

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

## O DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO LOCAL DE TRABALHO

D. I. WILLIAMS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Universidade de Hull

A natureza do trabalho está constantemente a mudar, do mesmo modo que os métodos de produção, as tecnologias, a procura de novos produtos e serviços e a estrutura da própria sociedade. Os modelos do "trabalhador" têm também que mudar para se manterem adequados. Por esse motivo, para continuar a ter relevância, em termos do mundo comercial, a "Psicologia do Trabalho" terá que reflectir essas mudanças. É interessante verificar como a própria designação se alterou ao longo dos anos de uma forma que reflecte essas mesmas mudanças e esses desenvolvimentos. Inicialmente, preferia-se o termo "Psicologia Industrial". A classificação profissional no Reino Unido é a de "Psicologia Ocupacional". Apesar de o termo "Psicologia Organizacional" ter estado em voga no Reino Unido durante algum tempo, existe agora um consenso, ao nível europeu, relativamente à designação "Psicologia do Trabalho e das Organizações" (ou Organizacional).

O termo "industrial" reflecte uma época em que o objecto principal dos empregadores – e, portanto, dos psicólogos – era o trabalhador fabril. Era a época de F.W.Taylor e da Gestão Científica, em que os trabalhadores eram vistos como elementos passivos, "dentes da engrenagem industrial" – componentes da cadeia do processo de fabrico.

Os estudos de Hawthorne (Roethlisberger & Dickson, 1939) demonstraram que os trabalhadores não eram meros recipientes passivos do ambiente – eram reactivos. Todavia, não eram ainda considerados pro-activos. Os traba-

lhadores não possuíam obviamente as mesmas capacidades ou o mesmo nível técnico; a necessidade de identificação de diferenças individuais deu origem ao desenvolvimento da psicometria.

Com a análise de tarefas mais complexas, a interação entre os trabalhadores passou a ser vista como essencial. Este facto deu origem a trabalhos de investigação sobre equipas e tornou evidente que o trabalhador individual fazia parte integrante de uma rede mais ampla – assim nasceu a psicologia das organizações. A psicologia do trabalho encontrava-se então na sua fase social. A convicção de que a compreensão da estrutura organizacional levaria à eficiência foi abalada pelas acções de agentes individuais: algumas pessoas pareciam capazes de fazer com que certas estruturas que pareciam inadequadas funcionassem bem, enquanto outras pessoas pareciam destinadas a fazer malograr qualquer estrutura que lhes fosse confiada. Multiplicaram-se, por isso, as aplicações assentes em traços e factores, em domínios como os da liderança, da motivação ou da predição dos papéis a desempenhar num grupo.

Todas essas abordagens das questões ligadas ao trabalho e ao indivíduo no trabalho permanecem ainda nos dias de hoje, tomando por vezes formas muito sofisticadas. Embora nos tenhamos afastado já dos estudos dos "tempos e movimentos", "a gestão de recursos humanos" parte do princípio de que se obtém êxito se as pessoas forem controladas no seu trabalho" (cf. Herriot & Pemberton, 1995, p. 11). A psicometria já não faz apenas avaliação de capacidades; os testes de aptidões e de personalidade tornaram-se cada vez mais complexos e interactivos. Existem, assim, muitos modelos do trabalhador e muitas e variadas técnicas que têm como finalidade a compreensão do indivíduo, todas elas com o objectivo de aumentar a eficiência e a produtividade da organização.

A aplicação do conhecimento psicológico ao local de trabalho tem tido o maior êxito; há, no entanto, indícios claros de que existe uma imensa área em branco no nosso entendimento, tanto do trabalhador individual como das organizações, o que se deve, em grande parte, ao facto de o modelo adoptado pela psicologia académica/profissional não ser capaz de integrar certos factores cuja presença é indispensável ao progresso desta ciência.

Essas limitações são evidenciadas pelo ambiente laboral contemporâneo, o qual impõe muito maiores exigências pessoais ao empregado. A nova tecnologia e o *downsizing* nas empresas têm tendência a fazer aumentar a responsa-

bilidade individual. A tecnologia e a função conduzem agora a que o indivíduo não só possa cometer grandes erros no seu próprio trabalho como até ameaçar toda a empresa – e isso enquanto o número de supervisores é reduzido de uma forma drástica. O secretário do nosso departamento, por exemplo, perdeu (inadvertidamente), num mero segundo, todo o sistema de arquivo dos estudantes da universidade. Uma só pessoa, no exercício das suas funções, pode custar milhões à organização.

Assim sendo, precisamos de entender não só o que o trabalhador individual pode fazer – em termos das suas capacidades e aptidões, relativamente ao desempenho das suas funções – mas também “o que ele pretende”, ou seja, os seus planos pessoais, as suas prioridades.

Para que esse conhecimento seja possível, o modelo de “trabalhador” – partindo da peça da engrenagem industrial, passando pelo componente social da organização, até ao indivíduo com recursos específicos – terá que ser alargado, de forma a poder incluir a noção de trabalhador como “pessoa”. Não só um indivíduo, mas uma pessoa. E mais do que isso: como uma pessoa “total”. Esse modelo terá que incluir aquilo em que essas pessoas acreditam, os seus valores, bem como as suas capacidades e competências técnicas. Por exemplo, um investigador de nível médio está a pagar uma hipoteca, tem dois filhos, precisa de comprar um carro novo, provavelmente divorciou-se e está a pensar onde há-de passar as férias. Essa pessoa não é um simples repositório de habilitações académicas e de capacidades técnicas de alto nível. Não se trata simplesmente de “um empregado”, mas de “*uma pessoa que está empregada*”. O trabalhador individual não traz consigo para o emprego apenas as suas capacidades técnicas de desempenho; ele traz a sua “individualidade” global, o seu “ser pessoa”. E esse facto é determinante em termos da forma como trabalha, e, muitas vezes até, do motivo pelo qual trabalha.

Lembrando a letra da velha canção “*não é o que fazes, mas a forma como o fazes. Isso é que dá resultado*”!, vejamos o que isto significa em termos dos tipos de modelos utilizados até hoje pelos psicólogos.

#### 1. O EMPREGADO COMO UNIDADE PASSIVA (PSICOLOGIA INDUSTRIAL?)

Por mais modesto que seja o trabalho, há sempre uma oportunidade para a pessoa “brilhar”. Pensemos em alguém com um emprego não especiali-



zado, simples e provavelmente mal pago. Os planos que traz consigo para o trabalho, a sua *agenda pessoal*, podem influenciar consideravelmente o funcionamento da organização e, em última análise, os próprios lucros da mesma. O modo como uma funcionária de limpeza cumprimenta os clientes pode ser o suficiente para modificar a imagem de um hotel, tal como a atitude de um empregado de uma companhia telefónica que se esforça ao máximo por ajudar o cliente.

Os gestores sabem que é assim e reconhecem como é de importância vital a pessoa que está em contacto directo com os clientes. No entanto, vêem a questão como um problema de formação que deve ser tratado através de meios comportamentais. O pessoal de bordo das companhias aéreas aprende a sorrir; os telefonistas são treinados para reproduzir as fórmulas da empresa. O resultado é uma eficiência superficial que, mesmo que funcione na maioria dos casos, tem como consequência a rigidez, quando muitas vezes o que é necessário é que haja flexibilidade. E, uma vez que as "fórmulas" se tornam evidentes, acontece, não raro, que o cliente se aborrece – quem não sentiu já como pode ser desagradável o "papagueado" telefónico de uma rececionista".

Há pessoas com empregos relativamente humildes que se identificam com o respectivo trabalho e com a empresa para que trabalham – e isso tem um efeito positivo no seu desempenho. Serem eles próprios pode constituir uma vantagem em termos do lucro da própria empresa. Muitas vezes, porém, os empregadores não utilizam essa vantagem, pois ou não a identificam como tal ou não se arriscam a utilizá-la. O modelo passivo resulta na abordagem da FORMAÇÃO. Trata-se (até um certo ponto) de uma estratégia de grande sucesso: faz aumentar a eficiência geral e reduz o risco, embora o preço a pagar seja a perda de flexibilidade e da iniciativa pessoal. Na sua forma mais básica, essa abordagem pretende eliminar a dimensão "pessoal" no trabalho.

## 2. O EMPREGADO REACTIVO (PSICOLOGIA OCUPACIONAL?)

Quanto mais complexo é o trabalho, mais difícil se torna para os empregadores a sua definição. Nessas situações, as técnicas "standard" utilizadas pelos psicólogos são as análises de tarefa e de funções. Como exemplo, pode referir-se o Sistema de Perfil de Trabalho (Saville & Holdsworth Ltd., 1988)



– um método que determina com exactidão tudo o que uma função engloba, identifica as competências e avalia o desempenho individual. O trabalho é, desse modo, especificado com muita precisão, embora a análise pouco diga sobre a forma como o mesmo deve ser executado.

Ao nível da melhor prática, as capacidades identificadas numa análise são avaliadas por meio de instrumentos psicométricos adequados. Muitas vezes, os resultados desses testes são confrontados com um determinado perfil funcional, a fim de determinar decisões de selecção. Trata-se dos KSA's (Knowledge, Skills and Abilities). A questão essencial é que embora esses elementos sejam mensuráveis, de forma válida e fiável, eles não contam a história toda. Um candidato a emprego não se resume a KSA's e, normalmente, o empregador quer saber mais coisas – é por esse motivo que em 99% dos casos se fazem entrevistas.

Tradicionalmente, os psicólogos minimizavam a entrevista, afirmando que era subjectiva e pouco fiável. Para ser fiável, a entrevista deveria supostamente ser extremamente estruturada. De facto, o que acontece é que isso transforma uma entrevista em apenas mais um teste psicométrico, o que não é realmente o que o empregador precisa. Parece ser verdade que, numa entrevista, os seleccionadores procuram precisamente as características da "pessoa", que a abordagem psicométrica tradicional lhes não fornece (Dipboye & Gaughran, 1993). O que os entrevistadores procuram é informação sobre VCPs (Valores, Crenças e Personalidade); neste contexto, o significado de personalidade ultrapassa uma simples definição psicométrica. Os VCPs são essenciais porque têm a ver com a forma como o candidato se relacionaria com os valores da empresa, bem como com a sua capacidade de trabalhar com as pessoas e as estruturas organizacionais existentes.

Os empregadores não pretendem apenas competências técnicas, mas sim empregados capazes de representar a empresa e as suas políticas. Os seleccionadores procuram flexibilidade e capacidade de trabalhar com os outros; em última análise, colocam a seguinte questão: "Eu ou os meus colegas seríamos capazes de trabalhar com esta pessoa"? Tentam também avaliar conceitos mais indefinidos, tais como compromisso e lealdade. Não existem testes psicométricos capazes de medir estas características, e, possivelmente, nunca virão a existir, porque o enquadramento comportamental (de lógica positivista) em que se baseia esta metodologia é incapaz de avaliar referências desse tipo.

Na prática, tudo leva a crer que os seleccionadores abandonam os preditores empíricos – deixam-se conduzir pela intuição –, baseando as suas decisões em critérios que são extremamente subjectivos e que permanecem encobertos. Essencialmente, tomam decisões que são incapazes de justificar ou defender (Oliveira, 1999). Porém, temos que compreender a posição dos seleccionadores. Hoje em dia, o ritmo de mudança em muitas organizações do Reino Unido é tão rápido que as condições de um posto de trabalho podem alterar-se no espaço de tempo entre o anúncio da vaga e a entrevista ao candidato. Nesse tipo de contexto, o modelo estático de análise de tarefas não serve. Os empregadores podem ainda exigir capacidades básicas, mas estão cada vez mais interessados em capacidades transferíveis.

A resposta dos psicólogos ao problema do "empregado reactivo" é uma resposta PSICOMÉTRICA: medir a tarefa, medir a pessoa e combinar os resultados. Trata-se de uma estratégia com muito êxito (até certo ponto), no entanto, o modelo fica limitado aos elementos que podem ser medidos com facilidade – tentando prever coisas que não pode medir directamente a partir das referências de medição que são possíveis (por exemplo, com a utilização de testes de personalidade para prever o comportamento em situações sociais) e tratando essas coisas que não pode medir como se não existissem! Pretende resolver o problema da "pessoa" através da medição; infelizmente, a filosofia em que a medida se baseia não serve para um organismo dotado de autodeterminação. O *modelo psicométrico* é passivo e estático (tal como o *modelo da formação*), quando o que é necessário é um modelo dinâmico da pessoa que englobe valores e crenças, tanto quanto capacidades e conhecimentos.

### 3. O EMPREGADO SOCIAL (PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL?)

66

Supunha-se inicialmente que os psicólogos poderiam ter uma atitude prescritiva na identificação de estruturas organizacionais para funções específicas. Os modelos burocrático, mecanicista, orgânico e sistémico teriam que acabar por reconhecer a existência de aspectos cognitivos, sociais e políticos nos actores individuais (Hosking, 1991). O modo como uma organização funciona depende em grande parte da forma como os membros de uma equipa se relacionam entre si (Slater & West, 1995). Se todos se esforçarem na

mesma direcção, mesmo o plano de que menos se espera poderá funcionar. Uma tarefa importante para qualquer empregado é saber onde se posiciona no âmbito de um sistema (Nicholson, 1990), verificar que controlo/liberdade tem e, talvez, descobrir como essa situação lhe pode servir. Os membros de uma organização têm um papel activo, são actores que, ao desempenharem o seu papel numa empresa, têm também em vista a satisfação das suas necessidades pessoais. Só muito recentemente os investigadores começaram a reconhecer a importância dos "stakeholders": cada empregado detém um "interesse" pessoal na organização, o qual poderá, ou não, ser coincidente com as necessidades do respectivo empregador. Um exemplo simples de interesses diferentes poderá ser o dos indivíduos que se alistam na Marinha Britânica para receberem treino de mergulhadores, com o objectivo de abandonar e de poderem, depois, arranjar um emprego lucrativo numa empresa privada.

#### 4. O EMPREGADO PROACTIVO (PSICOLOGIA DO NOVO PARADIGMA?)

Quando o trabalho não é facilmente definível, o empregado tem uma cada vez maior necessidade de demonstrar flexibilidade e iniciativa, mostrando-se capaz de lidar com a mudança e com situações não previstas. Este cenário costumava estar limitado aos níveis superiores da gestão, mas cada vez mais se espera que até o trabalhador menos habilitado do sector da produção seja capaz de avaliar o sistema e de pensar alternativas. No passado, um operador de uma linha de produção que detectasse um defeito fecharia a fábrica e esperaria por um engenheiro de serviço. Isso custa dinheiro. Agora, os trabalhadores são encorajados a tomar iniciativas – detectar um risco (por exemplo, um componente com defeito) antes que ele se transforme num problema; eles próprios aprendem a perceber o "temperamento" da máquina e a reagir adequadamente. Poderão não ter tido formação no que diz respeito ao que devem exactamente fazer, mas foram instruídos no sentido de estarem alerta e vigilantes, assim como de usarem os conhecimentos que acumularam e que poderão ser muito próprios.

Os empregadores não pretendem apenas ter uma pessoa adequada em determinado posto de trabalho; querem ter a pessoa "certa". Ou seja, alguém que tenha um misto de capacidades e de atributos pessoais que o tornem



capaz não só de desempenhar a tarefa, mas também de levar mais longe o sucesso e o potencial da empresa. Falam em termos de conceitos como auto-confiança, discernimento e maturidade, iniciativa, bom senso, ou de "um par de mãos fiáveis". Todas as ideias ficam por definir. Confia-se muito na "experiência". Aqui temos outro termo indefinido. Não é clara a forma como se obtém essa experiência – muito tempo no desempenho da função, por si só, não é um indicador seguro. Existem ainda esquemas de formação – frequentemente envolvendo curtos períodos de tempo em diferentes sectores da empresa ou "atirando a pessoa para o abismo". Poderão funcionar, mas a sua lógica conceptual nem sempre é muito clara ou defensável. Também não há grande justificação lógica para que algumas empresas pretendam valorizar as capacidades mais pessoais dos seus empregados, organizando semanas *Outdoor*, fisicamente árduas, com actividades como (para fortalecimento/desenvolvimento de carácter?) escaladas e montanhismo e "vivendo do que a terra dá". Pode até ser divertido, mas o que é que as pessoas realmente obtêm daí? Muito do que se possa conseguir é obtido por mero acaso e a ausência de objectivos claros pode dar origem ao cinismo, com consequências negativas para a empresa.

Na linguagem do profissional de recursos humanos, e muitas vezes nos anúncios de empregos que publicam, faz-se uma distinção entre desenvolvimento profissional e desenvolvimento pessoal. Os psicólogos têm muito a dizer sobre a promoção do desenvolvimento profissional. Mas existe um certo vazio conceptual, quando se trata de "desenvolvimento pessoal".

## 5. GENTE OU PESSOAS

O modelo da "peça da engrenagem industrial" não reconhece a pessoa "real" que executa o trabalho. Da mesma forma, em qualquer estrutura organizacional, os agentes individuais, apesar de limitados pelas estruturas organizacionais, podem, por sua vez, aproveitá-la para a consecução dos seus próprios objectivos. Se pensarmos na gestão, área em que, diariamente, podem surgir dilemas novos que exigem a capacidade de arriscar ou de aplicar soluções criativas, a formação profissional recebida poderá, por si só, não ser suficiente para preparar o pessoal para esse tipo de tarefas. A análise do trabalho de gestão reporta-se, em grande pormenor, àquilo que os gestores fazem,

mas não a como o fazem ou como lidam com as situações. Por esse motivo, poderá haver referências a "planeamento" e a "definição de objectivos", mas não tanto a "pacificação" ou a "sabotagem".

Até há pouco tempo, os psicólogos não mencionavam a "emoção" no âmbito do trabalho (Cassell, 1999) – e, no entanto, o local de trabalho está inundado de inveja e de medo, de ressentimentos e de injustiças, de trabalhadores que se sentem depreciados e explorados. Os empregados querem confiança, respeito e dignidade. A emoção desempenha claramente um papel-chave na gestão (Daniels, 1988) e na tomada de decisões, ao nível da gestão (Ostell *et al.*, 1999).

As abordagens tradicionais da psicologia do trabalho são deficientes na medida em que os seus métodos omitem a "pessoa" – preocupam-se com os "indivíduos", o que é um conceito diferente.

A psicologia académica/profissional é a psicologia dos grupos; o único conhecimento que possuímos sobre o indivíduo advém da sua qualidade de ser membro de um grupo. Por exemplo, não temos nenhuma medida absoluta do QI de uma pessoa. Os nossos dados apenas nos permitem afirmar onde se situa esse indivíduo em relação ao grupo a partir do qual se obtiveram as normas de referência. De igual modo, podemos observar que um grupo de pessoas com um determinado perfil de personalidade se comporta de determinada maneira, prevendo assim que um indivíduo com esse perfil (e portanto identificado como membro desse grupo) terá um comportamento semelhante. Desse modo, a psicologia trata o indivíduo como "gente" e desconhece-o como pessoa. É essa falha no nosso conhecimento que limita todas as teorias que temos no campo da psicologia do trabalho. Esse facto torna-se evidente quando comparamos a linguagem que é utilizada para falar sobre questões de trabalho com a linguagem dos manuais. Há palavras que são essenciais para se falar de questões ligadas ao local de trabalho e que não têm (nem podem ter) o menor valor no âmbito da teoria tradicional. Pensemos em termos como *confiante*, *ambicioso*, *empenhado* e *leal*. Trata-se de palavras essenciais no vocabulário do trabalho, mas sem fundamento na teoria vigente. Isto porque elas se referem a *algo que a pessoa é* e não a *um atributo que a pessoa tem*. A psicologia tradicional preocupa-se com a avaliação das características do indivíduo (estático), tendo depois que utilizar dados referentes ao grupo, a fim de prever o que é que esse indivíduo (dinâmico) específico poderá fazer com elas.

## 6. PSICOLOGIA VOCACIONAL

Há, no entanto, um ramo da psicologia ocupacional que tem que se concentrar necessariamente nos pontos de vista e nas necessidades das pessoas concretas. Trata-se da psicologia vocacional. Talvez seja agora o tempo de algumas dessas ideias passarem a preencher a prática comercial estabelecida.

Pensemos, por exemplo, no modelo de Super (1990). O "arco-íris da carreira" que o autor propõe coloca a ênfase na "totalidade" da pessoa (em evidente contraste com as abordagens redutoras tradicionais) e sugere que, enquanto para alguns indivíduos o emprego pode satisfazer a maior parte das suas necessidades próprias, para outros, o aspecto predominante é, por exemplo, ser pai (ou mãe) ou ser futebolista, sendo que o trabalho não ocupa um papel tão central nas suas vidas. O modelo que referimos coloca a questão: "O que obtém esta pessoa do seu trabalho?".

Existem outros modelos, talvez não tão sofisticados, relativos àquilo que uma pessoa poderá procurar no seu emprego. Por exemplo, o trabalho de Schein (1993) sobre as "âncoras" da carreira. O que este autor defende é que as pessoas se ligam a uma única "âncora" de carreira que orienta as respectivas opções de carreira e as atitudes perante o trabalho. Alguns exemplos: "segurança", "autonomia" e "desafio". A abordagem de Bray (Howard & Bray, 1988), que utiliza o conceito de "temas de vida", é semelhante. Alguns exemplos: "serviço", "marital/familiar", "financeiro/aquisitivo". Esses modelos não têm relevância apenas em termos do indivíduo, têm implicações na gestão. Trabalhadores com "âncoras" diferentes buscam recompensas diferentes pelo respectivo trabalho e têm, por esse motivo, que ser geridos de diferentes formas. Por exemplo, os trabalhadores que têm uma âncora "técnica/funcional" mostram tendência para valorizar mais o reconhecimento dos seus pares do que o da gestão; os que têm como âncora a "segurança/estabilidade" gostam de ver reconhecida a sua lealdade e a regularidade geral do seu trabalho, não procurando tanto a apreciação de resultados específicos.

Não sugerimos com isto que a aplicação destas teorias à psicologia do trabalho estabelecida venha a ter um impacto de grande monta. Talvez seja necessário, em primeiro lugar, uma revolução teórica no campo da psicologia do trabalho. Referimos estas teorias para exemplificar o princípio de que, para entender o trabalhador, é preciso considerar as suas *Necessidades Pessoais* e não apenas (como se faz hoje em dia) as suas *Características Pessoais*.



## 7. DESENVOLVIMENTO PESSOAL NO LOCAL DE TRABALHO

As organizações e os gestores de pessoal querem dos seus empregados desenvolvimento pessoal, tanto quanto desenvolvimento profissional. Desejam que o pessoal assuma maiores responsabilidades, aja com tacto, tenha poder de persuasão, saiba aconselhar, convencer, motivar; que seja inovador, criativo, capaz de correr riscos calculados, de lidar com os meios de comunicação social e com o público, de forma a salvaguardar os interesses da empresa; que seja empenhado e dedicado, no que se refere aos produtos e às políticas da empresa; que seja confiante e entusiasta e que tenha um excelente poder de comunicação. A pessoa que executa o trabalho precisa de desenvolver os seus recursos e capacidades pessoais para ser um trabalhador eficaz – dar mais no seu trabalho do que a mera competência técnica e profissional.

Hoje em dia, esse tipo de desenvolvimento é, de um modo geral, deixado ao acaso. Muitos dos ganhos pessoais obtidos pelos empregados são resultado de terem aprendido a lidar, na prática do trabalho, com situações de crise. Trata-se de conhecimento obtido pela experiência. No entanto, em qualquer outro ramo do saber, os psicólogos não tolerariam nem se arriscariam a deixar que a experiência fortuita fosse a base da aprendizagem. Não sonharíamos sequer em permitir que um trabalhador aprendesse a trabalhar com electricidade por meio de um método de ensaios e erros – e, no entanto, um jovem recém-licenciado é capaz de ser colocado numa posição de supervisor, sem qualquer formação em capacidades de comunicação interpessoal. Por exemplo – pelo que conheço – são poucos os professores de universidades europeias que tiveram alguma formação no sentido de aprenderem a lidar com os problemas emocionais/pessoais dos seus estudantes. A grande maioria dos trabalhadores não é adequadamente integrada na empresa para que trabalhe; espera-se que venham a aprender os canais apropriados de comportamento/apresentação/comunicação – ou seja, tudo aquilo que no âmbito da cultura da empresa se espera deles pessoalmente.

Não seria melhor se as necessidades de desenvolvimento pessoal dos empregados fossem estruturadas e apoiadas, da mesma forma que o são as suas necessidades de desenvolvimento profissional? O contributo pessoal de cada empregado, por mais humilde que seja o seu trabalho, é essencial ao bem-estar e ao êxito da organização. É demasiado importante para ser deixado apenas ao acaso.

## 8. O QUE É O DESENVOLVIMENTO PESSOAL?

Para alguns, o conceito de Desenvolvimento Pessoal engloba a aquisição das capacidades genéricas transferíveis que, embora não sendo essenciais em termos de um trabalho específico, seriam capazes de acrescentar algo ao trabalho e de dar maior "empregabilidade" ao possuidor dessa capacidade. Falamos de capacidades como a de saber conduzir, falar uma língua estrangeira, saber trabalhar com computadores ou ter facilidade em falar em público. Trata-se, diríamos, de capacidades da mesma categoria de outras capacidades profissionais mais específicas e não englobam o desenvolvimento de recursos/estilos/valores pessoais que são necessários para preencher o espaço vazio do nosso conhecimento sobre a pessoa no trabalho.

Poderíamos sugerir como definição mínima de desenvolvimento pessoal a seguinte: a aquisição de autoconfiança e das capacidades que tornam uma pessoa capaz de se adaptar aos múltiplos papéis que o trabalho (e a sociedade contemporânea) exige. No entanto, este seria apenas o primeiro passo, podendo ainda desenvolver-se no seguinte sentido: a capacidade de integrar novas experiências, de permitir uma reavaliação contínua de si próprio e das suas necessidades. Na terminologia do aconselhamento (*counselling*), o processo toma a forma de uma auto-investigação pela qual as pessoas se abrem às suas emoções, se consciencializam tanto das suas necessidades como das suas deficiências e aprendem a aceitar-se e a gostar de si mesmas.

## 9. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Existe literatura sobre o desenvolvimento pessoal. Contudo, salvo raras exceções (e.g. Juch, 1983), não no domínio da psicologia ocupacional/gestão, mas no domínio do aconselhamento (*counselling*).

72

As ideias-base são bastante simples. *Muitas vezes, as outras pessoas sabem mais sobre nós do que nós próprios sabemos* – estando atentos às reacções/ informações dos outros, podemos aprender aquilo que eles sabem e adaptar o nosso comportamento de forma adequada. Talvez seja surpreendente, mas *há muitas coisas sobre nós, sobre os nossos valores, crenças, pressupostos, forças motivadoras, que permanecem desconhecidas e que não identificamos nem reconhecemos*. Através da reflexão e de técnicas formais de aconselhamento,

tal como o trabalho de construção pessoal, podemos ter acesso a esse conhecimento e utilizá-lo.

A própria questão "o que é que eu quero?" é uma pergunta a que muitas pessoas não sabem responder, mesmo tratando-se de si mesmas – embora muitas saibam bem o que não querem! E são menos ainda as que seguem um caminho realista para obterem o que desejam. Muitos de nós andam no "comboio correio" da vida; "A maioria dos gestores de topo vivem para trabalhar, em vez de trabalharem para viver" (Herriot & Pemberton, 1995, p. 105). Mas se *não sabemos para onde vamos, como é que podemos esperar lá chegar?* O *coaching* ou os exercícios de trabalho em grupo são formas simples e directas de descobrir sentidos e motivos, de desenvolver a autoconsciência e de clarificar objectivos e finalidades. Todos nós, provavelmente, precisamos de actualizar a nossa "auditoria" pessoal.

Na indústria, não se faz trabalho estruturado sobre questões pessoais: quando, por exemplo, o comportamento de um empregado-chave está a ter consequências ao nível da rotação do pessoal, ou quando a ingestão de álcool por parte de alguém se torna preocupante. Os Programas de Assistência aos Empregados tratam de muitas questões, mas dão sempre maior ênfase aos aspectos "negativos", quando os problemas de índole pessoal ameaçam o desempenho no trabalho, em vez de procurarem aproveitar o potencial pessoal em benefício da empresa.

Há, no entanto, um princípio aplicável ao trabalho de desenvolvimento pessoal, por mais simples que este seja: não há maneira de voltar atrás. *Não é possível desconhecer aquilo que já aprendemos sobre nós mesmos.* Nem tudo o que aprendemos sobre nós mesmos será positivo, nem tudo o que os trabalhadores aprendem sobre si mesmos no trabalho será benéfico para o respectivo empregador. Quantas daquelas pessoas que vivem obcecadas pelo trabalho (*workaholics*) o não seriam se parassem e olhassem para si mesmas? Quantos empregados fariam turnos de 24 horas na mira das horas extraordinárias se calculassem que a taxa de remuneração por hora diminuía na razão directa do número de horas de trabalho? Mas há aspectos positivos. Um negociador que tem consciência do seu estilo pessoal será provavelmente bem sucedido. O profissional de enfermagem que aceita a sua própria mortalidade será provavelmente mais capaz de não deixar a emoção interferir no seu trabalho. E assim por diante.



## 10. CONCLUSÕES

A dimensão pessoal está ausente da maior parte do nosso conhecimento em psicologia do trabalho e das organizações. Incluir essa dimensão não significa apenas juntar algo ao processo, mas sim alterá-lo. Para obter uma força de trabalho eficiente e bem sucedida, em qualquer empresa comercial, o desenvolvimento pessoal deverá ser um objectivo de formação tão importante quanto o desenvolvimento profissional. Porque é a "pessoa" que, no final de contas, executa o trabalho. Esse trabalho tem que ser estruturado, já que é demasiado importante para ser deixado ao acaso.

Infelizmente, a lógica positivista que actualmente caracteriza a maior parte da investigação/prática no campo da psicologia do trabalho não se coaduna com a consideração do ponto de vista da "pessoa". Será necessário que se aperfeiçoem e aceitem novas técnicas e métodos, inseridos num "novo paradigma". Isso exigirá uma mudança no sentido de uma perspectiva mais fenomenológica.

## REFERÊNCIAS

- CASSELL, C. (1999) Emotion and work, *The Psychologist*, 12, 15
- DANIELS, K. (1988) Toward integrating emotions into strategic management research: trait affect and perceptions of the strategic environment, *British Journal of Management*, 73, 193-198.
- DIPBOYE, R.L. & GAUGHER, B.B. (1993) Cognitive and behavioural processes in the interview. In N.Schmitt et al., (Eds) *Personnel Selection in Organisations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- HERRIOT, P. & PEMBERTON, C. (1995) *New Deals*, Chichester: Wiley.
- HOSKING, D. (1991) Organisations, structures, and processes, In M.Smith (Ed) *Analysing Organisational Behaviour*, London: Macmillan.
- HOWARD, A. & BRAY, D.W. (1988) *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*, London: Guildford Press.
- JUCH, B. (1983) *Personal development: theory and practice in management training*, Chichester: Wiley.
- NICHOLSON, N. (1990) The transition cycle: causes, outcomes, processes and forms. In S. Fisher & C. L. Cooper (Eds), *On the move: The psychology of Change and Transition*, Chichester: Wiley.
- OLIVIERA, T.C. (1999) A socio-cognitive psychological analysis of selection decision making. Unpublished Ph.D. thesis, University of London
- OSTELL, A. BAVERSTOCK, S. & WRIGHT, P. (1999) Interpersonal skills of managing emotion at work *The Psychologist*, 12, 30-34.

- ROTHLISBERG, F.J. & DICKSON, W.J. (1939) *Management and the Worker*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- SAVILLE & HOLDSWORTH Ltd (1988) *Manual for the Work Profiling System*, Esher, Surrey: SHL.
- SCHEIN, E. H. (1993) *Career Anchors: Discovering Your Real Values* (revised edition), London: Pfeiffer.
- SLATER, J. & WEST, M. (1995) Satisfaction and source of pressure: the paradox of team work. *The Occupational Psychologist*, 24, 30-34.
- SUPER, D. E. (1990) Career and life development, In D. Brown & L. Brooks (eds), *Career Choice and Development*, San Francisco: Jossey-Bass.

Série

Investigação



Coimbra  
Imprensa da Universidade

2000