

A. DUARTE GOMES • ANTÓNIO CAETANO  
JOSÉ KEATING • MIGUEL PINA E CUNHA  
Coordenadores

# Organizações em Transição

Contributo da Psicologia do Trabalho  
e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

(Página deixada propositadamente em branco)

A. DUARTE GOMES • JOSÉ KEATING  
ANTÓNIO CAETANO • MIGUEL PINA E CUNHA  
Coordenadores

# Organizações em Transição

Contributos da Psicologia  
do Trabalho e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

COORDENAÇÃO EDITORIAL  
Imprensa da Universidade de Coimbra

CONCEPÇÃO GRÁFICA  
António Barros

EXECUÇÃO GRÁFICA  
G.C. – Gráfica de Coimbra, Lda.  
Palheira • Assafarge – Apart. 3068  
3001-453 Coimbra Codex

ISBN  
972-98225-3-0

DEPÓSITO LEGAL  
153435/00

© JUNHO 2000. IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

## A RELAÇÃO DE EMPREGO NO SÉCULO XXI

PETER HERRIOT, PHD

CONSULTORES DE GESTÃO CSA

E CITY UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL, LONDRES

### INTRODUÇÃO

Os últimos vinte anos testemunharam uma enorme mudança na natureza da relação de emprego, sobretudo no mundo ocidental. Diminuiu a segurança de emprego, havendo toda uma série de contratos de emprego "flexível" que está a tornar-se cada vez mais bem aceite (Brewster, 1998). Os dois motivos fundamentais destas mudanças são de natureza institucional, sendo o primeiro a desregulamentação dos mercados, que levou à globalização das empresas e ao crescimento de prestadores de serviços não convencionais (por exemplo, supermercados que vendem serviços financeiros). O segundo motivo é o aumento do número de empresas cotadas na bolsa (*public limited companies*), ou seja, empresas pertencentes a accionistas. Os maiores accionistas são, em muitos dos casos, investidores de fundos de pensões, que fazem pressão no sentido de se obterem grandes dividendos, de forma rápida.

As consequências destas mudanças institucionais são profundas. As organizações procuraram reduzir os custos e aumentar a produtividade com o objectivo de satisfazerem as expectativas dos seus accionistas e, ainda, para poderem sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo. Uma das formas de redução de custos é o "downsizing" (a redução do número de postos de trabalho); a outra consiste em efectuar fusões e aquisições, obtendo-se,

desse modo, economias de escala. Mesmo quando o ciclo económico se encontra numa fase de alta conjuntura, o "downsizing" é considerado pelos comentadores financeiros como um êxito organizacional. Assim, as expectativas de uma relação de emprego segura e a longo prazo, caracterizada por perspectivas seguras de promoção e pela fidelidade, foram substituídas por um clima de incerteza (Herriot & Pemberton, 1995). As mudanças organizacionais colocaram em perigo tanto carreiras como empregos.

#### METÁFORAS

De que forma é que os gestores construíram um sentido para estas profundas mudanças na relação de emprego e no respectivo contexto? Uma das formas possíveis de dar sentido a essas mudanças é a utilização de metáforas (Grant & Oswick, 1996). Quando usamos metáforas, estamos essencialmente a comparar algo que nos parece ser difícil de entender (neste caso, a relação de emprego) com uma outra coisa que entendemos melhor. Através dessa comparação, evidenciamos uma característica específica da relação de emprego, uma vez que é através dessa mesma característica que a metáfora é especialmente conhecida. Por exemplo, Família é uma metáfora que tem sido muitas vezes utilizada para significar a relação de emprego, dado que uma das características principais da família tem a ver com o dever de protecção. É essa a característica que o falante quer realçar quando usa a metáfora Família.

Seria, no entanto, ingénuo pensar-se que o uso da metáfora é feito com o intuito único de facilitar a compreensão. As metáforas são frequentemente utilizadas para produzir efeitos retóricos, ou seja, são usadas para persuadir o ouvinte a entender a relação de emprego do modo como o falante pretende que o faça. Assim, usando de novo o exemplo da metáfora Família, os gestores de uma empresa poderão usar essa metáfora na sua comunicação com os empregados com o fim de os persuadir de que se preocupam efectivamente com os seus interesses.

O Quadro I apresenta oito metáforas que são normalmente usadas, hoje em dia, acompanhadas das respectivas características-chave: Família, Cruzada, Clube, Contrato, Recurso, Cidadão, Parceria e Cliente. É provável que algumas dessas metáforas sejam mais utilizadas em determinados sectores do que

<i>METÁFORA</i>	<i>ESSÊNCIA</i>	<i>LADO NEGATIVO</i>
<i>FAMÍLIA</i>	<i>CUIDADOS</i>	<i>NEGUGÊNCIA/ABUSO</i>
<i>CRUZADA</i>	<i>VISÃO</i>	<i>TRAIÇÃO/CINISMO</i>
<i>CLUBE</i>	<i>PERTENÇA</i>	<i>EXCLUSÃO/ "OUTSIDER"</i>
<i>CONTRATO</i>	<i>OBRIGAÇÃO</i>	<i>LEI DA SELVA</i>
<i>RECURSO</i>	<i>VALOR</i>	<i>ESGOTAR/REJEITAR</i>
<i>CIDADÃO</i>	<i>DIREITOS/RESPONSABILIDADES</i>	<i>TIRANIA/ESCRAVIDÃO</i>
<i>PARCERIA</i>	<i>PARTILHA</i>	<i>CONFLITO/VÍTIMA</i>
<i>CLIENTE</i>	<i>SERVIÇO</i>	<i>ENGANO/MIGARICE</i>

QUADRO 1

noutros. Por exemplo, Família é muitas vezes utilizada em empresas de pequena e média dimensão, cujos empregados constituem, de facto, uma Família, no sentido literal, mais do que no sentido metafórico. Cruzada é uma metáfora que tende a ser utilizada em companhias cujo líder é uma pessoa carismática e de valores sólidos, nomeada pela empresa; é popular ou tem grande aceitação no sector do voluntariado, em que os funcionários se unem por uma causa (por exemplo, as organizações de solidariedade ou de beneficência). A metáfora Clube é adequada a organizações de base profissional, como as firmas de contabilidade ou os gabinetes de advocacia, já que a profissão predominante assegura uma comunidade de formação e de valores. Contrato é uma metáfora muito comum em todo o tipo de organizações, uma vez que implica a natureza transaccional de muitas das relações de emprego actuais: eu cumprirei a minha obrigação perante ti, se fizeres o mesmo em relação a mim (Rousseau, 1995). A metáfora Recurso é também uma metáfora muito em voga, hoje em dia. Através dela, o "top management" pretende criar nos seus empregados a ideia de que são reconhecidos

como sendo um recurso valioso para o êxito da empresa. As organizações governamentais do sector público utilizam com muito à-vontade a metáfora Cidadão, uma vez que ela exprime os direitos dos empregados, implicando simultaneamente os seus deveres. Parceria é uma metáfora bastante usada em organizações em que o sindicalismo tem uma expressão forte, devido à implicação de que tanto os riscos como os benefícios dos êxitos da empresa deverão ser partilhados. E, finalmente, as empresas do sector retalhista preferem, normalmente, a metáfora Cliente, procurando, assim, persuadir os seus trabalhadores de que, na perspectiva dos gestores, têm um lugar tão importante quanto o do verdadeiro cliente.

Contudo, a experiência dos empregados nem sempre corresponde à promessa contida nestas metáforas. Pelo contrário, o lado negativo da metáfora, o reverso da medalha, por assim dizer, é o que mais correctamente representa aquela experiência (Noon & Blyton, 1997). O reverso de cada uma das oito metáforas referidas é explicitado na terceira coluna do Quadro I. Muitas vezes, a Direcção da empresa negligencia ou chega até a prejudicar a "Família", de tão preocupada que está com a sobrevivência da empresa ou com o lucro. Os líderes carismáticos são muitas vezes "deuses com pés de barro", acabando por verificar-se que têm tudo menos a motivação pura do Cruzado. Estes factos geram cinismo por parte daqueles que eram antes seus seguidores entusiastas e dedicados. Muitas vezes, os Clubes acabam por tornar-se exclusivistas, fazendo com que os colegas, mesmo aqueles com habilitações, se sintam excluídos ("outsiders"), só porque lhes falta uma determinada característica, que até pode ser irrelevante (como, por exemplo, a de pertencer ao sexo masculino). Se os Contratos não forem respeitados e vigiados, as partes rapidamente se esquecerão deles, prevalecendo a lei da selva do emprego. O valor dos Recursos pode até ser reconhecido, mas os mesmos podem não ser conservados; em vez disso, as pessoas podem ser exploradas até à exaustão e depois postas de lado. Se os Cidadãos não forem suficientemente vigilantes, merecerão ser dominados por um tirano. As Parcerias não funcionam porque a Direcção não quer ceder poder de decisão, nem partilhar equitativamente recompensas. E, por fim, os empregados que são vistos como Clientes rapidamente reconhecem que esse discurso é apenas retórica meramente decorativa.

Por que motivo é que tantos empregados se identificam mais com a face negativa do que com a face positiva das metáforas referidas? Uma das respostas tem a ver com a natureza das relações. Enquanto psicólogos, temos algo a dizer sobre a natureza das relações. Ao passo que os académicos que estudam as relações de trabalho, os especialistas da ciência política e da filosofia, assim como os teóricos da gestão, se concentram no elemento emprego da relação de emprego, nós, os psicólogos, sabemos alguma coisa sobre relações inter-pessoais (Hinde, 1997).

Apesar das expressões que utilizamos para descrever essa relação, tais como "o indivíduo" e "a organização", é de uma relação entre pessoas reais que aqui se trata. "O indivíduo" é uma forma abreviada de referir cada trabalhador, com a respectiva identidade própria. "A organização" refere-se aos que detêm o poder de moldar a forma da relação de emprego, nomeadamente, aos gestores. É claro que o gestor de linha ou a chefia directa do trabalhador afecta profundamente o modo como a relação de trabalho é vivida no dia-a-dia. É a Direcção quem toma as decisões relativas a, por exemplo, uma acção de "downsizing", uma fusão, contratos a prazo, sendo estas últimas decisões que, em grande parte, determinam a natureza da relação de emprego.

Dessa forma, o que é que os psicólogos têm a dizer sobre as relações em geral (e portanto, por implicação, sobre a relação de emprego)? Para ter valor, qualquer explicação psicológica deverá sublinhar quatro aspectos. Primeiro, os participantes são pessoas e não abstracções. Em segundo lugar, uma relação é um processo em tempo real. Terceiro, este processo inclui acções recíprocas, nas quais cada parte reage a uma história das acções do outro e das suas próprias acções. Finalmente, as acções e as reacções de uma e de outra parte têm origem na respectiva identidade e no "self" e, por vezes, também os afectam.

Essa definição de relação obsta automaticamente a que a direcção da empresa tente racionalmente separar a vida laboral de um empregado da totalidade da sua vida, uma vez que tal definição implica que, mesmo que uma acção ou uma comunicação efectuada por um director possa ter um teor exclusivamente ligado à empresa, ela irá ter certamente impacto sobre elementos mais gerais do "eu" (*self*) dos funcionários. Por exemplo, a reestruturação de uma empresa que estava baseada numa estrutura divisional e que

passa a funcionar com estruturas baseadas no mercado ou baseadas no produto é provável que tenha um impacto significativo sobre o auto-conceito profissional dos empregados; dos engenheiros, por exemplo. Outras acções da gestão poderão ameaçar outros elementos importantes do "eu". A aceitação da participação de mulheres nos níveis superiores da gestão da empresa pode ser efectuada exclusivamente em termos masculinos; por outras palavras, o prolongar insano das horas de trabalho ou a adopção de uma atitude competitiva e agressiva que ameace a identidade feminina. De igual modo, a exaltação do "bom funcionário", entendido como aquele que não deixa que a família interfira na sua vida laboral, é prejudicial para a componente identitária de membro de uma família. Finalmente, o entendimento da religião como uma questão privada e individual, quando, especialmente para os muçulmanos, se trata de uma afirmação de identidade cultural e política, é um erro que inúmeras organizações ocidentais continuamente cometem.

#### O DIÁLOGO NUM MUNDO EM MUDANÇA

Em suma, a razão pela qual muitos empregados têm como vivência a face inferior e não a face superior das metáforas referidas tem a ver com o facto de os gestores das empresas não levarem em conta os vários elementos constituintes do "eu" dos empregados quando agem ou comunicam com eles. O que é se torna necessário para estabelecer ou restabelecer uma boa relação de trabalho?

O "top management" terá que instituir um diálogo com os trabalhadores. O diálogo de que aqui falo remete para um processo com diferentes estádios:

— Os gestores ou directores precisam de revelar o seu próprio entendimento da relação de emprego, em termos de passado, presente e futuro. Têm que explicar o que os levou a decidir efectuar esta ou aquela fusão e a efectuar despedimentos; a forma como encaram o contrato de emprego presente, à luz do clima empresarial; e como gostariam de ver desenvolver-se a relação de emprego no futuro.

— Os gestores terão que, seguidamente, levar os empregados a exporem a sua visão da relação, relativamente ao mesmo período de tempo, e estes terão que estar preparados para o fazer.

— Haverá, sem dúvida, grandes discrepâncias entre as diferentes visões e explicações. Por exemplo, os gestores atribuirão as causas de uma fusão ao clima empresarial e de negócios e os trabalhadores, provavelmente, a motiva-

CULTURA ORGANIZACIONAL  
MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES  
(Quinn, 1988)



FIGURA 1

ções próprias dos gestores. Estas diferenças deverão ser identificadas e discutidas.

— As questões levantadas por estas diferenças terão que ser objecto de uma análise conjunta.

— Se possível, deverá chegar-se a um acordo quanto ao modo como é perspectivado o passado, o presente e o futuro da relação.

O diálogo é indispensável para que uma relação possa sobreviver e prosperar; o que é tanto verdade relativamente a uma relação de emprego como a qualquer outro tipo de relação. No entanto, o que aqui discutimos é o processo de diálogo como condição do êxito de uma relação. E quanto ao conteúdo? O que serão os diálogos do século XXI? Para respondermos a essa questão, teremos que fazer algumas previsões (perigosas) sobre a natureza da cultura organizacional do próximo milénio.

Quinn (1988) deu-nos um modelo simples, mas bastante forte, da cultura organizacional (ver Figura 1), que é conhecido por modelo dos Valores Contrastantes. As duas dimensões são Flexibilidade/Controlo e Interno/Externo. A primeira refere-se ao seguinte: em que medida a organização permite respostas especificamente adequadas às situações, ou, então, em que medida procura controlar as respostas. A segunda tem a ver com o grau em que a organização se direcciona para os seus processos internos e para si própria, ou para o exterior, para os mercados e para o mundo exterior em geral. Podem assim distinguir-se quatro orientações culturais: Apoio, quando na organização é dado apoio, por meio de formação, desenvolvimento e trabalho de equipa, às pessoas que respondem de forma flexível, a fim de lhes possibilitar esse comportamento; Inovação, quando se valorizam abordagens flexíveis e criativas relativamente ao mundo exterior; Objectivos, quando a gestão do negócio e do desempenho empresarial se faz em termos de orçamento e de metas a atingir; Regras, quando existe o desejo de controlar as pessoas, as práticas e os processos no interior da empresa.

De uma forma geral, os comentadores estão de acordo relativamente à existência actual de uma tendência, que irá possivelmente continuar, na direcção do eixo que vai do foco Interno para o foco Externo. O aumento da concorrência obrigou as organizações a concentrarem mais as suas energias nos respectivos mercados e clientes. Muitos diriam também que, no geral, as organizações se afastam do Controlo para se aproximarem da Flexibilidade. Argumentarei que a direcção oposta é a experiência provável da maioria dos empregados, embora não da totalidade. A previsão optimista da tendência para a Flexibilidade é feita por comentadores que confundem descrição com prescrição e que estão preocupados com as pessoas que ocupam cargos de topo, ou próximo do topo, dentro das organizações, como os gestores e os profissionais qualificados. As empresas estão a tornar-se muito mais segmentadas do que outrora e, em consequência, a existência de uma maior Flexibilidade para alguns corresponde a um maior Controlo para a maioria. Assim, em vez de Inovação e Apoio se tornarem a orientação fundamental, a tendência vai no sentido de Objectivos e Regras para a maioria.

O caso dos centros de atendimento telefónico (*call centres*) ilustra bem a tendência provável da maior parte das culturas organizacionais do novo milénio. No Reino Unido, 3% da população empregada trabalha agora em centros de atendimento telefónico (uma percentagem superior à dos que tra-

balham a terra), o sector de emprego que mais rapidamente se expande. Vejamos, por exemplo, o centro de atendimento telefónico de uma companhia de seguros, em que os funcionários têm como tarefa fornecer as cotações de seguros por via telefónica. A tarefa consiste em obter um certo número de informações do cliente e inserir os respectivos códigos no computador: Um sistema pericial, elaborado a partir das opiniões e avaliações de profissionais de seguros, fornece a cotação com base naquelas informações e o funcionário transmite a cotação ao cliente. O funcionário não pode de forma alguma modificar a cotação fornecida pelo sistema, mesmo que tenha verificado a existência de algum elemento relativo ao cliente que possa indicar uma cotação diferente. Deste modo, não existe qualquer autonomia em termos de tomada de decisões. Além disso, a duração de cada chamada, o tempo entre chamadas e o tempo de resposta à chamada são monitorizados electronicamente, tendo o supervisor de imediato acesso a eles. Todas as chamadas são gravadas e podem ser escutadas pelo supervisor, na altura em que estão a decorrer, ou ser ouvidas mais tarde em gravação. Estes meios de vigilância e de controlo apertados e prepotentes existem de facto e são praticados com bastante frequência. Trata-se do novo "taylorismo" no trabalho — o "taylorismo" em curso para o novo milénio. As Regras e os Objectivos dominam, em detrimento do Apoio e da Inovação.

#### QUATRO DIÁLOGOS PARA O FUTURO

O primeiro diálogo terá, então, que ter por tema o **cumprimento** de regras e normas. As direcções das empresas vão esperar que a maioria dos trabalhadores siga com precisão protocolos bem especificados de acção e de resposta. Vão exigir-lhes que respeitem regras. Contudo, as culturas que temos nos países ocidentais são culturas individualistas, sendo as posições mais extremas no continuum cultural do colectivismo ao individualismo as dos EUA e do Reino Unido (Triandis, 1995). A essência do individualismo é a crença na "unicidade" (*uniqueness*) ou singularidade de cada pessoa e no desenvolvimento de um "eu" que exprime essa singularidade, bem como na liberdade de escolher o seu próprio percurso ou modo de agir. A noção de submissão a regras, especialmente se essas regras forem as mesmas para toda a gente, é inimiga do individualismo, tal como o é a noção de se ser contro-

lado por alguém. Assim sendo, a obediência às regras é algo de extremamente contra-cultural; por esse motivo, o diálogo terá que demonstrar respeito pelo indivíduo. Talvez isso possa ser conseguido se forem dadas boas razões para a necessidade de cumprir regras, nos casos em que essa atitude é absolutamente essencial, e se se permitir que haja um grau de liberdade considerável em todos os outros aspectos da situação de trabalho. Por exemplo, no caso do centro de atendimento telefónico, o elemento essencial relativo ao cumprimento prende-se com as cotações fornecidas pelo sistema pericial. Os outros controlos electrónicos poderão ser devolvidos aos próprios funcionários, que os poderão usar para monitorizarem o seu próprio desempenho (Zuboff, 1988).

O segundo diálogo terá como tema a **segmentação**. Enquanto a maioria dos funcionários terá que se conformar e cumprir regras, haverá outros grupos cuja relação de trabalho com a gestão será de um tipo totalmente diferente. O primeiro desses grupos constitui o núcleo da organização e será a partir dele que serão escolhidos os elementos que integrarão os níveis superiores da gestão. Estes empregados terão um contrato de emprego que os valoriza e recompensa de forma considerável; a organização procurará mantê-los e desenvolvê-los, atraindo-os com lugares de carreira e promessas de promoção. O segundo grupo será constituído pelos profissionais contratados para efectuar uma determinada tarefa ou levar a cabo um determinado projecto. O resultado esperado, bem como o orçamento, são especificados, mas, definidos esses constrangimentos, o profissional que presta o serviço poderá executar a tarefa da forma que entender. Deste modo, aqueles que são nucleares para a empresa caracterizam-se por estarem inseridos num contrato marcadamente relacional, já o que respeita aos profissionais qualificados é muito mais transaccional, mas que lhes concede, mesmo assim, um certo grau de autonomia. Contudo, em ambos os casos, a relação com os níveis superiores é muito diferente da da maioria, de quem se espera o cumprimento de regras. O diálogo sobre o cumprimento terá, portanto, que ser completado com o diálogo sobre a segmentação, já que as disparidades evidentes entre os diferentes "acordos" requerem uma justificação. O diálogo sobre a segmentação será especialmente necessário em países como a Alemanha e o Japão, onde a diferença entre os que estão próximos do topo da organização e os restantes não tem, nem de perto, a dimensão que possui nos EUA ou no Reino Unido.

O terceiro diálogo do futuro versará a **mudança**. Trata-se de uma área onde é comum a retórica do "top management". Essa retórica consiste na exortação do "darwinismo" social, "adaptação ou morte", muitas vezes utilizada para justificar mudanças estruturais radicais (por exemplo, "downsizing" ou fusões) ou mudanças culturais (por exemplo, gestão da qualidade total, reengenharia dos processos de negócio). Os trabalhadores vivenciaram grandes transformações ou transições ao nível do trabalho, em consequência dessas mudanças. Por exemplo, foram tornados redundantes e despedidos, passaram ao regime de "part-time", ou mudaram de funções. Muitas destas mudanças geraram dificuldades e ameaçaram elementos da sua identidade (Herriot, Hirsh & Reilly, 1998). A investigação demonstra que a mudança radical é um empreendimento arriscado para uma empresa, mesmo em ocasiões em que ela se mostra necessária. As medidas de "downsizing" e de fusão têm efeitos negativos no desempenho das organizações. Além disso, muitas das mudanças estruturais e culturais das duas últimas décadas foram empreendidas com base naquilo que as outras organizações faziam e não em considerações racionais quanto ao que seria adequado uma dada organização fazer.

Há, portanto, em muitos casos, uma enorme discrepância entre a retórica da gestão sobre a mudança organizacional e a experiência que os empregados têm dessa mesma mudança. Referem-se, de seguida, alguns desses contrastes:

— "O que é velho não presta, o que é novo é que é bom — por isso, mudar é positivo". A mudança tem consequências inesperadas e, por vezes, prejudiciais.

— "A maioria dos empregados apoia a mudança". Ninguém perguntou à maioria se estava ou não de acordo com a mudança.

— "A mudança faz parte integrante da nossa estratégia de longo prazo". Normalmente, a mudança surge como uma reacção pontual a determinados acontecimentos.

— "As iniciativas de mudança provaram que resultam". As mudanças têm resultados ambíguos e inesperados.

— "As mudanças são globais e tudo englobam". A respectiva implementação é normalmente feita na base de "remendos".

— "As iniciativas de mudança suscitam entusiasmo e expectativa". Talvez fosse verdade se não houvesse tantas.

— "A cultura organizacional foi totalmente mudada". A maior parte dos gestores "comprou" a ideia, os restantes apenas se conformaram.

— "A mudança é para toda a organização". Mudar é o que "eles" nos fazem, a "nós" — mudar-nos.

É evidente que o desfasamento entre a retórica e a realidade torna essencial que haja um verdadeiro diálogo entre as partes sobre este tema da mudança.

E, finalmente, é necessário que haja diálogo no que se refere à natureza da própria **relação de emprego**. As pessoas são, afinal de contas, indivíduos que reflectem, capazes de olhar para dentro de si próprias e de analisar as suas relações. No entanto, a reflexão sobre a relação de emprego e o diálogo significativo que daí possa resultar são tarefas extremamente difíceis. E por que motivo o são? Em primeiro lugar, porque, embora se trate de uma relação entre pessoas, o diálogo é normalmente mediado por outros. Os interesses dos empregados são, por via de regra, representados pelos respectivos sindicatos, ao passo que, nas suas negociações com os funcionários, a direcção de topo se faz representar por gestores intermédios e supervisores. Em segundo lugar, porque o diálogo que possa existir entre a direcção e os empregados é, no presente, mais virtual do que real. Em terceiro lugar, o aumento do ritmo de rotação de pessoal, tanto ao nível da direcção como dos empregados, torna mais difícil a ocorrência de um diálogo regular entre indivíduos específicos, bem como o desenvolvimento de um clima de confiança (Kramer & Tyler, 1996). Como consequência de todos estes factores, os empregados tentam fazer sentido da ambígua relação de emprego através de inferências, feitas a partir da observação das acções da direcção (Weick, 1995). Os empregados perspectivam as comunicações emanadas da direcção como sendo acções, perguntando-se: "Porque é que nos estão a dizer isto nesta altura?", em vez de simplesmente lerem a mensagem enquanto tal.

312 A principal actividade no processo de "fazer sentido" ("sense-making") consiste em formular explicações atributivas relativamente às acções da direcção, sendo o resultado desse processo, muitas vezes, a atribuição de um motivo à direcção da empresa. Mas talvez o obstáculo mais considerável que se coloca à possibilidade de diálogo seja o facto de a distribuição de poder ser normalmente desequilibrada. O poder mais forte dentro da relação é, por via de regra, detido pela administração, o que explica que não precise de entrar

em diálogo, podendo simplesmente impor as suas próprias condições à relação em causa.

Deste modo, o desenvolvimento de um diálogo acerca da própria relação de emprego é uma tarefa de grande dificuldade. No entanto, se os quatro diálogos que referi, e talvez outros ainda, não tiverem lugar o mais depressa possível, a relação de emprego deteriorar-se-á ainda mais. Isto porque cada vez se vai esperar mais dos empregados, dando-lhes menos em troca e ignorando as suas identidades.

## BIBLIOGRAFIA

- BREWSTER, C. (1998) Flexible working in Europe: extent, growth, and the challenge for HRM. In P.Sparrow and M. Marchington (eds) *Human Resource Management: The New Agenda*. London: Financial Times and Pitman.
- GRANT, D. and OSWICK, C. (1996) *Metaphor and Organisations*. London: Sage.
- HERRIOT, P., HIRSH, W. and REILLY, P.(1998) *Trust and Transition: Managing Today's Employment Relationship*. Chichester:Wiley.
- HERRIOT, P. and PEMBERTON, C. (1995) *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester:Wiley.
- HINDE, R.A. (1997) *Relationships: A Dialectical Perspective*. Hove: Psychology Press.
- KRAMER, R.M. and TYLER, T.R. (1996) *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks CA: Sage.
- NOON, M. and BLYTON, P. (1997) *The Realities of Work*. London: Macmillan.
- QUINN, R.E. (1988) *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey Bass.
- ROUSSEAU, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organisations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- TRIANDIS, H.C.(1995) *Individualism and Collectivism*. Boulder CO:Westview Press.
- WEICK, K.M. (1995) *Sensemaking in Organisations*. Thousand Oaks CA: Sage
- ZUBOFF, S. (1988) *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books.

Série

Investigação



Coimbra  
Imprensa da Universidade

2000