

## 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



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 numa 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*