícios do investimento em sistemas de informação podem ser vistos de forma exaustiva ou através da identificação das áreas que são beneficiadas (Serrano, 2005). Enquanto Davis (1974) distingue a variabilidade pequena, associada à redução de custos, da média e grande, decorrente da melhor gestão de activos, por exemplo, Senn (1990) identifica a redução de custos operacionais bem como de custos intangíveis com a melhoria de relações com os clientes.

**Qual é o impacto das tecnologias da informação nas organizações?**  
O impacto das tecnologias da informação nas organizações reflecte-se na organização da estratégia de negócios, na cultura organizacional, nos processos de gestão, na organização e no local de trabalho (Skryme, 1995). Vejamos cada um destes aspectos em particular:

1 - Estratégia de negócios: reduzir tempo e distância, promover o comércio electrónico. É possível promover: a: difusão simultânea de informação (resequencing), que inclui processamento paralelo de bases de dados; a simultaneidade, tornando a informação instantaneamente disponível em vários sistemas; a extensão temporal, oferecendo serviços 24 horas por dia e 365 dias por ano; a portabilidade, levando os produtos e serviços mais perto dos clientes; e a reusabilidade da informação, transferindo-a

do objectivo inicial (por exemplo, transacções) para outro (por exemplo, criação de perfil de clientes);

- 2 - Cultura organizacional: encorajar o fluxo da informação. Novas formas de comunicação têm surgido e modificado a forma como esta se organiza dentro da organização e entre esta e os clientes e fornecedores. No entanto, aspectos como o considerar a informação como um instrumento de poder e a não sensibilidade à cultura do departamento ou grupo pode entrar a sua circulação. As estruturas organizacionais também podem ser modificadas através da promoção das redes e tornando as virtuais uma realidade. Durante muito tempo afirmou-se que a implementação das tecnologias da informação permitiria o alargamento dos sistemas de controlo e o aligeiramento das estruturas da organização. Tal aconteceu, mas, sobretudo, devido a iniciativas como a reorganização do sistema de negócio e à necessidade de reduzir custos.

As pesquisas sobre se as tecnologias da informação promovem a centralização ou descentralização produziram resultados mistos. Muitas empresas centralizaram as suas operações para aumentar a eficiência enquanto descentralizaram as actividades. Parece claro que as tecnologias da informação permitem uma maior variedade de estruturas. Em particular, permitem o funcionamento de estruturas fluidas (estruturas interligadas – *networked structures*) onde pessoas e grupos funcionam como núcleos independentes e se interligam através de laços para trabalharem em conjunto em função de um objectivo comum, possuem vários líderes, muitas ligações voluntárias e vários níveis de interacção (Lipnack & Stamps, 1994); e de equipas dispersas e equipas que se criam e desaparecem em função da mudança das necessidades (como nas empresas virtuais – *virtual corporation* – uma rede temporária de empresas independentes ligadas por tecnologias da informação para partilharem competências, custos e acessos aos mercados (Skyrme, 1995b) ou como uma organização distribuída geograficamente cujo trabalho é coordenado através de comunicações electrónicas (op. cit.).

Uma organização virtual é um exemplo de uma organização interligada. Entre os benefícios das empresas virtuais contam-se: o acesso a um largo conjunto de recursos especializados; apresentação de uma imagem unificada face a grandes empresas compradoras; os membros individuais mantêm a sua independência e continuam a desenvolver os seus nichos de competência; podem mudar e reorganizar os membros em função do projecto ou tarefa a desempenhar; não existe a necessidade de pensar o custo de separações como em associações formais (Skyrme, 1995b).

- 3 - Processos de gestão: fornecer suporte para processos de decisão complexos. As tecnologias da informação suportam hoje processos de gestão altamente desestruturados, mas também os muito rotinizados. Elas oferecem meios eficientes de aceder a informação de múltiplas fontes que podem incluir o uso de fontes externas a partir de bases de dados e da internet. Os sistemas de apoio à decisão de grupos que funcionam numa sala de reuniões podem melhorar o processo de decisão, mas requerem a intervenção de um perito que ajude o grupo a usar a técnica de discussão estruturada.
- 4 - Trabalho: mudar de forma dramática o trabalho pessoal e de gestão. Como já referimos quando abordámos a questão da fluência no uso dos computadores, as tecnologias da informação têm mudado de forma dramática a natureza do trabalho. Existem poucos locais de trabalho onde não sejam usados computadores e muitas actividades que envolvem muita informação e trabalho baseado no conhecimento, o que torna o uso do computador uma actividade crucial.

Tornar-se eficaz não só requer competências tradicionais de organização, pensamento, escrita e outras, mas também saber como usar da melhor forma as tecnologias da informação para pesquisar e aceder a informação, para comunicar com especialistas, para comunicar ideias e resultados e organizar o conhecimento adquirido para uso futuro. Uma consequência desta situação é que são necessários gestores híbridos que são competentes nas suas áreas e nas tecnologias da informação.

5 - O local de trabalho: permitindo trabalho a partir de casa e em movimento, como no teletrabalho. A forma como as tecnologias da informação diminuem o efeito da distância cria uma variedade de opções para reorganizar o espaço de trabalho. A um nível básico, fornecem mais flexibilidade no escritório, permitindo a partilha do espaço de trabalho e alguma flexibilidade de localização dentro e fora do local tradicional de trabalho através do uso das tecnologias sem fios. A outro nível, as tecnologias da informação permitem a dispersão das equipas de trabalho e permitem às pessoas trabalharem a partir de casa. Aspectos como a utilização das tecnologias da informação para trabalhar em localizações diferentes do escritório tradicional, em movimento ou instalações servidas por sistemas de comunicação e com espaços disponíveis para ocupação e utilização flexível, como telecentros, devem ser considerados.

**Factores de sucesso do desenvolvimento e integração dos sistemas de informação nas organizações.** A implementação dos sistemas de gestão de informação nas organizações pode ser feito de forma independente para cada sector ou ser pensado de forma integrada. O sucesso da integração dos sistemas de informação, suportado pelo ERP (enterprise resource planning, cf. "History of Enterprise Resource Planning", s.d.), nas organizações implica aspectos associados ao processo, conteúdo, contexto externo e interno (Caldeira, 2005):

1 - O processo centra-se sobre métodos e técnicas envolvidos na concepção e implementação da solução adoptada, na constituição da equipa de projecto e na sua formação em sistemas e tecnologias de informação. Um processo conduzido de forma adequada pressupõe um planeamento estratégico dos sistemas de informação que identifique o seu papel e uma arquitectura que sirva de referência para a mudança organizacional que lhes é inerente. O não planeamento pode provocar a proliferação descoordenada dos sistemas de informação nas organizações. Se usadas inadequadamente, as técnicas de análise dos sistemas de informação levam a especificações inacabadas. Por outro lado, é também necessário ter em conta a necessidade de formação dos utilizadores. Finalmente,

se a definição da equipa de projecto é essencial, os conhecimentos em sistemas de informação dos gestores de topo são essenciais para o seu sucesso;

- 2 - O conteúdo centra-se sobre o tipo de sistemas a implementar, os objectivos, expectativas e avaliação e a consideração do período de adopção. Os sistemas a implementar podem incluir sistemas pré-existentes, que têm menores custos de concretização mas implicam maiores mudanças organizacionais, ou por sistemas construídos de raiz, que podem ser mais adequados à organização mas fazem-na depender mais da solução encontrada, estabelecendo uma relação de dependência pouco saudável. É necessário procurar um equilíbrio entre a mudança pedida à organização e o esforço de adaptação do sistema de informação da empresa;
- 3 - O contexto externo inclui aspectos como o suporte fornecido pelos fornecedores e consultores de sistemas de informação, as tecnologias disponíveis no momento da implementação, a sua qualidade e evolução previsível bem como a pressão dos utilizadores. Coloca-se aqui, de novo, a questão da implementação de soluções pré-existentes ou a sua concepção de raiz. É possível que os fornecedores prefiram uma solução prévia pelos problemas que são prevenidos e pela experiência na sua implementação. A pressão dos membros da organização pode traduzir-se no forçar a adopção de uma solução mesmo antes desta estar preparada;
- 4 - O contexto interno deve ser considerado em aspectos como os recursos disponíveis, as relações de poder e as atitudes dos utilizadores, a estrutura organizacional, as perspectivas e atitudes da gestão de topo e as competências em sistemas de informação no seio da organização. O sucesso e a satisfação decorrente da implementação podem ser aumentados com a envolvimento de gestores de topo e a presença na administração de um especialista de sistemas de informação. Atitudes favoráveis vindas da gestão tendem a reduzir resistências à mudança, que tendem a ser maiores em trabalhadores com baixa formação académica. A implementação de sistemas integrados de gestão de informação

tende a mexer com os poderes dos diferentes elementos da organização, redistribuindo-os e, sobretudo, gerando um maior acesso da informação à gestão. O impacto é tal que Caldeira (op. cit.) salienta que "Os 'choques tecnológicos' têm de ser acompanhados com 'choques culturais' (...) caso contrário poderão ser verdadeiramente... electrocutantes" (p. 91).

Vimos, nas linhas antecedentes, como podem ser pensados os sistemas de informação organizacionais, tendo começado pela especificação do conceito, e, em seguida, avançado para a reflexão sobre o seu valor para a organização, bem como a forma como podem ser pensados os investimentos em tecnologias de informação em função da avaliação de custos e benefícios. Considerados como um aspecto crucial das organizações, os seus sistemas de informação têm impactos muito significativos, em contextos que promovem a sua integração, sendo essencial assegurar o sucesso do seu desenvolvimento.

A seguir, abordamos três áreas que consideramos como demonstrações exemplares do impacto do desenvolvimento crescente dos sistemas de informação organizacional: o comércio electrónico e a utilização comercial da internet; a telemedicina; e o impacto na promoção da aprendizagem.

## 5. O COMÉRCIO ELECTRÓNICO

Partindo do pressuposto de que o eixo principal de organização da economia se transferiu dos produtos para se centrar no fluxo da informação, Drucker (1992, citado por Segal, 1997) afirma que muitas aquisições e vendas se organizam hoje na forma de comércio electrónico. Correia (2006) salienta que o conceito de comércio electrónico inclui as transacções comerciais que implicam tratamento de dados por via electrónica. A descrição do comércio electrónico, que aqui apresentamos, centra-se em três grandes vertentes: as suas modalidades, a caracterização das redes que o suportam, bem como o seu impacto global, e, finalmente, fazemos uma reflexão sobre a utilização comercial da internet.

As modalidades de comércio electrónico (Correia, 2006) incluem:

- 1 - O *d-commerce* (comércio digital) que abrange tudo o que pode ser transmitido do vendedor para o cliente sob forma digital (como ficheiros de texto, som ou imagem) de forma total ou parcial. O conteúdo pode ser criado originalmente de forma digital ou ter sido passado para este formato a partir de outro, como acontece com livros antigos ou ficheiros de vídeo registados originalmente de forma analógica. Esta forma de comércio levanta questões específicas relativamente ao controlo da difusão da informação, a que os vendedores têm procurado responder, por exemplo, com limitações ao número de cópias ou requerendo software e/ou hardware específico para o acesso. Não é possível ignorar que a internet é, desde o seu início, uma iniciativa de partilha de informação, pelo que limitá-la, ainda que de forma legítima, se configura como uma tarefa muito difícil, como os sistemas de partilha de ficheiros entre os utilizadores têm demonstrado;
- 2 - O *m-commerce* que se traduz na realização de transacções comerciais a partir de aparelhos móveis de comunicação, usando instrumentos como o porta-moedas electrónico ou o porta-moedas digital. A primeira solução foi abandonada por se ter revelado pouco prática e a segunda tem ainda pouca generalização dado que requer modos de comunicação e de suporte específicos;
- 3 - O *t-commerce* abrange o comércio electrónico feito a partir de televisores digitais ligados à rede através de sistemas de comunicação protegidos na televisão interactiva. Exemplos da implementação deste modo de comércio incluem a aquisição de produtos físicos publicitados, como t-shirts, a possibilidade de visualização de conteúdos digitais e, ainda, a aquisição de bilhetes para espectáculos. Saliente-se, no entanto, que as vendas suportadas pela televisão se podem organizar com recurso a meios de comunicação mais difundidos, como o telefone, e serem ou não enquadradas em centros comerciais digitais.

**As redes de comunicação.** Seja qual for a modalidade, o comércio electrónico não vive sem as redes de comunicação que o suportam.

A caracterização destas passa por cinco elementos: (1) uma rede segura que liga vendedores e compradores, (2) uma base de dados sobre as características, preço e a disponibilidade dos produtos, (3) programas que fornecem a interface entre vendedores e consumidores e que fornecem informações sobre os diferentes aspectos do negócio, (5) meios para trocar mensagens, (5) uma forma de enviar, financiar e processar as encomendas (Segal, 1977). Esta descrição dá uma medida dos vários e complexos aspectos que o suporte do comércio electrónico envolve. Questões como a segurança das transacções, a gestão da informação relativa aos produtos, a ligação entre cliente e fornecedor e os procedimentos relacionados com a implementação das vendas/compras são essenciais ao sucesso das empresas e à satisfação dos clientes. Mas, para além do suporte, o comércio electrónico tem um impacto no comércio considerado de forma geral.

**Impacto do comércio electrónico.** Avaliar o impacto do comércio electrónico implica pensar três aspectos essenciais: (1) quem dirige as redes de suporte, (2) como é que o comércio electrónico muda a estrutura de distribuição dos produtos, (3) quem ganha e perde com o comércio electrónico. Vejamos como podem ser pensados estes aspectos (op. cit.):

1 - Quem dirige as redes de suporte? Os fornecedores dos serviços ou os donos das redes assumem o seu controlo, mas a interligação entre ambos ajudará a fortalecer a credibilidade e a alargar o comércio electrónico. Entre os donos das redes de suporte encontram-se diferentes actores, como (1) associações industriais, (2) revendedores, (3) fabricantes (de forma directa para reduzir o poder dos revendedores, ainda que contando com o inconveniente de só venderem a sua linha de produtos), (4) as companhias tecnológicas e (5) alianças entre empresas. Estes elementos salientam a inegável vantagem decorrente de poder consultar diferentes vendedores e comparar as ofertas, nas suas várias vertentes, que podem incluir as características do produto, o prazo e modo de entrega, os preços, etc. A dispersão inerente à procura de diferentes fornecedores pode levar ao surgimento de comunidades de interesses em que essa informação apareça em conjunto e em que o gestor do sistema é independente dos diferentes parceiros.



2 - Como é que o comércio electrónico muda a estrutura da distribuição?  
O comércio electrónico provoca uma maciça reestruturação do sistema de distribuição:

- a) reduzindo barreiras de entrada nos canais de distribuição: elimina muitas barreiras à entrada dado que as limitações de espaço (e custos inerentes) são substituídas pela preocupação em ter o maior número possível de fornecedores nas redes;
- b) diminuindo custos da estrutura: no comércio tradicional, nos EUA, os fabricantes fazem uma redução de preço próxima de 25% aos distribuidores e têm uma despesa adicional de 7 a 15% para gerir a sua rede de distribuição (dados de 1997). Estes valores podem ser reduzidos devido: à diminuição do número de vendedores, já que muitos clientes passam a usar o computador em vez de se deslocarem à loja; à maior concorrência, já que o comércio electrónico permite o acesso a um maior número de vendedores, o que tenderá a reduzir os preços; a uma melhor comunicação, uma vez que as especificações dos produtos chegam mais facilmente aos produtores, os stocks são reduzidos, as devoluções são menores e mais facilmente geridas, e uma gestão da informação mais eficaz permite a redução de custos;
- c) alterando os preços: baixando-os, e mudando os papéis dos intervenientes, ao aumentar a concorrência baixam os custos de publicidade e das vendas. O software permite pesquisas mais abrangentes sobre os produtos disponíveis, a hierarquização dos resultados em função de diferentes critérios e permite aos clientes pressionar os fabricantes quanto às características da sua oferta. Os preços mais baixos podem vir acompanhados de, e serem suportados por, novos papéis para os consumidores (por exemplo, como montadores de móveis, o que acontece na IKEA) tanto no consumo como na procura.
- d) provocando processos de consolidação entre os grandes e pequenos distribuidores: os grandes distribuidores podem tornar-se tão

diversificados quanto o desejarem, já que o seu papel de mediação se reduz à entrega, tendo menores componentes de suporte, enquanto os pequenos mantêm o seu contacto pessoal, mas podem reduzir ou eliminar quase por completo os stocks.

- 3 - Quem ganha e perde com o comércio electrónico? A posição de ganhador, ou perdedor, com o comércio electrónico decorre da adopção mais ou menos eficaz das oportunidades que este modo de comprar e vender proporciona. Aspectos como o marketing, que terá de se estender de forma personalizada aos novos média, e a optimização dos processos de procura de informação, para facilitar a vida aos consumidores, bem como uma centralização na gestão eficaz da informação são essenciais para os vencedores.

Abordados alguns aspectos do comércio electrónico, das redes que o suportam, das mudanças na estrutura de distribuição e dos ganhos e perdas a ele associados, passamos a uma abordagem da utilização comercial da internet.

**Utilização comercial da internet.** A importância central da gestão da informação no comércio electrónico, em detrimento de aspectos mais clássicos como a gestão de stocks, levanta a questão da utilização comercial da internet. Kambil (1997) salienta que o comércio na e a partir da internet tem que ter em conta:

- 1 - a facilidade e custo cada vez mais baixo tanto nas componentes de hardware como de software, com oferta de tecnologia facilmente escalável e de soluções genéricas cujo custo é cada vez menor;
- 2 - a redução de custos na publicidade, vendas e comunicação em geral (curiosamente, a crise económica global do fim de 2008 e início de 2009 foi acompanhada de um aumento do volume de negócios de um sistema de comunicação de baixo custo na internet, como é o caso do Skype);

- 3 - a crescente generalização e padronização dos sistemas de descrição de produtos, da sua facturação e do seu pagamento;
- 4 - uma diminuição da assimetria de poder entre os fabricantes e os consumidores, com estes últimos a ganharem mais poder através da partilha de informação sobre os diferentes aspectos dos produtos;
- 5 - a necessidade de as empresas monitorizarem de forma sistemática os indicadores do mercado de forma a poderem adaptar-se rápida e eficazmente às pressões dos diferentes intervenientes;
- 6 - as mudanças nas escolhas estratégicas dos gestores a partir da atenção: aos ganhos com as economias de escala; à abrangência do mercado; à gestão da inovação; à qualidade do serviço prestado ao cliente; e à melhoria da identidade da marca.

Em suma, o posicionamento comercial na internet implica uma atenção cuidada a aspectos como: a especificidade comportamental dos consumidores na rede, a organização de publicidade e de formas de comunicação em função da fragmentação de grupos de interesse e, finalmente, um pensar global das estratégias de marketing nos diferentes média de modo a oferecer uma imagem consistente, mas adaptada ao canal de transmissão de informação.

Vimos, nas últimas linhas, como o comércio electrónico e a utilização comercial da internet alteraram de forma significativa a divulgação e venda de produtos em múltiplos aspectos, como a alteração do poder dos consumidores. Uma outra área em que as tecnologias da informação têm tido um impacto significativo é a telemedicina.

## 6. A TELEMEDICINA

A telemedicina implica, no essencial, a troca de informação à distância para facilitar a assistência médica, seja no formato de som, de imagem, de elementos de um registo médico ou de ordens para um robot cirúrgico

(Colera, 1997). Já Correia (2006), especifica o seu papel como sendo o de permitir monitorizar remotamente os pacientes, aceder a informações médicas à distância e fazer diagnósticos.

Estas duas definições dão bem conta da abrangência do tema. Explorá-lo implica optar por uma de duas alternativas: descrever as tecnologias da informação envolvidas no apoio aos cuidados de saúde ou centrar a reflexão em aspectos específicos como a necessidade de assegurar uma comunicação eficaz e consistente entre os profissionais e entre estes e os pacientes. Tanto uma abordagem como outra permitem demonstrar a vitalidade e a sua proveitosa interacção.

**Informática médica.** Colera (1997), partindo da designação de informática médica, prefere uma abordagem centrada nas questões do arquivo da informação, no impacto da tecnologia na prestação de cuidados de saúde, nas formas de organização da comunicação, nas questões relativas à padronização dos cuidados médicos e na necessidade de organizar sistemas de terminologia adequados e transversais:

1 - Aspectos essenciais de pesquisa. A prática clínica envolve muita comunicação verbal, mas o uso da voz aumenta a probabilidade de ocorrência de mal-entendidos e/ou perda da mensagem. Guardar a informação, hoje frequentemente perdida nos canais de comunicação do sistema de saúde, é um aspecto a ter em conta para o desenvolvimento do registo electrónico do paciente, uma vez que se levantam questões sobre que informação é relevante e como torná-la acessível tendo em conta aspectos como a confidencialidade e a segurança. Outro aspecto refere-se ao impacto da tecnologia na comunicação. Por um lado, foi possível demonstrar que a qualidade das interacções verbais e a atenção dada ao paciente diminui quando um computador é usado na situação de consulta. Por outro, experiências com a interacção entre médicos de clínica geral e especialistas através de teleconsulta demonstrou melhoria de competência dos primeiros. Finalmente, a comunicação à distância, síncrona ou assíncrona, levanta questões quando o surgimento de um dado importante num exame requer atenção imediata e interacção entre os dois técnicos envolvidos. Deixar

uma mensagem ou enviar um relatório pode não ser suficiente em circunstâncias extremas.

- 2 - Apoio a decisões baseadas em protocolos. A evolução para uma medicina baseada em provas torna aceitável para os médicos seguir procedimentos estandardizados de avaliação e de tratamento. O objectivo final de um sistema de apoio à decisão baseada em protocolos é fornecer um conjunto de ferramentas que permita aceder a directivas actualizadas e depois aplicá-las aos seus doentes. Existe alguma evidência de que, mesmo quando estão disponíveis directivas, os médicos tendem a não as seguir sobretudo quando tomam decisões em situações de elevado stress. No entanto, forçar o seguimento de determinados processos é inaceitável dada a complexidade de alguns casos. Por isso, o esforço deve ser centrado em disponibilizar orientações sempre que estas estiverem disponíveis, tornando menos provável o esquecimento ou a alteração da sequência de procedimentos. Esta necessidade de flexibilidade dentro de procedimentos estandardizados terá que ser integrada nos sistemas de registo de informação sobre o doente, com as directivas a serem integradas nos processos e a informação recolhida a poder ser usada para a análise de dados sobre a população.
- 3 - Sistemas de terminologia. Os diferentes sistemas de classificação de doenças visam permitir a análise posterior de dados sobre os problemas clínicos através da estandardização da descrição dos problemas clínicos. O objectivo da pesquisa sobre terminologia é gerar consensos o mais alargados possível sobre os termos, a sua interpretação e estruturação. Ainda assim parece difícil chegar a um sistema universal de descrição de problemas que seja formal e completo, permitindo que os conceitos médicos sejam descritos e pensados. O problema da construção de uma linguagem médica única e correcta enfatiza dois requerimentos: a capacidade da terminologia médica abranger todos os conceitos relevantes e a independência da terminologia face a um determinado raciocínio. Um requisito adicional tem a ver com a necessidade de relacionar terminologias diferentes, quando elas existem. No entanto, parece impossível

chegar a um sistema universal de códigos ou termos devido à dificuldade em fazer aderir os modelos de representação à realidade, que tende a ser mais rica e diversa do que eles. O segundo problema tem a ver com a ligação do símbolo à realidade. A forma de designar a realidade não traduz necessariamente a forma como pensamos nela nem necessariamente se refere a objectos do mundo real.

A concluir, Colera (op. cit.) salienta que os recentes avanços na informática médica permitem afirmar que: a aplicação das tecnologias da informação na saúde deve ser dirigida pelos problemas e não pela tecnologia; o uso de tecnologias já existentes, como o telemóvel, o voice-mail e o e-mail, pode melhorar os cuidados de saúde; é necessária pesquisa sobre os processos de comunicação humana e as necessidades nos cuidados de saúde, já que os sistemas de informação têm um papel importante na prática clínica baseada em provas; o uso adequado de protocolos informatizados pode melhorar os resultados clínicos; sistemas de codificação universais e completos são impossíveis de implementar enquanto a modificação continuada de um dicionário de sinónimos médicos pode ser técnica e financeiramente insustentável; e que terminologias específicas dirigidas a diferentes estratégias desenvolvidas em conjunto com protocolos clínicos podem oferecer a melhor estratégia a longo prazo.

**Tecnologias da telemedicina.** Para além dos diversificados aspectos da comunicação, um complemento útil de informação resulta da descrição de algumas das tipologias e tecnologias da telemedicina, bem como das suas aplicações em procedimentos como o telediagnóstico, a telemonitorização, a teleterapia e a teledidáctica (Correia, 2006):

- 1 - A caracterização das actividades na telemedicina passa pela consideração de aspectos como os recursos usados (voz, dados, imagem em diferido ou em tempo real em todas as combinações possíveis), o tipo de aplicação (para armazenamento de informação ou interacção), as suas características (número de locais e pessoas envolvidas e o meio comunicacional), bem como a natureza da interacção produzida (uma ou mais vias para um ou mais locais);

- 2 - A realidade virtual, enquanto criação de ambientes através de hardware e software e apresentada de forma a parecer um ambiente real, tem sido usada, entre outras situações, em simulação cirúrgica, na criação de imagens do corpo humano, na avaliação de competências motoras e no apoio a doentes com essas competências diminuídas;
- 3 - O telediagnóstico e a telemonitorização estão no centro da telemedicina, incluindo os procedimentos de envio de dados sobre o doente, seja quando estão presentes técnicos de saúde ou através de sistemas automáticos de envio de dados operados pelos doentes ou por pessoal não técnico;
- 4 - A teleterapia envolve o controlo de equipamentos médicos à distância e tem como exemplo o controlo remoto de aparelhos automáticos de diálise;
- 5 - A teledidáctica inclui os procedimentos de formação dos profissionais de saúde à distância, que, como vimos, já podem melhorar as competências dos profissionais colocados em locais diversos.

Esta descrição das perspectivas e de algumas aplicações da telemedicina não se pretende exaustiva, mas propõe-se antes como um incentivo ao abrir de horizontes numa área em que aspectos como o aumento do tempo médio de vida e a pressão exercida nos cuidados de saúde geram a necessidade de intervenções cada vez mais complexas e o mais económicas possível. Aspectos como a eliminação dos procedimentos burocráticos suportados em papel e a gestão do conhecimento proveniente dos dados dos cuidados de saúde descritos e registados em sistemas digitais, caracterizam um panorama que tem tanto de desafio como de oportunidade para o desenvolvimento de implementações das tecnologias da informação e a melhoria da saúde de forma geral.

Depois de abordarmos o papel das tecnologias da informação na prática da medicina, veremos como elas desempenham um papel essencial nas grandes mudanças que os contextos de aprendizagem têm vivido.

## 7. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E APRENDIZAGEM

**Que impacto?** As tecnologias da informação têm uma grande proximidade com a aprendizagem, considerada no contexto escolar e no profissional, já que ambas têm no seu cerne a gestão da informação. Termos como ensino à distância e e-learning dão conta dessa proximidade. O impacto das tecnologias da informação nos processos de aprendizagem é tal que chega a levantar a questão da reformulação radical das instituições de ensino pré-universitário (Melhinger, 1997) e universitário (Brown & Duguid, 1997), passando pela aceitação de que a informação está acessível a partir de um número crescente de fontes e de que o essencial das instituições de formação é mais o processo de certificação de conhecimento do que a sua transmissão.

**História.** Correia (2006) sugere que existem dois grandes momentos na evolução dos processos de ensino: a era industrial e a era digital. Enquanto a primeira tem por missão ensinar conteúdos num processo cognitivo em que o professor é o principal organizador e fornecedor de informação, a era digital caracteriza-se por ensinar a aprender num processo que se centra no aluno envolvido em interacção social.

O ensino à distância surgiu há cerca de 160 anos em Inglaterra, aproveitando a crescente generalização de serviços como o correio e as vias de comunicação terrestre (Lopes, 2002). Desde o seu início que o seu objectivo foi levar a instrução junto das pessoas, por oposição à escola que força os estudantes a aproximarem-se dela. As sucessivas evoluções das tecnologias da informação foram incorporadas até à generalização da internet. Neste momento, os recursos da rede são usados tanto nos processos de aprendizagem à distância como no apoio ao ensino presencial e nas modalidades mistas que combinam o presencial com a distância geográfica.

Fruto das sucessivas evoluções tecnológicas e das formas sucessivamente mais ricas de usar estruturas que foram surgindo, decorreram várias evoluções do ensino à distância. Essas evoluções têm em conta as sucessivas inovações tecnológicas, divididas em quatro gerações, que podem ser organizadas em seis gerações da educação à distância (Gomes, 2008). As quatro evoluções tecnológicas são:



- 1.<sup>a</sup> geração – ensino por correspondência, entre o final do séc. XIX e os anos 70 do século XX: a representação de conteúdos era monomídia, a distribuição de conteúdos faz-se sobretudo através de documentos impressos e entregues pelo correio, a comunicação professor-aluno era muito rara, a comunicação aluno-aluno não existia, a comunicação era assíncrona, com elevado tempo de retorno e o correio era o suporte principal da comunicação;
- 2.<sup>a</sup> geração – tele-ensino, anos 70 a 80 do século XX: a representação de conteúdos era organizada em múltiplas mídias, a distribuição de conteúdos inclui áudio e vídeo com recurso à rádio e TV, a comunicação entre o professor e o aluno era pouco frequente, a comunicação aluno-aluno inexistente, a comunicação era assíncrona, com grande desfasamento no tempo e na distância sendo o telefone usado na comunicação;
- 3.<sup>a</sup> geração – multimídia, dos anos 80 até 1994: a representação de conteúdos torna-se multimídia e interactiva, a distribuição de conteúdos faz-se em CD e DVD enviados pelo correio, a comunicação professor-aluno torna-se frequente, a comunicação aluno-aluno existe mas é pouco significativa, a comunicação disponível é assíncrona, com pouco desfasamento temporal, e síncrona de carácter permanente, sendo os conteúdos distribuídos pelo telefone e correio;
- 4.<sup>a</sup> geração – aprendizagem em rede, de 1994 até ao presente, usa o multimídia colaborativo e a distribuição de conteúdos é feita através de páginas web e conteúdos passíveis de download e upload, a comunicação professor-aluno e aluno-aluno passa a ser frequente, com comunicação assíncrona e síncrona (individual e de grupo) e com distribuição de conteúdos através de correio electrónico e teleconferência.

**Formas de usar as tecnologias da informação na aprendizagem.** As quatro grandes evoluções tecnológicas do ensino à distância, propostas por Gomes (2008), permitem identificar uma grande mudança no sentido do enriquecimento na apresentação de conteúdos; na sua distribuição, com a passagem

para o digital; na comunicação aluno-professor e aluno-aluno, através duma maior intensidade e frequência da comunicação; nas modalidades de comunicação, que passaram a ser síncronas e assíncronas; e nas tecnologias de suporte, que evoluíram do correio para o uso pleno das redes de computadores. Gomes (op. cit.) afirma que as evoluções tecnológicas deram origem a seis gerações de ensino à distância, que incluem: o ensino por correspondência (finais do século XIX até 1970); o tele-ensino (até 1985); o multimédia interactiva (até 1994); o *e-learning* (até 2004); o *m-learning* e os mundos virtuais, que são duas gerações simultâneas que se desenvolveram após 2004. Destas, as três últimas são as mais interessantes por estarem marcadas pela utilização intensiva e crescentemente interactiva da internet.

O *e-learning* caracteriza-se pelo uso intensivo da web por parte dos promotores dos processos de aprendizagem e também pelos alunos. Às tradicionais páginas web, cada vez mais fáceis de publicar, juntam-se vários programas que promovem a interacção grupal e particular através de blogues, wikis e podcasting, facilitando imenso a construção cooperativa do conhecimento. Os processos de aprendizagem são frequentemente suportados por sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) e sistemas de gestão de conteúdos (CMS) que possibilitam, registam e promovem de forma integrada as interacções entre professores e alunos e entre os alunos de forma grupal ou individual. Entre os casos mais conhecidos actualmente pela sua difusão encontra-se a plataforma Moodle (cf. “Sobre o Moodle”, s.d.).

O *m-learning* (mobile learning) é suportado por dispositivos móveis de comunicação, como os telemóveis, PDA (personal digital assistant) e leitores de MP3 e MP4, que permitem o acesso a conteúdos de som e imagem e a comunicação síncrona, acrescentando às redes de computadores uma componente wireless que reduz ainda mais os constrangimentos espaciotemporais que a internet já tinha contribuído para limitar grandemente. Este desenvolvimento promove uma nomadização crescente do processo de aprendizagem, com a possibilidade de evolução para uma comunicação de informação contextualizada, em que avanços significativos podem surgir das enormes economias de escala e de tempo decorrentes da conexão constante.

Os mundos virtuais surgem como uma nova forma de promover o processo de aprendizagem. Em 2003, o Second Life (secondlife.com) ofereceu

um mundo virtual e colectivo com uma interface semelhante aos jogos colectivos propostos online, mas em que as actividades são escolhidas pelos participantes. Cada elemento cria uma personagem com aspecto personalizada (um avatar) que pode dizer, perguntar, responder e discutir. Sendo um espaço ocupado por particulares e por organizações, o Second Life oferece novas oportunidades de suporte ao processo de aprendizagem, através da integração de comunicações enriquecidas, que já foi aproveitado para fins educacionais (“Educational Uses of Second Life”, s.d.) por universidades e empresas (“Using Virtual Worlds in Education Programs”, s.d.).

**Vantagens e desvantagens.** Apesar das muitas perspectivas interessantes, o envolvimento das tecnologias de informação nos processos de aprendizagem tem vantagens e desvantagens que abrangem os alunos, os professores e as instituições e, ainda, as empresas consideradas de modo particular. Correia (2006) faz uma avaliação para o e-learning que pode servir de base a uma visão mais geral:

- 1.a - quanto aos alunos, as vantagens incluem a flexibilidade no acesso, a economia de tempo, a personalização e o respeito pelo ritmo do aluno, um maior acesso às fontes de informação e um aumento da equidade social no acesso;
- 1.b - quanto aos alunos, as desvantagens para os alunos compreendem a necessidade de dispor de equipamentos e infra-estruturas de comunicação e, ainda, a suposição de uma motivação e capacidade de gerir de forma adequada o ritmo do processo de aprendizagem;
- 2.a - para o professor, as vantagens passam pela disponibilização de recursos globais de informação, por permitir construir um vasto leque de estratégias pedagógicas e atingir muitos alunos, pela actualização e fácil reutilização da informação, por facilitar a colaboração com docentes de outras instituições;
- 2.b - para o professor, as desvantagens incluem a necessidade de mais tempo na elaboração de conteúdos e na formação em tecnologias de informação;

- 3.a - para as instituições de ensino, as vantagens passam por fornecer oportunidades de formação de elevada qualidade, um mercado potencial de alunos muito maior, a possibilidade de acrescentar alunos a um curso com baixo ou nenhum custo, a eliminação ou uma grande redução da necessidade de salas de aula;
- 3.b - as desvantagens, para as instituições de ensino têm a ver com custos de desenvolvimento e formação mais elevados e com a resistência dos professores ao uso das tecnologias da informação, bem como ao trabalho em equipa que elas requerem;
- 4.a - para as empresas, as vantagens passam pela eliminação das barreiras geográficas, pela redução das despesas com deslocação de funcionários e pelo reduzido custo da reprodução de conteúdos;
- 4.b - para as empresas, as desvantagens têm a ver com a necessidade de dispor de uma infra-estrutura tecnológica adequada, a necessidade de escolher criteriosamente os funcionários que receberão a formação, de monitorizar a sua adesão e envolvimento ao longo do processo e, ainda, a necessidade de adquirir serviços que incluem os conteúdos e a plataforma de gestão.

A utilização das tecnologias de informação nos processos de aprendizagem deve ser pensada em função da sua adequação aos objectivos, contextos e tecnologias em questão. Num mundo com cada vez mais informação disponível em cada vez mais formatos e acessível por aparelhos cada vez mais complexos, a sua aplicação criteriosa pode ser vista como uma poderosa ferramenta na elevação da qualificação. Estamos confrontados com um percurso histórico que passou do analógico para o digital simples e deste para o digital enriquecido, que começou por ser acessível através de infra-estruturas baseadas nos cabos para assumir hoje a difusão sem fios como uma realidade crescentemente generalizada. É uma realidade em mudança acelerada que requer uma avaliação cuidada dos custos e benefícios, num contexto em que a aprendizagem é considerada como um aspecto essencial ao longo da vida de todos os sujeitos.

## 8. A TERMINAR, NOVOS DESENVOLVIMENTOS!

Um balanço final sobre as muitas faces das tecnologias da informação não pode fazer-se sem referir dois aspectos essenciais. Em primeiro lugar, muitos aspectos relevantes poderiam ter sido acrescentados a esta reflexão. Estes incluem: os problemas da segurança e privacidade que os desenvolvimentos das tecnologias da informação colocam de modo global e pessoal (Greenemeier, 2008; Brown, 2008; Dyson, 2008; Diffie, & Landau, 2008; Jain, & Pankanti, 2008; Garfinkel, 2008; Lysyanskaya, 2008; Solove, 2008); a domótica e os seus múltiplos impactos no dia-a-dia empresarial e individual (Correia, 2006); as carreiras profissionais ligadas à gestão dos sistemas de informação (Amaral, 2005); o capital intelectual e o seu papel no desenvolvimento das organizações (Garcia, 2005); bem como o impacto da utilização da internet no modo de pensar (Small & Vorgan, 2008). Em segundo lugar, a extraordinária vitalidade das tecnologias da informação e o entusiasmo que a rodeia pode ser descrita através da lei dos ganhos crescentes, proposta por Ray Kurzweill (2001), que sugere que a tecnologia se expande de forma exponencial, levando a que no século XX vejamos não 100 anos de progresso tecnológico mas, sim, o equivalente a 20.000 anos!

Numa abordagem mais próxima em termos temporais, e apesar do risco elevado das previsões, Berkus (1998) identifica dez grandes tendências da evolução da tecnologia nos próximos anos: (1) Grande crescimento da internet: cada ano, 12 milhões de pessoas juntam-se à internet, que ainda só abrange 21% da população mundial; (2) O paraíso da escolha: devolvendo o poder aos consumidores, estamos a entrar na "era da recomendação" e no consumo cada vez mais personalizado e segmentado; (3) A audiência é a rede: existe uma tendência de democratização da produção, distribuição e procura; (4) O poder computacional disponível para os sujeitos e as organizações é cada vez maior; (5) O escritório é o sujeito: suportado por telefones com acesso à internet, pela generalização da tele-conferência através da Web, pela diminuição da compra de computadores em favor de dispositivos de comunicação móveis e pelas comunicações unificadas; (6) As despesas dos consumidores em electrónica serão sobretudo com a HDTV (televisão de alta definição) e na convergência dos sistemas de comunicação

com os sistemas de divertimento pessoal integrados; (7) A Web 2 generaliza-se: os podcasts, os blogues, as redes sociais, a partilha de media, os blogues com vídeo, e a RSS entram no dia-a-dia dos sujeitos de forma alargada, aumentando a rapidez e intensidade das respostas nas interações; (8) Web 3.0 e 4.0, para além da pesquisa: o contexto da pesquisa e as recomendações de outros utilizadores passarão a ser tidos em conta nos resultados das pesquisas, por exemplo; a Web 4.0 permitirá a ligação inteligente a uma rede de mercados inteligentes e agentes semânticos que assistirão a tomada de decisão através de uma ligação social acrescida e um cada vez maior poder computacional; (9) Ser verde é a regra: os cuidados com a sustentabilidade energética estarão cada vez mais presentes em todas as áreas de negócio; (10) O gestor de topo dos sistemas de informação torna-se um estratega dos negócios, centrando a gestão na melhoria dos processos e na criação de sistemas.

Vimos como a sociedade em acelerado desenvolvimento tecnológico se traduz, hoje, no que é descrito como a sociedade de informação. Esta caracterização implica a consideração de aspectos como a comunicação, as tecnologias da informação, uma breve história do desenvolvimento dos computadores e da utilização da Web. Uma segunda grande temática centrou-se sobre a necessidade dos conhecimentos sobre as tecnologias da informação através da noção de fluência na sua utilização. A terceira parte incidiu sobre o impacto dos sistemas de informação nas organizações, explicitando a sua importância, a adequação das suas características à organização, o seu papel, a avaliação dos investimentos, o seu valor e os factores de sucesso no seu desenvolvimento. Na quarta parte, centrámo-nos em três áreas: o comércio electrónico e a utilização comercial da internet; a telemedicina; e o impacto das tecnologias da informação na promoção da aprendizagem. A finalizar referimos outras temáticas relativas às tecnologias da informação e debruçámo-nos sobre as perspectivas de futuro no sentido mais global da evolução da tecnologia e no que pode acontecer nos próximos anos. Esperam-nos, estamos certos, futuros que reforcem a importância e o papel das tecnologias da informação nas organizações e na vida pessoal.

## BIBLIOGRAFIA

- 1960s-1990s - *Internet* (s.d.). Acedido a 30 de Julho de 2008 em: <http://www.elon.edu/e-web/predictions/150/1960.xhtml>
- Alberts, D. S., Papp, D. S. & Kemp III, W. T. (1997). The Technologies of the Information Revolution. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 36-50). Washington: CCRP Publication Series.
- Amaral, L. (2005). Da gestão ao gestor de sistemas de informação: Expectativas fundamentais no desempenho da profissão. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano & C. Zorrinho (Eds.). *Sistemas de informação Organizacionais* (pp. 49-71). Lisboa: Edições Sílabo.
- Armbrust, M.; Fox, A.; Griffith, R.; Joseph, A. D.; Katz, R.; Konwinski, A.; Lee, G.; Patterson, D.; Rabkin, A.; Stoica, I. & Zaharia M. (2009). *Above the Clouds: A Berkeley View of Cloud Computing*. UC Berkeley Reliable Adaptive Distributed Systems Laboratory. Acedido a 13 de Fevereiro de 2009 em: [www.eecs.berkeley.edu/Pubs/TechRpts/2009/EECS-2009-28.pdf](http://www.eecs.berkeley.edu/Pubs/TechRpts/2009/EECS-2009-28.pdf)
- Berkus, D. (2008). Ten Trends in Technology That Will Shape How We Plan and Execute Beyond 2008. *The Bottomline*, June/July, 23, 3.
- Bolinder, J. (2008). Web 3.0 - *The Semantic, Implicit, Mobile or Distributed Web?* Acedido a 12 de Outubro de 2008 em: <http://impl.emented.com/2008/04/20/web-30-the-semantic-implicit-mobile-or-distributed-web>
- Britain's Best Kept Secret* (s.d.). Acedido a 22 de Dezembro de 2008 em <http://www.picotech.com/applications/colossus.html>
- Brown, J. S & Duguid, P. (1997). Universities in the digital age. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 145-161). Washington: CCRP Publication Series.
- Brown, P. (2008). Privacy: In an age of terabytes and terror. *Scientific American*. September, 46.
- Caldeira, M. M. (2005). A integração de sistemas de informação organizacionais: Conceitos, soluções riscos e benefícios. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano & C. Zorrinho (Eds.). *Sistemas de informação Organizacionais* (pp. 73-94). Lisboa: Edições Sílabo.
- Catons, J. (2008). *Web 3.0 Through The Ages*. Acedido a 10 de Novembro de 2008 em: [http://www.readwriteweb.com/archives/web\\_30\\_through\\_the\\_ages.php](http://www.readwriteweb.com/archives/web_30_through_the_ages.php)
- Chandrasekhar, C. P. (2006). Diffusion in use of ICT. *Business Daily*, Oct 31. Acedido a 20 de Dezembro de 2008 em: <http://www.thehindubusinessline.com/2006/10/31/stories/2006103100360900.ht>.
- Colera, E. (1997). Medical informatics. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 122-131). Washington: CCRP Publication Series.
- Committee on Information Technology Literacy & National Research Council (1999). *Being Fluent with Information Technology*. Washington, D. C.: National Academies Press.
- Correia, E. (2006). Gest@o.com - Vol. 2 - *Novas tecnologias - Presente e futuro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Davis, J., Miller, G. J. & Russell. (2006). *Information Revolution: Using the Information Evolution Model to Grow Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Diffie, W. & Landau, S. (2008). Brave new world of wiretapping. *Scientific American*, September, 57-63.
- Dyson, E. (2008). Reflections on privacy 2.0. *Scientific American*, September, 50-55.
- Ellul, J. (1954). *La technoque ou l'enjeu du siècle*. Paris: Librairie Armand Collin.

- Garcia, C. M. O. (2005). A notável intangibilidade das organizações: O capital intelectual e os sistemas de informação. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano & C. Zorrinho (Eds.), *Sistemas de informação Organizacionais* (pp. 199-222). Lisboa: Edições Sílabo.
- Garfinkel, S. L. (2008). Information of the world, unite! *Scientific American*, September, 82-87.
- Gillmor, D. (2004). *We the Media - Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Gilster, P. (1997). *Digital Literacy*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Greenemeier, L. (2008). International Report: What Impact Is Technology Having on Privacy around the World? *Scientific American*, August, 18. Acedido a 20 de Novembro de 2008 em: <http://www.sciam.com/article.cfm?id=international-report-technology>
- Helicopter fire control and electronic systems* (2005). Acedido a 2 de Setembro de 2008: em <http://tri.army.mil/LC/CS/Csa/aafcs.htm>
- History of Enterprise Resource Planning* (s.d.). Acedido a 24 de Setembro de 2008 em: <http://www.exforsys.com/tutorials/erp/history-of-enterprise-resource-planning.html>
- International Bank for Reconstruction and Development (2008). *World Development Indicators 2008*. Washington: The World Bank.
- Internet World Stats (2009). *Internet usage statistics: The internet big picture. World Internet Users and Population Stats*. Acedido a 20 de Janeiro de 2009 em: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Jain, A. K. & Pankanti, S. (2008). Beyond fingerprinting. *Scientific American*, September, 78-81.
- Kambil, A. (1997). Electronic Commerce: Implications of the Internet for Business Practice and Strategy. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.), *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 97-106). Washington: CCRP Publication Series.
- Kay, J. (2009). *Educational Uses of Second Life*. Acedido a 25 de Outubro de 2008 em <http://sleducation.wikispaces.com/educationaluses>
- Kopplin, J. (2002). *An Illustrated History of Computers: Part 1*. Acedido a 2 de Setembro de 2008 em: <http://www.computersciencelab.com/ComputerHistory/History.htm>
- Kraemer, K. L., Gurbaxani, V., Dunkle, D., & Vitalari, N. (1995). *Business Value of Information Technology: Eight Dimensions of Business Value*. Special Report from Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO) e CSC Index Research and Advisory Services. Acedido a 25 de Agosto de 2007 em: [2007http://repositories.cdlib.org/crito/business/320](http://repositories.cdlib.org/crito/business/320). eScholarship Repository, University of California.
- Kurzweil, R. (2001). *The Law of Accelerating Returns*. Acedido a 12 de Dezembro de 2008 em: <http://www.kurzweilai.net/meme/frame.html?main=/articles/art0134.html>
- Lipnack, J. & Stamps, J. (1994). *The age of the network: Operating principles for the 21st century*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lopes, A. (2002). *Sistemas de ensino a distância*, PROF2000.
- Lourenço, M. J. (2009). *Portugueses compram 1,33 milhões de portáteis em 2008, Mais 85,6% que em 2007*. Acedido a 15 de Fevereiro de 2009 em: [http://www.idc.com/portugal/press/pr\\_2009-02-12.jsp](http://www.idc.com/portugal/press/pr_2009-02-12.jsp)
- Lysyanskaya, A. (2008). How to keep secrets safe. *Scientific American*, September, 89-95.
- McKeen, J. D. & Smith, H. A. (2003). *Making IT Happen: Critical Issues in IT Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mehlinger, H. D. (1997). School reform in the information age. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.), *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 132-144). Washington: CCRP Publication Series.



- Motley, M. T. (1990). On whether one can(not) not communicate: An examination via traditional communication postulates. *Western Journal of Speech Communication*, 54, pp. 1-20.
- O.Reilly, T. (2005). *What is Web 2.0. Design patterns and business models for the next generation of software*. Acedido a 20 de Junho 2008 em: <http://www.oreillynet.com/lpt/a/6228>.
- Oliveira, A. (2005). A natureza cultural dos sistemas de informação. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano & C. Zorrinho Eds.). *Sistemas de informação Organizacionais* (pp. 303-317). Lisboa: Edições Sílabo.
- Papp, D. S.; Albert. D. S. & Tuvahoy, A. (1997). Historical Impacts of Information Technologies: An Overview. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 13-35). Washington: CCRP Publication Series.
- Papp, D. S. & Alberts. D. (1997). Preface. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. ii-viii). Washington: CCRP Publication Series.
- Perry, M. G. (2008). *Advanced Fiber Optics Use Dense Wave Division Multiplexing (DWDM) to Accelerate Data Transmission Across the WAN*. Acedido a 20 de Outubro de 2008 em: <http://www.sisnv.net/?p=335>
- Segal, R. L (1997). The Coming Electronic Commerce (R)evolution. In D. S. Alberts & D. S. Papp (Eds.). *The Information Age: An Anthology on Its Impact and Consequences* (pp. 88-96). Washington: CCRP Publication Series.
- Semantic Web Tutorial* (s.d.). Acedido a 29 de Outubro de 2008 em: <http://www.w3schools.com/semweb/default.asp>
- Serrano, A. (2005). Reflexões em torno dos investimentos em sistemas e tecnologias de informação. In L. Amaral, R. Magalhães, C. C. Morais, A. Serrano & C. Zorrinho Eds.). *Sistemas de informação Organizacionais* (pp. 345-367). Lisboa: Edições Sílabo.
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1998). *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Shim, J. K. & Siegel, J. G. (2005). *The Vest Pocket Guide to Information Technology*. (2nd. edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Skyrme, J. (1995a). *The Impact of IT on Organizations*. Disponível a 15 de Novembro de 2008 em <http://www.skyrme.com/insights/5itorg.htm>
- Skyrme, J. (1995b). *The Virtual Corporation*. Acedido a 15 de Novembro de 2008 em: <http://www.skyrme.com/insights/2virtorg.htm>
- Small, G. & Vorgan, G. (2008). Your iBrain: How Technology Changes the Way We Think. *Scientific American Mind*, October/November, 43-49.
- Sobre o Moodle* (s.d.). Acedido a 20 de Outubro de 2008 em: [http://docs.moodle.org/pt/Sobre\\_o\\_Moodle](http://docs.moodle.org/pt/Sobre_o_Moodle)
- Solove, D. J. (2008). The end of privacy. *Scientific American*, September, 101-106.
- The History of Computers* (s.d.). Acedido a 20 de Dezembro de 2008 em: <http://inventors.about.com/library/blcoindex.htm>
- Using Virtual Worlds in Education Programs* (s.d.). Acedido a 25 de Outubro de 2008 em: <http://secondlifegrid.net/slfe/education-use-virtual-world>
- Volti, R. (2005). *Society and Technological Change* (5th edition). New York: Worth Publishers.
- Wurster, C. (2002). *Computers: An Illustrated History*. Köln: Taschen GmbH.

(Página deixada propositadamente em branco)

## ÍNDICE DE AUTORES

### A

Ackermann 23, 37, 78, 81  
Adams 254, 256, 281, 283, 284, 285, 286, 313,  
324, 349, 584, 598, 611  
Agazarian & Gantt 177, 182  
Aguinis, Henle & Ostroff 484  
Aguinis & Kraiger 530, 536  
Åkerstedt 389, 397, 398, 399, 400, 401, 402,  
403, 404, 406, 410, 424, 425, 434, 437  
Alberts, Papp & Kemp III 622  
Almeida 25, 26, 59, 65, 66, 69, 71, 80, 81, 119,  
129  
Alvesson & Karreman 548  
Anderson 39, 91, 315, 454, 455, 478, 480, 498,  
499, 502, 512, 519, 520, 521, 524, 545  
Andriessen 118, 126, 244, 314  
Argyris & Schön 103, 104, 107  
Arnold 270, 273, 314  
Arvey & Murphy 453, 492, 495, 595  
Aschoff 395, 396, 434, 438  
Atkinson 23, 40, 41, 47, 56, 60, 81, 249, 251,  
254, 314  
Azzi 329, 331, 346, 349

### B

Bales 139, 140, 173, 193, 326, 349  
Bandura 255, 257, 301, 304, 314  
Bass 130, 139, 193, 195, 196, 198, 244, 314,  
315, 317, 520

Bennett 97, 100, 126  
Bennis & Shepard 174, 182  
Blake & Mouton 141  
Boggild 410, 411, 412, 428, 435, 437  
Bohle & Tilley 406, 432  
Borba, Gomes & Figueiredo 313, 356  
Boulding 204, 235  
Brayfield & Crockett 267  
Bridges & Harrison 25, 68  
Brown 144, 192, 351, 362, 374, 654, 659, 661  
Buchanan 108, 128, 159, 161, 162, 193, 197,  
359, 374  
Buono 21, 23, 27, 28, 82, 89

### C

Caldeira 28, 37, 38, 42, 46, 68, 78, 80, 83, 635,  
642, 644, 661  
Cameron 277, 278, 314, 315, 317  
Campbell 195, 247, 250, 251, 252, 293, 294,  
295, 312, 314, 447, 452, 478, 492, 494, 520,  
530, 536, 539, 553, 554, 573  
Cardoso 6, 20, 22, 79, 82, 83, 84, 85, 100, 101,  
110, 117, 122, 126, 130, 244, 313, 314, 353,  
465, 469, 470, 471, 478, 520, 527, 543, 545,  
573  
Carlile & Rebentisch 113  
Carvalho, Gomes & Lourenço 26, 27, 313  
Cascio 508, 520  
Chatman 356, 360, 375, 455, 479, 520

Cohen & Bailey 185  
 Colquitt 286, 315, 334, 336, 349  
 Cook 110, 112, 115, 116, 127, 444, 451, 453,  
 458, 461, 471, 475, 479, 487, 488, 492, 493,  
 499, 508, 511, 512, 514, 520, 574  
 Costa 4, 6, 383, 389, 390, 393, 398, 399, 400,  
 401, 402, 405, 406, 407, 408, 409, 411, 412,  
 421, 428, 429, 435, 506, 507, 615

D

Deci 255, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280,  
 309, 314, 315, 584, 602, 612  
 De Dreu 205, 208, 210, 211, 213, 235, 236,  
 237, 238, 239  
 Deming 144, 194  
 Deutsch 139, 194, 203, 205, 236, 326, 350  
 Devine 185, 187, 188, 189, 190, 192, 194  
 Dimas 5, 133, 135, 149, 163, 173, 183, 194,  
 201, 211, 225, 226, 236  
 Dipboye 507, 513, 514, 521, 522  
 Dodgson 97, 100, 103, 107, 127  
 Donaldson 24, 25, 27, 30, 33, 34, 35, 36, 38,  
 40, 42, 45, 47, 48, 50, 53, 55, 56, 58, 73,  
 84, 90  
 dos Santos 6, 577, 599, 611  
 Dunnette 131, 195, 239, 293, 314, 316, 317,  
 478, 515, 520, 521

E

Edmondson 97, 102, 113, 114, 127  
 Edwards 357, 361, 365, 366, 374, 525  
 Eisenberger & Cameron 278

F

Fagan 380, 383, 418, 430, 436  
 Farr 141, 194, 454, 480, 522, 524, 525  
 Fayol 206, 236  
 Fiol 96, 103, 107, 113, 119, 120, 127, 210, 236  
 Flanagan 263, 315

Folkard & Barton 401, 403, 404  
 Freeman 24, 26, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37,  
 38, 39, 40, 42, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 58,  
 62, 69, 77, 78, 85, 86, 89, 91, 92  
 French 64, 85, 139, 194, 351, 561, 574  
 Friedman & Miles 40, 41  
 Fried & Slowik 310

G

Gagné & Deci 255, 279, 309, 584, 602  
 Garcia 23, 79, 596, 612, 636, 638, 659, 662  
 Garvin 113, 114, 127  
 Gersick 140, 175, 194  
 Ghiselli 503, 505, 521  
 Gladstein 144, 185, 194  
 Goldstein 530, 536, 537, 538, 539, 553, 574  
 Gomes 3, 5, 6, 16, 17, 22, 26, 27, 78, 82, 83,  
 85, 88, 93, 110, 115, 120, 122, 123, 125,  
 127, 130, 144, 149, 194, 195, 196, 241, 244,  
 246, 267, 313, 314, 315, 316, 318, 335, 350,  
 353, 356, 374, 478, 654, 655, 656  
 Goodijk 23, 24, 41, 54, 86  
 Goodman 144, 185, 195, 198, 514, 520  
 Greenberg 246, 286, 316, 323, 334, 344, 350  
 Griffin, Welsh & Moorhead 272  
 Guzzo 142, 143, 144, 145, 149, 161, 163, 165,  
 166, 195, 198

H

Hackman 142, 143, 144, 145, 166, 171, 185,  
 195, 268, 270, 271, 272, 316  
 Halal 37, 44, 45, 86  
 Hardy & Clegg 20  
 Harrison & Freeman 24, 26  
 Hedberg 107, 128  
 Herriot 78, 86, 454, 455, 478, 479, 519, 521  
 Herzberg 249, 253, 254, 256, 262, 263, 264,  
 265, 266, 267, 273, 276, 277, 314, 316  
 Hodgkinson & Herriot 78

Hofstede 225, 236, 345, 350  
Homans 139, 140, 195, 281, 316  
Hough 131, 195, 314, 316, 317, 478, 504, 505,  
506, 507, 520, 521  
Huber 78, 86, 100, 116, 128  
Huczynski & Buchanan 108  
Hunter 444, 475, 480, 498, 499, 500, 501, 502,  
504, 508, 509, 515, 522, 523, 524  
Hutchins 107, 128  
Huysman 97, 102, 103, 104, 105, 106, 109,  
111, 115, 116, 128

I

Ilgen, Nebeker & Pritchard 296

J

Jehn 208, 210, 211, 213, 214, 215, 217, 218,  
220, 221, 237, 239  
Jensen 78, 87, 140, 174, 182, 199, 232, 233,  
237, 446, 479

K

Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin 542  
Kambil 648, 662  
Kanfer 243, 253, 254, 255, 293, 310, 312,  
316  
Katz 203, 237, 271, 316, 627, 661  
Katz & Kahn 203  
Knauth 382, 398, 401, 403, 420, 428, 432, 436, 437  
Knutsson 389, 407, 410, 411, 412, 414, 435,  
436, 437, 438  
Kolb 108, 128, 207, 237  
Kozan 225, 230, 237

L

Landsberger 150, 196  
Latham & Locke 310  
Lawler 267, 274, 285, 287, 293, 296, 313, 314,  
317, 318  
Lawler III 317  
Leavitt 139, 142, 149, 196  
Lee 599, 612, 625, 627, 631, 661  
Leventhal 286, 317, 324, 325, 327, 329, 330,  
331, 332, 334, 341, 350  
Levitt 103, 113, 128  
Lewin 136, 138, 139, 141, 148, 154, 155, 156,  
157, 165, 168, 170, 172, 176, 191, 196, 230,  
237, 288, 291  
Likert 141, 170, 196  
Locke 170, 196, 253, 255, 256, 257, 298, 299,  
300, 301, 302, 303, 305, 308, 310, 311, 314,  
317, 318, 319, 600, 612  
London, Mone & Scott 585  
Lourenço 5, 26, 27, 78, 83, 88, 117, 128, 133,  
135, 136, 149, 154, 157, 161, 162, 163, 164,  
169, 170, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 180,  
182, 183, 184, 192, 194, 196, 197, 201, 226,  
236, 313, 314, 318, 341, 350, 662

M

March 89, 96, 103, 111, 113, 115, 126, 127,  
128, 129, 199, 267, 318  
Marquardt 117, 121, 123, 124, 129  
Maslow 247, 249, 253, 254, 255, 257, 258, 259,  
260, 261, 281, 290, 318, 583, 612  
Mayo 136, 137, 138, 148, 149, 152, 153, 154,  
170, 172, 191, 196, 207, 237  
McElroy 543, 575  
McGrath 137, 138, 141, 142, 145, 163, 185,  
186, 193, 196, 197, 199  
McGregor 246, 318, 552, 562, 563, 575  
Meyer 251, 318, 356, 357, 360, 365, 366, 367,  
369, 370, 371, 372, 375, 376, 545, 576  
Miller & Rice 140, 164  
Miner & Crane 446, 452  
Mirvis 115, 125, 129  
Mitchell 23, 24, 25, 30, 31, 33, 34, 35, 39, 52,  
53, 55, 59, 61, 62, 63, 64, 68, 69, 70, 71,

72, 73, 75, 79, 81, 84, 88, 298, 302, 304,  
305, 308, 311, 318

Monk & Folkard 389, 425, 426, 427

Moorman 336, 350

Motowidlo 494, 495, 496, 520, 523, 579, 586,  
612

Mount 496, 504, 505, 506, 520, 523

Mowday 243, 248, 252, 310, 319, 356, 359, 364, 375

Murphy 447, 452, 453, 467, 468, 478, 479, 492,  
494, 495, 507, 520, 522, 523, 595, 611

Murray 97, 129

Myry & Helkama 341

N

Newell 447, 448, 450, 451, 452, 453, 458, 459,  
460, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 474, 479,  
486, 489, 490, 511, 513, 514, 523

Nowakowski & Conlon 323, 335

Nunnally 486, 488, 523

O

Oliveira 24, 89, 173, 197, 596, 612, 636, 663

O'Reilly & Chatman 356

P

Papp 618, 622, 661, 662, 663

Parkes 401, 438

Patrick 531, 532, 534, 535, 559, 575

Patterson, West, Lawthorn & Nickell 444

Peiró, Prieto & Roe 429

Pfeffer 42, 43, 64, 67, 89, 90

Pinder 250, 251, 258, 260, 261, 266, 285, 294,  
295, 308, 310, 311, 312, 317, 318

Pisarski 379, 432, 433, 435, 438

Poole 144, 145, 146, 148, 174, 191, 193, 197,  
227, 237

Popper & Lipshitz 104, 107, 111

Porter 267, 274, 286, 287, 293, 315, 317, 318,  
334, 349, 356, 359, 364, 373, 375

Presser 417, 418, 419, 438

Preston 23, 24, 25, 26, 27, 30, 33, 35, 36, 38,  
40, 42, 45, 47, 48, 50, 53, 55, 56, 58, 73,  
84, 89, 90

Putnam 208, 224, 238

Q

Quijano 366, 367, 375

R

Raltson 385, 439

Rawls 328, 335, 340, 351

Rebelo 5, 6, 93, 97, 99, 104, 110, 119, 120,  
122, 125, 129, 130, 244, 313, 314, 318, 441,  
481, 494, 523, 572, 575, 577

Reichers 357, 359, 360, 368, 376

Rice 140, 157, 159, 160, 164, 197, 198

Riketta 357, 365, 376

Robbins 25, 68, 90, 204, 205, 206, 208, 211,  
239, 445, 446, 447, 452, 458, 459, 460, 461,  
462, 464, 465, 466, 467, 470, 474, 479, 485,  
487, 521

Robertson 86, 450, 451, 453, 475, 480, 484,  
488, 493, 494, 504, 505, 508, 511, 520, 524

Roethlisberger & Dickson 137

Rousseau 364, 367, 371, 376

S

Sainsaulieu 115, 130

Salas & Cannon-Bowers 668

Salgado 444, 451, 480, 484, 498, 499, 500,  
502, 503, 504, 505, 506, 508, 510, 516,  
520, 524

Savoie 78, 88, 145, 149, 166, 167, 171, 198

Schein 115, 121, 122, 123, 130, 131, 140, 198

Schmidt 243, 296, 318, 444, 475, 480, 498, 499,  
500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508,  
509, 511, 515, 520, 521, 522, 523, 524

Schneider 69, 90, 508

Schuler 448, 449, 450, 453, 454, 455, 480, 522, 524, 525

Scott & Lane 50, 68, 69

Senge 97, 103, 118, 130

Shea & Guzzo 142, 144

Shrivastava 103, 110, 130

Shuler & Jackson 449

Silva, C. F. 439

Silva, I. S. 439

Smith 33, 73, 84, 96, 100, 106, 127, 128, 129, 166, 170, 171, 174, 175, 196, 198, 204, 236, 238, 239, 244, 311, 315, 319, 345, 350, 351, 382, 389, 393, 396, 398, 399, 400, 402, 407, 410, 412, 413, 419, 431, 432, 435, 439, 445, 447, 448, 450, 451, 453, 454, 475, 479, 480, 484, 488, 493, 494, 501, 511, 521, 522, 524, 525, 543, 576, 590, 613, 637, 639, 662

Stata 97, 103, 130

Steers, Mowday & Shapiro 243, 248, 252, 310

Steiner, Traban, Haptonstahl & Fointiat 335

Stogdill 139, 142, 199

T

Tajfel 325, 348, 351, 362, 363, 376, 584, 612

Tannenbaum 145, 166, 198, 199, 536, 538, 576

Taylor, D. M., & Moghaddam 351

Taylor, F. 199, 239, 319

Taylor, P. J., & Small 525

Thomas 38, 91, 205, 222, 223, 227, 229, 231, 239, 508, 521

Trist & Bamforth 140, 158

Tuckman 140, 174, 175, 182, 199, 226, 239

Tyler 325, 328, 329, 332, 333, 334, 343, 344, 350, 351

V

Van de Vliert 207, 213, 229, 230, 235, 236, 237, 238, 239, 240

VandeWalle 602, 613

Van Dick 357, 363, 365, 367, 369, 374, 375, 376

Van Knippenberg & Sleebos 365

van Maanen & Schein 115

Vartiainen 74, 91

Vroom 247, 249, 250, 251, 253, 254, 256, 266, 287, 288, 289, 290, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 312, 319

W

Wageman 170, 199

Walton 144, 199, 213, 240

Weber 64, 88, 91, 206, 240

Wedderburn 390, 392, 400, 401, 404, 406, 407, 412, 416, 418, 420, 421, 428, 429, 431, 440

Weick 46, 91, 110, 131, 283, 293, 314, 319

Weiner 254, 319

Wenzel 342, 343, 351

West 82, 86, 97, 130, 166, 170, 193, 195, 199, 210, 236, 238, 444, 480, 523, 525

Wheelan 140, 145, 163, 164, 166, 174, 175, 176, 181, 182, 183, 192, 193, 199, 226, 240

Winn 35, 90, 92

Wood 24, 30, 33, 37, 42, 43, 47, 50, 52, 61, 66, 67, 68, 80, 88, 92, 141, 198, 305, 319

(Página deixada propositadamente em branco)



## ÍNDEX DE TEMAS

### A

Aprendizagem organizacional 12, 13, 91, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 213, 528

Avaliação de desempenho 12, 14, 236, 473, 475, 479, 480, 485, 489, 556, 557, 558, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 581, 583, 584, 585, 586, 587, 589

### C

Comportamento organizacional 18, 113, 126, 129, 248, 302, 304

Comprometimento organizacional 14, 303, 342, 343, 344, 345, 346, 349, 352, 353, 354, 355

Condições de trabalho 6, 13, 69, 143, 144, 145, 155, 254, 280, 302, 303, 325, 363, 410, 456

Cultura organizacional 123, 189, 338

### D

Desempenho individual 14, 131, 136, 471, 472, 496, 499

Desempenho organizacional 22, 23, 24, 55, 75, 81, 94, 99, 110, 113, 355, 521, 551

Desenvolvimento dos recursos humanos 455, 507, 511, 530, 532

### E

Eficácia 6, 81, 86, 190, 308, 439, 463, 588

Equidade 13, 237, 246, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 312, 313, 314, 323, 333, 631

Equipas de trabalho 13, 115, 130, 188, 191, 196, 199, 200, 204, 205, 209, 210, 212, 217, 218, 230, 301, 354, 355, 357, 358, 359, 373, 435, 475, 515, 584, 616

Expectativas 20, 23, 25, 27, 28, 49, 53, 54, 68, 72, 76, 77, 94, 95, 219, 237, 239, 243, 244, 245, 246, 247, 277, 278, 279, 281, 282, 283, 285, 286, 290, 296, 298, 303, 354, 357, 435, 436, 437, 438, 439, 448, 456, 459, 493, 617

### F

Formação 9, 10, 14, 103, 104, 113, 120, 133, 149, 150, 168, 196, 251, 263, 272, 281, 282, 341, 347, 358, 440, 444, 447, 449, 450, 451, 454, 455, 456, 458, 468, 478, 479, 480, 482, 483, 484, 495, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 524, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 536, 537, 538, 539, 541, 542, 543, 544, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 566, 567, 587, 605, 606, 607, 616, 617, 627, 628, 631, 632

- G**
- Gestão de conflitos 13, 195, 200, 210, 211, 213, 214, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 228, 537
- Gestão de stakeholders 17, 23, 24, 26, 27, 47, 49, 75, 76, 78, 81, 304
- Gestão do conhecimento 14, 71, 81, 105, 234, 304, 507, 508, 520, 521, 522, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 542, 543, 544, 546, 547, 548, 551, 554, 610, 627
- Grupo 11, 26, 27, 31, 32, 48, 54, 57, 62, 64, 65, 73, 75, 103, 104, 111, 112, 114, 117, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184, 185, 186, 195, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 243, 249, 253, 313, 314, 317, 319, 320, 321, 322, 327, 328, 330, 331, 339, 343, 349, 350, 355, 387, 390, 393, 394, 406, 409, 412, 429, 467, 475, 481, 486, 491, 492, 493, 517, 539, 560, 605, 614, 615, 629
- H**
- Horário de trabalho 144, 365, 366, 367, 368, 370, 371, 373, 375, 376, 381, 384, 385, 389, 390, 393, 394, 398, 400, 401, 402, 404, 406, 408, 409, 413, 414, 417, 418
- I**
- Identificação 5, 6, 17, 18, 23, 25, 26, 27, 32, 33, 37, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 68, 70, 71, 74, 75, 77, 139, 140, 141, 157, 200, 202, 239, 242, 256, 263, 289, 303, 328, 330, 331, 341, 342, 343, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 360, 434, 435, 443, 464, 486, 492, 513, 514, 515, 520, 560, 571, 587, 613
- J**
- Justiça organizacional 276, 296, 311, 312, 324, 330, 566
- M**
- Modelo de referência 9, 13
- Motivação extrínseca 299
- Motivação intrínseca 237, 244, 245, 246, 256, 258, 260, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 290, 299
- Motivação no trabalho 12, 233, 237, 239, 241, 257, 258, 264, 277, 287, 288, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 538
- N**
- Novas tecnologias 14, 537, 593, 596
- O**
- Objectivos 11, 19, 20, 25, 28, 30, 32, 36, 38, 39, 46, 49, 51, 52, 56, 74, 75, 76, 77, 100, 105, 109, 110, 113, 133, 137, 138, 141, 143, 147, 156, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 167, 169, 171, 173, 174, 176, 178, 179, 183, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 205, 207, 213, 216, 217, 220, 233, 236, 237, 243, 245, 246, 247, 259, 272, 273, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 297, 302, 332, 342, 348, 351, 357, 360, 426, 427, 428, 429, 432, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 447, 451, 453, 457, 459, 466, 472, 475, 476, 477, 487, 491, 493, 499, 507, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 521, 530, 540, 541, 559, 562, 563, 565, 566, 567, 568, 569, 574, 576, 577, 578, 579, 581, 582, 583, 584, 585, 592, 596, 617, 632

## P

Processos grupais 5, 129, 137, 138, 150, 159, 174, 175

Psicologia das organizações 3, 7, 8, 9, 13, 14, 18, 26, 75, 129, 137, 148, 165, 233, 236, 237, 266, 302, 303, 464

## Q

Qualidade de vida no trabalho 137

## R

Recrutamento 12, 14, 236, 341, 425, 426, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 461, 477, 478, 500, 586

Recursos humanos 3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 119, 266, 303, 432, 454, 462, 464

Resultados do trabalho 243, 272, 359, 561, 562, 580

Resultados organizacionais 13, 17, 21, 23, 25, 41, 42, 44, 57, 78, 198, 356, 509, 524, 534, 562, 570, 574, 575, 587

## S

Saliência de stakeholders 18, 55

Satisfação no trabalho 152, 198, 324, 334, 370, 372

Seleção 12, 14, 236, 318, 412, 425, 426, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 474, 476, 477, 478, 479, 481, 483, 487, 488, 490, 491, 492, 494, 495, 496, 498, 499, 500, 504, 513, 519, 586

Sociotécnico 134, 136, 156

## T

Tarefa 8, 9, 13, 22, 71, 134, 136, 154, 155, 156, 158, 160, 161, 163, 166, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 180, 182, 183, 184, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 225, 236, 240, 243, 244, 245, 258, 259, 260, 262, 268, 269, 275, 276, 278, 280, 282, 285, 288, 290, 291, 292, 294, 295, 297, 302, 303, 304, 314, 343, 360, 369, 377, 429, 474, 475, 476, 477, 499, 514, 518, 547, 569, 572, 573, 574, 578, 582, 598, 615, 619

Tecnologias da informação 6, 591, 596, 608

Trabalho por turnos 6, 13, 363, 365, 367, 372, 373, 374, 376, 377, 381, 383, 384, 385, 386, 388, 389, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 401, 402, 403, 405, 406, 407, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 423, 447

## V

Validade preditiva 285, 439, 457, 458, 460, 463, 468, 469, 470, 471, 472, 474, 476, 477, 479, 480, 481, 482, 483, 486, 487, 489, 491, 494, 495, 496, 499



*Coimbra Companions*

## PSICOLOGIA

DAS ORGANIZAÇÕES, DO TRABALHO E DOS RECURSOS HUMANOS

Carla Carvalho • Cristina Souza de Castro • Duarte Gomes • Diogo Borba  
Isabel Soares da Silva • Isabel Dórdio Dimas  
José Joaquim Marques da Costa • Joaquim Pires Valentim  
Klaus Helkama • Leonor Cardoso • Nuno Rodrigues  
Nuno Rebelo dos Santos • Paulo Renato Lourenço  
Samuel Monteiro • Teresa Rebelo

