

## Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI

Arménio Rego

*Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro*

Miguel Pina e Cunha

*Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa*

**Resumo.** Este artigo representa uma tentativa ensaística de elencar 21 temas que, porventura, marcarão o interesse e a investigação no seio da disciplina do comportamento organizacional. Sem pretensões de exaustividade e visando descortinar janelas de oportunidade para investigação, os autores fazem um breve retrato de uma grande diversidade de temas (e.g., ética e responsabilidade social, conciliação do trabalho com a vida familiar, teletrabalho e organizações virtuais, contratos psicológicos da «nova geração», organizações baseadas no conhecimento, globalização e transculturalização, organizações autenticizóticas, dignidade humana no trabalho), procurando também gizar as pistas dinâmicas que cada um deles poderá tomar. O panorama traçado procura reflectir as mudanças que as envolventes organizacionais têm vindo a concitar, projectando sobre as organizações e os respectivos decisores um vasto catálogo de desafios, questionamentos e oportunidades – factos e possíveis desenvolvimentos a que os investigadores e estudiosos do CO não devem ficar alheios.

*Palavras-chave:* Comportamento organizacional, novos temas, prospectiva.

«O trabalho não necessita (...) de ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer identidade e manter auto-estima. (...) As organizações estão investidas de um

---

Este texto representa uma versão modificada de um capítulo do «Manual de Comportamento Organizacional e Gestão», de que os autores deste capítulo são co-autores (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003). Agradecemos ao editor da RH Editora a amável autorização para publicar o texto na COeG.

Endereço: Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Campus de Santiago, 3810-193 Aveiro, Portugal, arego@egi.ua.pt

considerável montante de significado psicológico. A realização de algo de tangível através do trabalho pode proporcionar uma dose de estabilidade num mundo altamente instável. As organizações são vias ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o stress e os seus sintomas da vida quotidiana.» (Kets de Vries, 2001, p. 101).

## **Introdução**

As organizações representam um lugar central na vida contemporânea: (a) absorvem uma parcela significativa do quotidiano das pessoas; (b) significam lugares de realização pessoal mas também de potencial frustração e alienação; (c) produzem produtos e prestam serviços que, como consumidores, não temos oportunidade de obter a partir de uma lógica de produção individual; (d) projectam sobre as sociedades e o seu desenvolvimento o resultado de esforços assinaláveis no domínio da inovação tecnológica e da melhoria das condições de vida; (e) representam uma parcela substancial das fontes orçamentais nas quais o Estado se supre; (f) prestam serviços (e.g., de saúde) cuja valia, hoje, tem uma magnitude incomparavelmente superior à potencialmente obtida pelas lógicas tradicionais; (g) afectam a decisão política; (h) influenciam a política internacional. O ser humano nasce em organizações, estuda em organizações, festeja os momentos chave da vida em organizações e/ou servindo-se dos respectivos serviços e produtos, morre em organizações. Em suma: o homem de hoje é um homem organizacional numa sociedade de organizações (Drucker, 1992).

Não surpreende, pois, o papel crescente que a disciplina do Comportamento Organizacional (CO) tem vindo a adquirir entre as preocupações dos investigadores e dos práticos da gestão. Em essência, ela catalisa os contributos de várias áreas do conhecimento e disciplinas (e.g., psicologia, sociologia, antropologia, economia, gestão) – fazendo-as desembocar num ponto de cruzamento que tenta facilitar a prossecução de duas finalidades fundamentais: (a) melhorar os processos conducentes aos produtos e serviços oriundos das organizações; (b) fomentar a qualidade de vida e a realização pessoal das pessoas que nelas actuam. É esta multidisciplinaridade que contribui para fomentar substancialmente o seu potencial explicativo e interventor – capacidade que cada uma das disciplinas citadas, isoladamente, não consegue.

Pese embora a sua relevância, o tema não tem concitado interesse e entusiasmo generalizado em Portugal. Apesar dos avanços registados nos últimos anos – traduzidos por exemplo, no aumento do número de doutorados na área, no surgimento de uma revista especializada (esta em que o presente artigo foi publicado), e na publicação de artigos em revistas da área da Psicologia – continua a haver grande espaço para progressão. Com efeito, se nos EUA um relatório publicado em 1959 criticava fortemente a ausência de CO de muitos programas pós-graduados oferecidos pelas *business schools* (Goodman & Whetten, 1998), no nosso país são oferecidos, no séc. XXI, programas de doutoramento sem qualquer componente de CO. A evolução da disciplina em Portugal tem

todavia decorrido num sentido positivo, conforme o sugere o aumento do número de doutorados, a quantidade de trabalhos publicados e a crescente participação de investigadores portugueses em reuniões científicas internacionais (Cunha, 1999, 2000, 2002a).

Como tal, e apesar da enorme margem de progressão existente, parece possível falar do CO como uma ciência em crescimento no quadro nacional. Essa é uma razão adicional para tentar vislumbrar – entre a multitude de temas, de investigações e de publicações – alguns dos assuntos específicos que, porventura, serão fertilizados pela disciplina do CO nos próximos anos. O que neste artigo se fará não é um exercício de futurismo ou de adivinhação – é um trabalho de reflexão ensaística, visando colocar na linha de mira dos investigadores, dos práticos e dos estudantes alguns temas que a situação actual parece lançar para o futuro. Tal decorre do facto de o quadro em que as organizações hoje se movem ser distinto das molduras (competitivas, sociais, políticas, tecnológicas, humanas, culturais) de ontem. Eis alguns elementos ilustrativos:

- Os operários de ontem deram lugar aos «cognitários» de hoje – sendo as organizações e a economia progressivamente intensivas em conhecimento e regressivamente em capital «físico» (Toffler, 1991).
- A globalização é um facto cujo vigor crescente é indesmentível. As diferenças culturais desafiam os gestores a uma flexibilidade que as fronteiras (relativamente claras) dos mercados de outrora não reivindicavam.
- As lógicas de actuação anteriores suscitaram efeitos (e.g., nos domínios ético, ambiental, social, mas também da saúde física e psicológica dos membros organizacionais) que se percebe hoje merecerem redobrada atenção e que convidam a redireccionamentos na gestão das pessoas.
- A necessidade de conciliar trabalho e família foi catapultada para níveis de relevância que a antiga separação de papéis sexuais não fazia sequer vislumbrar.
- Os laços que unem as pessoas e organizações atenuaram-se, sendo a lealdade mútua um laço quase arredo na relação empregador-empregado.
- Compreende-se, hoje melhor do que ontem, a necessidade de as responsabilidades das empresas extravasarem do domínio exclusivamente económico para as áreas ambiental, social – e alguns dados empíricos sugerem que daí resultam efeitos positivos para o empenhamento e desempenho dos colaboradores (Maignan et al., 1999).
- Os tradicionais sistemas de certificação da qualidade (orientados para a qualidade dos produtos, dos serviços, dos processos) coabitam, agora, com o sistema de certificação da responsabilidade social das empresas (norma SA 8000).
- Ambientes e organizações virtuais têm vindo a fazer progressivamente caminho, e são cada vez mais as tarefas e os serviços prestados nesse quadro de interacção.
- O equilíbrio organizacional está condicionado pela capacidade das organizações para satisfazerem os critérios e juízos dos vários *stakeholders* que gravitam em seu redor.
- A flexibilidade de horários e de prestação do trabalho tornaram-se o ponto de cruzamento de duas «vontades»: a das pessoas (almejando conciliar interesses pessoais/familiares com

o trabalho), e a das organizações (que desejam flexibilizar o trabalho para responder ágil e flexivelmente às mudanças na envolvente).

- As organizações autotóxicas (Kets de Vries, 2001) representam a «pedra de toque» que pretende erigir organizações de elevado desempenho mediante a satisfação de necessidades de realização e significado dos seus membros – contrariando os climas de alienação e *stress*, perturbadores da vida pessoal e familiar, concitadores de doenças físicas e psicológicas de consequências perversas para os indivíduos e as organizações. Empresas saudáveis e indivíduos saudáveis – umnexo que o tópico torna inextricável.

Há, por conseguinte, razões sobejas para presumir que as disciplinas que confluem para a gestão das pessoas e das organizações necessitam de enveredar por novos tópicos – ou de descortinar nos temas clássicos pontos de viragem ou redireccionamento. Ao CO cabe uma parcela de responsabilidade. Acrescente-se, aliás, que a necessidade de uma transformação da gestão para o séc. XXI é uma ideia corrente entre os estudiosos do CO e da gestão (e.g., Ghoshal et al., 1999; Hitt, 2000). O presente artigo expõe um elenco de temas que porventura farão caminho nas preocupações dos gestores, dos investigadores e de todos os que se debruçam sobre o fenómeno organizacional. Nele não há pretensões de exaustividade. Alguns temas são emergentes, ao passo que outros, sendo embora clássicos, devem ser adaptados às condições de negócio actuais/futuras. É provável que muitos temas pertinentes tenham ficado arredados da lista. É também verosímil que outros venham a revelar importância inferior à aqui sugerida. E é igualmente possível que as linhas de direcção traçadas para alguns assuntos venham a ser rapidamente apagadas pela realidade.

Em suma, o *leitmotiv* do artigo é, modestamente, identificar algumas áreas de interesse potencial no panorama do CO, com especial ênfase no quadro português. Importa assinalar que a realidade de mais importante escrutínio não é aquela que existe «realmente» no mundo exterior: é a que é experimentada pelos olhos do observador. Acresce que, quando se tenta perscrutar o futuro, a única certeza é esta: é muito provável que todos nos enganemos nas previsões, nos prognósticos e no desenho das tendências. De qualquer modo, à laia de justificação, sempre se dirá que «colocar questões não ofende».

Acrescenta-se uma nota: as visões cínicas da realidade organizacional merecem atenção pelo estímulo da reflexão que suscitam, e pelo potencial de questionamento de paradigmas que incorporam. Mas merecem ser contrabalançadas por orientações de pendor mais construtivo. Scott Adams tem-se destacado internacionalmente pela visão irónica e cínica que tem vindo a projectar sobre a vida organizacional. Seja através da banda desenhada propriamente dita, seja por meio de livros pejados de episódios onde essa forma de comunicação impera, o autor tem vertido um elenco vasto de *boutades* que, pese embora os laivos de requintada zombaria, são merecedores de atenção. Um dos seus livros intitula-se *O Princípio de Dilbert* (1996) – uma espécie de réplica ao famigerado livro de Laurence Peter intitulado *O Princípio de Peter* (Peter & Hull, 1969). Adams tomou este princípio, reelaborando-o. *O Princípio de Dilbert* enuncia que «os trabalhadores incompetentes são promovidos directamente para cargos de gestão sem passarem pelo estádio da competência temporária» (p. 12). São numerosos os enunciados que, a partir daqui, Adams elaborou. Uma das sín-

Quadro 1

As «grandes mentiras da gestão» – a abordagem irónica de Scott Adams (fonte: Adams, 1996, pp. 51-52)

---

- «Os empregados são o nosso activo mais valioso».
  - «Eu tenho uma política de porta-aberta».
  - «Vocês podem vir a ganhar mais dinheiro com o novo plano».
  - «Estamos a fazer uma reorganização para melhor servirmos os nossos clientes».
  - «O futuro é radioso».
  - «Recompensamos as pessoas que arriscam».
  - «O bom desempenho será recompensado».
  - «Não matamos os mensageiros das más notícias».
  - «A formação tem elevada prioridade».
  - «Não tenho ouvido boatos».
  - «Procederemos a uma revisão da sua avaliação de desempenho dentro de seis meses».
  - «Os nossos colaboradores são os melhores».
  - «O seu contributo é importante para nós».
- 

teses mais irónicas recebeu a designação de «Grandes mentiras da gestão», e está consagrada no Quadro 1.

O pendor verrinoso consagrado neste e noutros trabalhos (e.g., Petrella, 1999, in Kovács & Casaca, 2000) não permite, de per si, resolver os problemas subjacentes. Parece necessário complementá-los com reflexões mais ponderadas e construtivas. É também esse o intuito deste artigo. Ao longo do texto, serão expostas as linhas gerais caracterizadoras de áreas que se presume serem relevantes, e serão enunciadas algumas questões visando uma compreensão mais profunda do tema e dos seus possíveis desenvolvimentos futuros. O pendor será mais exploratório do que, propriamente, descritivo, normativo ou prescritivo.

Sublinhe-se que as áreas se entrecruzam e sobrepõem, denotando aliás zonas de contacto e sobreposição com diversos temas clássicos do CO. Por exemplo, a ética – o primeiro tema abordado – atravessa todas as áreas referidas; a produtividade subjaz à maior parte dos estudos em CO; a virtualização pode interagir com matérias tão distintas como a **liderança** (e.g., como liderar pessoas à distância?), a **motivação** (e.g., os processos motivacionais dos teletrabalhadores serão idênticos aos dos empregados tradicionais?), o **conflito** (e.g., como gerir conflitos entre membros de equipas virtuais?), a **comunicação** (e.g., quais as vantagens e desvantagens da comunicação electrónica?), **identificação com a organização** (e.g., em que medida os teletrabalhadores, fisicamente separados dos seus parceiros de trabalho, se identificam com a sua organização?), a **tomada de decisão** (e.g., será que, em equipas virtuais, a participação na tomada de decisão é mais equilibrada entre pessoas de diferentes *status*?) as **estruturas** (e.g., quais as estruturas mais ajustadas ao trabalho e às organizações virtuais?), a **satisfação** (e.g., em que circunstâncias, e para que tipo de pessoas e de funções, o trabalho em ambientes virtuais é mais ou menos satisfatório do que o trabalho em ambientes convencionais?).

### *I – Ética e responsabilidade social das organizações*

É famoso o aforismo de Milton Friedman (1970) segundo o qual «*the business of business is business*». Esta asserção foi extensivamente interpretada como significando que «no negócio vale tudo, desde que contribua para o lucro da empresa». Esta leitura é errónea, não obedecendo fielmente ao preconizado pelo autor – que advogou, veementemente, a observância das regras do jogo e a necessidade de evitar a fraude. Mas é indubitável que serviu de base de sustentação a filosofias de gestão assentes exclusivamente na busca do lucro. No entanto – em grande medida como resultado dos efeitos ética e ambientalmente perniciosos que essa lógica produziu – tem sido crescente a pressão da sociedade para que o negócio «alargue as suas vistas». Deste modo, seja por receio de que sejam descobertas as suas práticas ilícitas, seja por um sentido de imperativo moral, algumas organizações têm vindo a descobrir a necessidade de criar e regular a sua acção – por via de códigos de ética, credos, auditorias éticas ou, até mesmo, processos de certificação (Norma SA 8000).

Este último ponto merece algum destaque. Tem sido volumosa a quantidade de práticas gestionárias e empresariais que, à luz da opinião pública, são concebidas como moralmente questionáveis. Os escândalos financeiros e os ambientais ocupam lugar de destaque nesta matéria. Mas numerosas fontes de contestação têm emergido: as acções dos movimentos cívicos ligados à defesa dos direitos humanos, as actuações dos sindicatos e das organizações não governamentais, os casos mediatizados pelos vários meios de comunicação social em todo o mundo, e uma crescente informação e consciencialização da opinião pública.

Daqui resultou que algumas empresas (sobretudo as grandes multinacionais) tentaram responder a estas pressões e desafios, implementando critérios éticos visando diminuir os impactes sociais negativos resultantes da deslocalização da produção para países deficitários no plano dos direitos humanos e laborais. Ademais, algumas empresas viram as suas reputações prejudicadas pelo facto de os respectivos produtos serem fabricados em condições eticamente condenáveis (e.g., trabalho infantil, ausência de liberdade de associação, condições de trabalho desumanas, salários miseráveis). Uma das respostas a estas ocorrências passou pelos «códigos de conduta».

Concomitantemente, algumas organizações industriais, algumas instituições internacionais e até mesmo alguns países desenvolveram princípios ou códigos de actuação no seu seio. Uma das demonstrações mais cabais da relevância que o tópico assumiu internacionalmente está bem patente no aparecimento da norma SA 8000 (*Social Accountability 8000*). Ela resulta do trabalho da *Social Accountability International*, fundada em 1997 a partir do *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* da ONU. A norma e o respectivo sistema de verificação da conformidade foram desenvolvidos à semelhança das normas ISO 9000, relativas à certificação da qualidade. Baseia-se nos princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem, de Convenções da Organização Internacional do Trabalho, e da convenção das Nações Unidas relativas aos Direitos da Criança. Abrange nove áreas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, remuneração e sistemas de gestão. Em Agosto de 2001 existiam apenas 76 unidades industriais em todo o mundo certificadas à luz da norma SA 8000 (Casalero, 2001). Em Outubro de 2003, o número ascendia a 310.

A ética nos negócios representa um vasto mar de questões e temas que o presente artigo não pode ambicionar tratar. De qualquer modo, vale a pena referir que o tópico tem sido projectado sobre temas tão diversos (e.g., Beauchamp & Bowie, 1993a; White, 1993; Kanungo & Mendonça, 1996; Seeger, 1997; Bass & Steidlmeier, 1999) como a liderança, a comunicação, o *whistleblowing*, a negociação, a responsabilidade social e ética das organizações, os efeitos sobre o ambiente, as condições de trabalho, a justiça, o respeito pela privacidade dos empregados, o *insider trading*, os direitos dos trabalhadores, a publicidade, o assédio sexual, as fusões e aquisições, os salários dos gestores. Algumas indagações pertinentes merecem, porém, ser redigidas:

- Será realmente verdade que «a ética não dá de comer a ninguém»?
- Serão éticas as pessoas que procuram ser éticas apenas porque «ser ético dá dinheiro» ou porque permite melhorar a reputação pessoal ou organizacional?
- Para se ser ético, bastará cumprir a lei? Não haverá casos em que cumprir a lei não é ético (e.g., denunciar membros organizacionais por motivos religiosos num país iníquo). E não haverá situações em que é ético não cumprir a lei?
- Será ético manipular as pessoas para «o seu bem»? Terão os gestores o direito de proceder a manipulações das pessoas com o argumento de que tal é benéfico para a saúde organizacional e, assim, para a manutenção dos postos de trabalho?
- Quantas vezes os gestores não adoptam mecanismos de gestão de impressões tendentes a criar a imagem de pessoas justas – embora os objectivos subjacentes sejam de outra natureza?
- Não haverá nas «novas vagas da gestão» um intuito implícito de obter dos empregados níveis elevados de empenho esforçado através de símbolos «baratos», tal como se obtém «mais leite de vacas contentes» (Scott, 1992; Parker, 1997; Bradley et al., 2000)?
- Será que as organizações com diferentes abordagens éticas suscitam diferentes tipos de vinculação emocional dos seus colaboradores?
- Quais as consequências de os empregados perfilharem padrões éticos distintos dos que vigoram nas suas organizações? Que efeitos emocionais daí advêm? E quais as consequências daí decorrentes para a vida das organizações e para a saúde física e psicológica dos seus membros?
- Não haverá necessidade de instilar nas organizações e na economia um conjunto de regras éticas que permitam uma convivência mais sã entre organizações, entre gestores e colaboradores? Não residirá aí uma parcela substancial dos factores que podem incrementar os ambientes de confiança – assim se diminuindo os conflitos judiciais, os danos nas reputações individuais e organizacionais, os malefícios para a saúde física e psicológica das pessoas?

Uma ilustração eloquente da eventual necessidade de repensar a gestão e o CO, no seio das reflexões éticas descritas, foi exposta recentemente por Ghoshal e seus colaboradores (1999, p. 9): «Quando, em inquéritos, se pede para ordenar as profissões segundo um critério ético, os inquiridos colocam quase sempre os gestores em último lugar – até mesmo abaixo dos políticos e dos jor-

nalistas. As pessoas, intuitivamente, têm a certeza de que alguma coisa está errada. Mas não é porque as grandes empresas ou a gestão sejam em si prejudiciais ou maléficas. É devido aos pressupostos, profundamente irrealistas e pessimistas sobre a natureza dos indivíduos e das empresas, que estão subjacentes às actuais doutrinas de gestão e que, na prática, levam os gestores a subavaliar o seu próprio valor.»

## II – Contrato psicológico: o novo e o velho

Tome-se em atenção o seguinte excerto: «Considere-se o caso do empenhamento e da lealdade. ‘Nada de longo prazo’ é um princípio que corrói a confiança, a lealdade e o empenhamento mútuo. A confiança pode ser, é claro, uma questão puramente formal, tal como quando as pessoas concluem um acordo de negócio ou quando acreditam que uma e outra vão respeitar as regras de um jogo. Mas, habitualmente, as experiências profundas de confiança são mais informais, tal como acontece quando as pessoas aprendem em quem confiar quando têm que realizar uma tarefa difícil ou impossível. Estes vínculos sociais exigem tempo para se desenvolver, ganhando lentamente raízes por entre as fendas e fracturas da organização.» (Sennett, 1998, p. 24)

Estas são palavras do sociólogo Richard Sennett, publicadas no seu livro *The corrosion of character*. Aí discute as implicações das novas formas de trabalho flexíveis. A reflexão aponta para a quebra das ligações profundas entre as organizações e os seus colaboradores (e.g., De Vos & Buyens, 2001), e sugere a necessidade de ela ser repensada – particularmente numa época em que muitas empresas se renderam aos encantos do marketing relacional. É provável que o conceito de **organizações autenticizóticas** (Kets de Vries, 2001; vide secção posterior deste artigo) auxilie essa reflexão. Eis algumas indagações pertinentes:

- Será justo/ético que as organizações pretendam usar até à exaustão o suor e o espírito, a mente e o corpo dos seus colaboradores? Mais: será admissível que o pretendam sem sequer oferecer reciprocidade?
- Que efeitos terão na vida das pessoas e das organizações as actuações dos gestores que convidam os seus membros a fazer sacrifícios em tempos de «vacas magras», mas a quem não distribuem os dividendos desses mesmos sacrifícios (Rego, 2002)?
- Quais os efeitos que os despedimentos iníquos exercem sobre as vidas dos despedidos? (Brockner, 1992, 1994; Brockner et al., 1992, 1994; Kets de Vries & Balazs, 1997) E como reagirão os sobreviventes? Não se sentirão eles próprios defraudados e receosos de que o mesmo lhes aconteça? Não sentirão eles a quebra do contrato psicológico que os liga(va) à organização (Robinson et al., 1994; Robinson, 1996; Morrison & Robinson, 1997)?
- Será possível estabelecer ligações profundas com os clientes ao mesmo tempo que se evita o mesmo tipo de relacionamento com os empregados?
- Como se pode aumentar a corrente de confiança entre a empresa e os clientes ao mesmo tempo que se rompem – a golpes de *downsizing* e reengenharia, por exemplo – os vínculos de confiança recíproca entre empresas e empregados?
- Qual o impacto que as lógicas de curto prazo exercem sobre as culturas organizacionais?
- Não serão as quebras de contrato psicológico um promotor daquilo que pode ser designado

«a obediência cínica» (Knights et al., 1985)? Ou seja: não actuarão os empregados de modo a parecerem empenhados, apenas porque isso lhes traz dividendos e não porque se sintam real e interiormente empenhados?

### III – Empreendedorismo

O periódico *Financial Times* referia em 15 de Maio de 1997: «O discurso do sr. Tony Blair, apresentando as prioridades do governo na sua primeira sessão parlamentar, também confirmou a revolução dos Trabalhistas sob a sua liderança: “Quero que este governo tenha uma acção de longo-prazo”, afirmou, referindo a decisão de transferir a decisão das taxas de juro para o Banco de Inglaterra. “Quero que a Grã-Bretanha seja uma nação de empreendedores, uma nação onde o talento e a competência floresçam”» (p. 12).

A necessidade de criar culturas e contextos facilitadores da iniciativa individual, capazes de ajudar a florescer os talentos, parece constituir um desígnio com o qual as sociedades não podem deixar de se identificar. A este propósito, merecem menção os dados que comparam os custos burocráticos e regulamentares da constituição de empresas, ilustrando a existência em Portugal de um «Estado ‘complicador’» (Quadro 2). Como elemento caracterizador da cultura portuguesa, merecem ainda relevo os dados apontados por Hofstede (1991), que caracterizam o país como fortemente evitador da incerteza – isto é, pouco propenso ao risco.

A «complicação» tem estado representada nos discursos político-partidários desde há vários anos, mas a vertente enfatizada tem recaído apenas sobre os atributos de natureza legal, burocrática e administrativa. Importa adicionar-lhe as vertentes de teor psicossocial, designadamente: (a) cursos de formação em empreendedorismo destinados a indivíduos com espírito empreendedor, embora carenciados de formação técnica e de um «banho» de imersão em lógica dos negócios; (b) acções destinadas a fomentar o espírito empreendedor, como aquelas que McClelland (1987) tentou

#### Quadro 2

*Custos burocráticos e regulamentares da constituição de empresas (fonte: Leite, 2001, p. 23)*

País	Número de procedimentos	Dias para aprovação	Custo/PIB per capita
França	16	66	0,1970
Alemanha	7	90	0,0851
Reino Unido	7	11	0,0056
EUA	4	7	0,0096
Irlanda	4	25	0,1145
Espanha	11	83	0,1269
<b>Portugal</b>	<b>12</b>	<b>99</b>	<b>0,3129</b>

empreender com o fito no desenvolvimento da motivação para o sucesso; (c) criação de culturas organizacionais acolhedoras do intra-empreeendorismo. Nesta matéria, a disciplina do CO, assim como aquelas que convergem para torná-la mais capaz – seja do ponto de vista descritivo ou prescritivo – podem facultar contribuições importantes. Eis algumas áreas em que pode ser um precioso auxiliar:

- Pode ajudar a identificar as pessoas detentoras das características de personalidade, motivacionais e cognitivas potencialmente mais propensas para a prática empreendedora.
- Pode contribuir para descortinar as características dos contextos que mais facilitam a acção desses talentos.
- Pode facultar pistas de reflexão-acção que ajudem a criar redes de conhecimento e de aprendizagem entre empreendedores e outros agentes económicos.
- Pode facultar aos empreendedores as noções básicas que lhes permitam compreender quais os factores críticos de sucesso nas várias fases do empreendimento.
- Pode ajudá-los a compreender como podem rodear-se de pessoas com o perfil adequado para «tomar conta» de parcelas do negócio e/ou ajudá-los em fases de desenvolvimento e consolidação do mesmo.
- Pode auxiliar na elaboração e implementação de programas de formação destinados a empreendedores (ver elementos sobre esta matéria, a propósito do *Babson College*, nos EUA – uma escola de empreendedores – em Cohen, 2001).

#### *IV – Desastres de origem humana*

Por vezes, quando a tragédia tem dimensões incommensuráveis (seja do ponto de vista material, e/ou ambiental e/ou humano), as consequências negativas da acção organizacional tornam-se evidentes. Estes efeitos podem ocorrer devido à complexidade tecnológica, à falha dos sistemas de controlo, ao erro humano. Podem ser tão longínquas como o desastre nuclear de Chernobyl, o desastre do Exxon Valdez, a catástrofe de Bhopal na Índia, ou a explosão do vaivém *Challenger* – ou tão próximas como a queda da Ponte Hintze Ribeiro em Entre-os-Rios, ou o sangue que contaminou os hemofílicos. Quando os sistemas falham (Roberts & Bea, 2001), as consequências podem ser desastrosas. Daí que seja importante dedicar maior atenção ao «lado escuro das organizações» (Vaughan, 1999), analisando designadamente os erros, os comportamentos inaceitáveis e os desastres de origem organizacional. Entre as questões possíveis, incluem-se as seguintes:

- Por que falham os sistemas? Qual o peso dos factores tecnológicos e psicossociais?
- Como podem essas falhas ser evitadas? O que pode ensinar a disciplina do CO nessa matéria?
- Como dotar os núcleos técnicos das organizações dos níveis de independência necessários para que possam fazer o seu trabalho sem interferência da inércia administrativa?
- Como podem ser evitados os riscos de **pensamento grupal** – um poderoso factor explicativo do desastre do vaivém *Challenger* e de tantos fiascos decisórios (Janis & Mann, 1977; Janis, 1982; Boisjoly et al., 1989; Martin & Shinzinger, 1996; Rego, 2001)?

- Como podem as organizações aprender com os erros, sejam os próprios sejam os de outras organizações?
- Por que é frequente os gestores, pelo menos numa primeira fase, negarem a autoria e a dimensão real das catástrofes? Em que medida essa recusa agrava os efeitos das tragédias e impede respostas eficazes e mais céleres?

#### ***V – Planeamento e emergência***

As novas envolventes de negócio são marcadas por níveis elevados de interdependência e velocidade. O ambiente de negócio assemelha-se a uma «guerra de movimento» (Bohl et al., 1996). A improvisação é apresentada como um complemento do planeamento. As envolventes são descritas como emergentes e imprevisíveis. A noção de que as organizações são co-criadoras das suas envolventes de negócio é uma ideia que influencia a forma de pensar a acção do gestor (Kamoche, Cunha & Cunha, 2002). O seu papel deixa de ser apenas o de **planear, organizar, dirigir e controlar** – passando também a incorporar as necessidades de improvisar, desorganizar o que se tornou rígido, facilitar a auto-direcção (através do *coaching*, por exemplo) e afrouxar o controlo (para favorecer a emergência de comportamentos não previstos e a capacidade adaptativa). A introdução de capacidade improvisacional, isto é, de planear em tempo-real, à medida que ameaças ou oportunidades imprevistas se vão revelando, junta-se à necessidade de antecipação do futuro (Cunha, 2002b). À mudança guiada pelo topo, junta-se a necessidade de mudanças emergentes, surgidas em resposta a questões não identificadas pelo topo (Cunha & Rego, 2002). Os novos tempos prometem, por conseguinte, desafios e dificuldades mas também o entusiasmo associado à descoberta da novidade. Do leque de perguntas que se colocam neste quadro avultam as seguintes:

- Como combinar planeamento e emergência? Ou seja: como é que os gestores podem obter vantagens da síntese entre as acções planeadas e as resultantes das mudanças que, a cada momento, emergem?
- Como e quando improvisar?
- Quais os efeitos positivos e os negativos da improvisação?
- Em que medida se diferenciam improvisação e o tradicional e muito português «desenrascanço»?

#### ***VI – Empresas conhecimento-intensivas***

O grau de adequação das tradicionais estruturas funcionais às novas envolventes tem vindo a ser questionado. Embora o funcionalismo tenha constituído a lógica estrutural dominante em CO e em gestão de recursos humanos durante as últimas décadas, a progressiva importância do conhecimento vem sugerindo a necessidade de estruturar as organizações em torno de competências (Lawler, 1994). Organizações baseadas nas competências e actuando como um sistema de conhecimento distribuído (Tsoukas, 1996) constituem formas porventura mais adequadas a envolventes informação-intensivas (Glazer, 1991), de alta-velocidade e, por vezes, de grande efemeridade (Lanzara, 2001). Cohen (1999) gizou o traço geral das «empresas do novo milénio» quando afirmou:

«Uma coisa é certa: o novo milénio irá impor uma outra forma de riqueza – a do conheci-

mento e da inteligência. “Se já tivéssemos sabido para onde olhar, já nos anos 50 poderíamos ter visto esta mudança fundamental do capital para o conhecimento”, diz o ex-Shell Arie de Geus em *The Living Company*. Esta mudança é visível no aumento de valor das empresas pobres de bens, mas ricas de cérebros, talentos e parcerias (...) Pensando bem, a era do conhecimento não provoca assim tantas mudanças na economia. Só duas: muda o capital e muda o trabalho. Capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamentos, capital de marca, capital da informação. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir ideias e de connexionar e partilhar o conhecimento entre trabalhadores, clientes e fornecedores. (...) Isto altera tudo. (...) Todo o mundo empresarial será repensado, reestruturado, reinventado» (Cohen, 1999, pp. 97-98).

Há, por conseguinte, uma tendência nítida para que as organizações sejam progressivamente «organizações baseadas na informação» (Drucker, 1988), actuando mais como orquestras do que como engenhos mecânicos hierarquizados e bem estratificados. A economia das chaminés deu lugar à «softeconomia», e os operários têm vindo a ser progressivamente substituídos pelos «cognitários» (Toffler, 1991). Toffler enunciou emblematicamente a tendência ao afirmar: «Ninguém compra acções da Apple Computer ou da IBM por causa dos bens materiais da firma. O que conta não são os edifícios ou as máquinas da empresa, mas os contactos e o poder da sua força de marketing e de vendas, a capacidade organizacional da sua administração e as ideias que fervilham dentro das cabeças dos seus empregados» (1991, pp. 77-78).

São muitas as questões que se colocam a propósito deste novo tipo de organizações, que o CO pode ajudar a formular e para as quais pode auxiliar na obtenção de respostas. Eis algumas das porventura mais relevantes:

- O que motiva trabalhadores altamente especializados e autónomos? Em que medida as motivações destes cognitários diferem das motivações dos operários?
- Como liderá-los? Quais os estilos de liderança que mais se coadunam com as suas características, motivações e trabalho? Serão mais sensíveis à liderança partilhada (Markham & Markham, 1995; Yukl, 1999)? Reivindicarão maiores níveis de participação na vida organizacional? Trabalharão melhor em equipa?
- Como estruturar e gerir carreiras em organizações não-hierárquicas e estruturadas em torno de conhecimentos e competências?
- Como reter e desenvolver empregados especializados e de elevado potencial (os chamados talentos)?
- Como criar climas organizacionais fomentadores da partilha de conhecimentos e da aprendizagem individual e organizacional?
- Em que medida os processos de criatividade e inovação se cruzam com os processos de partilha de conhecimento e aprendizagem, assim contribuindo para que as organizações se adaptem e sejam adaptativas?

### ***VII – Virtualização***

O interesse alargado pelo trabalho virtual cria um conjunto de oportunidades para as organizações, mas obriga a reenquadrar e a repensar os conceitos, as teorias e as práticas convencionais.

Importa notar que não é ainda nítida a evolução da organização virtual, dado o facto de a virtualização do trabalho ter encontrado vários obstáculos e resistências – apenas inesperados para os optimistas «impenitentes». Sendo reconhecidas as vantagens da utilização de equipas virtuais e louvadas as vantagens do teletrabalho, é necessário reconhecer que o tema tem sido porventura abordado com o optimismo que tende a caracterizar o deslumbramento face a qualquer admirável mundo novo (Cunha & Cunha, 2001; Baruch, 2001). Eis algumas questões que o tema suscita e que estudos e práticas vindouras poderão (tentar) dar resposta:

- Como resultam na prática os novos conceitos e tecnologias? Ou seja, em que medida se cumprem as promessas das novas formas de organização do trabalho? Correspondem elas aos anseios das organizações e dos seus membros?
- Que novos desafios se colocam aos velhos conceitos? Por exemplo: em que consiste liderar uma equipa virtual (Avolio et al., 2001)? Haverá necessidade de recorrer a estilos de liderança distintos dos tradicionais? Que alterações são necessárias nos planos dos sistemas de avaliação de desempenho e das remunerações? Que implicações advirão para a gestão do conflito (Montoya-Weiss et al., 2001)?
- Que contextos potenciam a descentralização e a democratização do trabalho através das novas tecnologias? E que contextos estimulam a centralização?
- Quais os desenvolvimentos que o teletrabalho virá a ter (Chapman et al., 1995; Apgar, 1998; Baruch, 2000, 2001)? Até que ponto aumentará a percentagem de população activa a trabalhar nesse regime (total ou parcialmente)?
- Que implicações advêm do teletrabalho para a produtividade, o desempenho organizacional, a vida pessoal/familiar e a saúde física e psicológica dos membros organizacionais (Staples et al., 1999; Baruch, 2000; Bradley et al., 2000; Konradt et al., 2000; Veloso & Keating, 2001)?
- Qual o papel que a confiança joga na interacção e no desempenho dos membros das equipas virtuais (Handy, 1995; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001)?
- Até que ponto, em que medida e em que condições a comunicação virtual poderá substituir as formas tradicionais de comunicação – incluindo a comunicação cara-a-cara (DeSanctis & Monge, 1999; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Wiesenfeld et al., 1999)?
- Quais as implicações da virtualização para as relações e para os (des)equilíbrios de poder nas organizações? Que efeitos daí advirão para o processo decisório, incluindo ao nível estratégico?

### ***VIII – Produtividade***

A baixa produtividade é um dos problemas mais prementes do tecido empresarial português – parecendo extensível, aliás, à Administração Pública. Deverá portanto constituir uma preocupação da sociedade como um todo, um desígnio nacional. O CO tem uma palavra a dizer sobre o tema. Esta asserção é quase um truísmo, pois a produtividade depende, em medida considerável – e especialmente nas organizações intensivas em conhecimento que caracterizam a economia mo-

derna – do modo como os membros organizacionais se posicionam e actuam, seja individualmente seja nas interacções internas e externas à organização.

Já foi, aliás, feita menção particular ao facto de uma grande porção dos estudos em CO e gestão ter subjacente o objectivo de compreender/explicar como as pessoas podem contribuir para o desempenho organizacional. Isto significa que abordar o tema da produtividade no seio da disciplina do CO corresponde a atravessar quase todos os temas que nela se inserem. De qualquer modo, aqui ficam algumas indagações genéricas a que a disciplina pode tentar responder:

- Como organizar e gerir as pessoas para que o seu nível de desempenho seja melhorado?
- Como criar contextos de trabalho mais adequados aos desafios de gestão contemporâneos?
- Como identificar e difundir as práticas de gestão de elevado desempenho?
- Como melhorar a qualidade e a quantidade de trabalho produzido?
- Como melhorar a qualidade de vida no trabalho?
- Como conciliar a satisfação das necessidades humanas (e.g., de afiliação, de realização e desenvolvimento pessoal) com as melhorias de produtividade das organizações?
- Quais as razões profundas da fraca produtividade nacional?
- Quais as intervenções mais prementes para proceder à melhoria da situação?
- Quais os limites éticos que se colocam às acções «doutrinadas» pelo CO e destinadas a fomentar o empenhamento das pessoas na vida organizacional?
- Em que medida a disciplina do CO «alimenta» linhas e estratégias de actuação destinadas a fomentar o desempenho organizacional mas que colidem com a dignidade humana?

### ***IX – O membro organizacional enquanto consumidor***

Em que medida as necessidades de consumo dos membros organizacionais condicionam os respectivos comportamentos de trabalho? E em que grau os ambientes de trabalho influenciam as necessidades e comportamentos de consumo? Estas são questões às quais pouco interesse tem sido devotado – um reflexo claro da concepção fragmentada que das pessoas continua a ser feita nos estudos organizacionais. Estuda-se o comportamento do empregado e o do consumidor como se de dois actores diferentes se tratasse. Fica por conhecer, por exemplo, o grau em que as necessidades de consumo de um empregado influenciam os seus comportamentos de trabalho, as suas motivações, a sua resposta a diferentes estímulos. Algumas indagações são, nesta matéria, de redacção meritória:

- Qual a influência das aspirações sociais na resposta a estímulos monetários?
- Em que grau as respostas dos membros organizacionais a esses estímulos são condicionadas pelo contexto social mais vasto em que vivem?
- Não será necessário compreender a vida extra-organizacional das pessoas para compreender as respectivas condutas na organização?
- Em que grau o estilo de vida do grupo profissional a que se pertence interfere nas aspirações individuais? Haverá estilos de vida típicos do funcionário público, do médico, do engenheiro, do gestor, do operário fabril, do empregado de escritório... e assim sucessiva-

mente? Como se pode traduzir essa tipicidade em acções organizacionais destinadas a conciliar as aspirações individuais e o desempenho organizacional?

- Perante os novos padrões de consumo e os novos estilos de vida da sociedade actual, como poderão as organizações actuar tendo em vista contribuir para a realização das pessoas e fomentar o respectivo empenhamento organizacional?

### *X – Comportamento dos clientes e comportamento dos membros organizacionais*

Uma das matérias quasi-inexploradas respeita à relação entre o comportamento dos clientes da organização e o comportamento dos seus empregados. O conceito de **duplo interacto** (Weick, 1979) sugere que as pessoas se influenciam mutuamente nas suas interacções. Exemplos paradigmáticos de estudos sobre tais interacções são os que concernem às interacções líder-subordinado e ao funcionamento grupal.

É um facto que diversa investigação tem sido executada no plano das influências que os membros organizacionais podem exercer sobre os clientes – sendo porventura a mais proeminente a que se relaciona com a satisfação destes e a qualidade do serviço (e.g., Shemwell et al., 1998; Sergeant & Frenkel, 2000). Um dos modelos de maior poder heurístico neste domínio foi proposto por Morrison (1996). Sinteticamente, ele sugere que os comportamentos de cidadania organizacional (Organ, 1988, 1997; Rego, 2002) influenciam a qualidade do serviço. Os comportamentos de cidadania, por seu turno, são afectados pelas práticas de recursos humanos, mediante o efeito que estas exercem na relação organização-empregados.

O conhecimento das influências inversas (clientes → empregados) é bastante mais parco, merecendo portanto uma atenção acrescida em estudos vindouros. Eis algumas indagações pertinentes para exploração e estudo:

- Como é o CO influenciado pelo comportamento dos consumidores?
- Em que medida a satisfação dos empregados é função da satisfação percebida dos clientes?
- Qual a influência do grau de exigência ou de educação dos clientes sobre a actuação dos empregados? Clientes mais exigentes geram empregados mais atenciosos?
- Qual a relação entre estrutura, cultura e interacção com o cliente?
- Será que o *status* dos clientes interfere no grau de satisfação dos membros organizacionais? Enunciando mais prosaicamente: será que as pessoas se sentem mais satisfeitas (e, porventura, mais orgulhosas pela pertença à organização) quando trabalham para consumidores prestigiados? Será que tal ocorrência é mais provável entre os empregados que contactam directamente com os clientes?
- Em que medida os conflitos com a clientela extravasam para o interior da organização?
- Em que grau a especificidade dos clientes interfere nas culturas organizacionais? As organizações «responderão» com culturas diferentes a distintos tipos de clientes? Será que a cultura sofre alterações com as mudanças na clientela?
- Quais os padrões de interacção cliente-empregado que mais efeito exercem sobre o stresse dos membros organizacionais?

- Como é que a natureza das relações com os clientes afecta a capacidade de adaptação da organização às turbulências ambientais?

### ***XI – Universidade-empresa***

O diálogo universidade-empresa continua a ser um tema importante em CO e gestão (e.g., Anderson et al., 2001). A necessidade de estabelecer pontes entre as universidades e o mundo empresarial mereceu, por exemplo, números especiais das revistas *Organization* (Calás & Smircich, 2001) e *Academy of Management Journal* (Rynes et al., 2001). Embora o diálogo seja com frequência insuficiente, várias hipóteses de melhorar a situação e de intensificar a colaboração afiguraram-se possíveis. Eis algumas delas:

- Trazer as empresas à sala de aula, através, por exemplo, de seminários de gestão.
- Facultar aos gestores a possibilidade de partilharem as suas experiências em aulas (a convite dos respectivos docentes).
- Levar a escola às empresas, propondo desde cedo a aplicação dos quadros teóricos da universidade à realidade de uma organização concreta.
- Incluir estágios curriculares nos planos de estudos dos cursos de ensino superior.
- Aumentar a colaboração entre professores e gestores, através, por exemplo, da estimulação de projectos de investigação conjuntos, da constituição de simpósios cooperativos em encontros científicos, da passagem de períodos sabáticos em contextos empresariais.
- Repensar os sistemas de promoção e recompensa dos universitários, considerando não apenas variáveis administrativas tradicionais (graus académicos e antiguidade) ou o número de publicações internacionais, mas também a colaboração com o mundo empresarial.
- Criar na universidade as condições de contexto facilitadoras das actividades empreendedoras, através por exemplo das **incubadoras** de empresas.
- Adoptar mecanismos de participação das empresas na definição e alteração dos planos curriculares dos cursos superiores.
- Abrir a universidade aos indivíduos (e.g., empresários) que, embora não tendo condições formais para a ela acederem (porque, por exemplo, detêm níveis de habilitações académicas insuficientes), estão disponíveis para aprender – e, simultaneamente, partilhar as suas experiências. Cursos de curta duração, frequência de disciplinas avulsas e seminários, são exemplos de mecanismos pertinentes nesta matéria.

### ***XII – Trabalho e não-trabalho: complemento, antagonismo ou interacção?***

Um gestor de uma unidade de negócio expressou-se assim a propósito de uma candidata num processo de selecção (Baylin et al., 1999, p. 27): «Ela provavelmente pensou que seria visto como positivo o facto de estar disposta a sacrificar a sua família em nome do trabalho. Mas já passou por dois divórcios e sabe-se lá quem é que está a tomar conta daquelas crianças... não é este o tipo de pessoas que admiramos.»

A afirmação mostra como está por encontrar uma fórmula capaz de conciliar de modo harmonioso a vida de trabalho e de não-trabalho. A falta desta solução é particularmente penalizadora

para as mulheres, que são muitas vezes confrontadas com situações de *double bind*, jogos de paradoxos dos quais não há saída. Com efeito: se a mulher não investe no trabalho não pode fazer uma boa carreira profissional; se investe no trabalho descarta a família e «não é este o tipo de pessoa que admiramos».

O trabalho é essencial à melhoria das condições de vida das populações. Daí a importância da quantidade e da qualidade do trabalho. Não obstante, ele não é o princípio e o fim da sociedade. Como tal, a capacidade de conjugar trabalho e não-trabalho (trabalho e família, trabalho e lazer), é essencial para o desenvolvimento equilibrado da sociedade. Assim se justifica o interesse que o tema tem merecido da parte de muitos investigadores (e.g., Baylin et al., 1999).

A dificuldade de aplicar **na prática** a legislação relativa, por exemplo, à protecção do direito à gravidez revela em que medida a vida de trabalho pode influenciar a vida familiar. A cultura das longas horas de trabalho produz o mesmo efeito. Parece por isso necessário questionar em que medida o caminho que tem vindo a ser trilhado representa a via mais apropriada para a vida individual, organizacional e social. O trabalho de Baylin e colegas é claro: «a nossa descoberta-chave é a de que a separação destas questões [trabalho e família] é nefasta quer para as empresas quer para as pessoas» (1999, p. 24).

Nas linhas seguintes, apontam-se algumas interrogações potencialmente fomentadoras de reflexão e estudo:

- Qual o efeito das longas horas de trabalho sobre a produtividade? Os dias longos de trabalho serão dias mais produtivos?
- Quais as consequências, para a vida pessoal e familiar, da falta de equilíbrio entre trabalho e não-trabalho?
- Em que medida a ausência (física e psicológica) dos pais gera efeitos nefastos na estabilidade e saúde dos seus filhos (Coles, 2001)?
- Como é que o stresse da vida organizacional transvasa para a vida pessoal/familiar e vice-versa?
- O que podem as organizações fazer para tornar os seus empregados membros mais dignificados da família e da sociedade – em vez de deles pretender extrair «todo o corpo, todo o espírito, toda a mente» (Levering & Moskowitz, 1993, 1998; Parker, 1997; Kets de Vries, 2001)?

### ***XIII – Meio ambiente***

A descarga de poluentes nos rios e no mar, as marés negras provocadas por acidentes navais (e.g., Exxon Valdez), doenças como a BSE aparentemente geradas pela utilização imprudente de descobertas científicas na alimentação dos animais, utilizações abusivas de fertilizantes e pesticidas, a inclusão nos alimentos de aditivos perniciosos para a saúde, os efeitos dos aerossóis na camada de ozono – eis um conjunto de exemplos ilustrativos do modo como as organizações podem exercer impactos perniciosos sobre o ambiente e a saúde das pessoas.

O panorama não tem recortes apenas além-fronteiras. Ilustrando, em Junho de 2001, o presidente da associação Delfim/Centro Português de Estudos dos Mamíferos Marinhos, Manuel

Eduardo dos Santos, afirmava que «Os golfinhos-roazes do Sado estão seriamente ameaçados de extinção» (Público, 2 de Junho de 2001, p. 36). Os químicos usados pelos estaleiros navais e os pesticidas agrícolas provocam a acumulação de substâncias tóxicas no leite das mães, o qual transforma a alimentação das crias em «injecções letais».

Este é apenas um exemplo de que a actividade empresarial nem sempre respeita o meio ambiente natural. Aliás, segundo o presidente da Associação Empresarial de Portugal, Ludgero Marques, «95% das empresas não cumprem» as regras ambientais (Expresso-Economia, 9 de Junho de 2001, p. 28). Apesar da retórica da «gestão verde» que afirma que estratégias organizacionais amigas do ambiente criam valor para os accionistas, segundo o *Financial Times* os «tempos difíceis testam o negócio verde» (Houlder, 2001).

O problema radica, porventura, na própria essência subjacente a essa retórica: «ser amigo do ambiente cria valor para os accionistas.» Com efeito, do mesmo modo que «não é ético quem é ético apenas porque isso dá dinheiro», também não se é um verdadeiro respeitador do ambiente quando tal respeito apenas é praticado quando isso «dá dinheiro».

É claro que o problema tem *nuances* complexas. Por exemplo, uma organização receará depender verbas avultadas em protecção ambiental se os seus concorrentes não actuarem do mesmo modo – pois tais custos podem diminuir a sua competitividade (Martin, 2002). A solução passará, quiçá, pela elaboração de códigos de conduta aplicáveis às empresas de um mesmo sector, e pela aplicação de sanções às prevaricadoras. Passará, também, pelo cumprimento rigoroso da lei – caso em que é necessário que os poderes públicos sejam rigorosos e transparentes.

De qualquer modo, têm surgido iniciativas meritórias que, pelo exemplo, poderão verter efeitos positivos sobre as restantes organizações. Um exemplo ilustrativo é o da *Business Action for Sustainable Development* da Royal Dutch/Shell. Elas constituem passos importantes para a mudança de comportamento das organizações face ao meio ambiente. É provável, no entanto, que o comportamento dos consumidores e da sociedade em geral represente o factor de maior preponderância nesse caminho. Se os consumidores detiverem informação pertinente acerca das práticas ambientais das empresas, e forem a elas sensíveis, é provável que, por exemplo, rejeitem a compra de bens que, embora menos dispendiosos, chocam com princípios básicos de respeito ambiental.

O sacrifício do ambiente em nome exclusivo do lucro não parece socialmente aceitável nem sustentável. A pressão, nomeadamente legal, para o respeito pelo ambiente, parece obrigar as empresas a buscar formas criativas de aproveitamento de uma nova atitude, mais amiga do ambiente. A diferenciação de produtos com base nas suas características ecológicas, a negociação de benefícios fiscais para empresas ambientalmente responsáveis, e a redução do risco de acidentes com impacto ambiental, constituem exemplos possíveis de uma relação virtuosa entre interesses organizacionais e defesa do ambiente. Os bons resultados bolsistas de fundos de investimento em energias alternativas (Houlder, 2001) mostram que os ganhos do negócio não têm de ser alcançados à custa do ambiente. É importante, em todo o caso, e tal como refere Forest Reinhardt (1999), trazer o ambiente de volta à terra: os investimentos ambientais devem ser feitos pelas mesmas razões que qualquer outro investimento, ou seja, para obter resultados positivos ou diminuir o risco de resultados negativos. O CO poderá ajudar a decifrar a forma como os gestores entendem o

ambiente natural (um «grupo interessado», uma fonte de recursos), e como analisam o impacto das suas acções sobre o ambiente (os fins justificam os meios?). Poderá contribuir para que as acções organizacionais sejam mais pautadas por valores de respeito ao ambiente – tendo em vista que as actuais gerações possam legar às próximas um planeta «vivo», e não tristemente delapidado.

Em jeito de síntese reflexiva, eis um conjunto de interrogações pertinentes para o estudo que pode ser levado a cabo pelo CO e por algumas disciplinas afins:

- Qual a avaliação feita pelas empresas relativamente à sua contribuição para a qualidade ambiental?
- Quem é responsável pela protecção do ambiente: o Ministério do Ambiente ou a sociedade, incluindo as organizações?
- Qual o realismo da gestão ambientalmente sustentada: facto ou ficção?
- Quais as implicações psicológicas (e.g., atitudes dos empregados e dos consumidores face à organização) em empresas ambientalmente irresponsáveis?
- Que mecanismos de desculpabilização são usados pela gestão e pelos empregados de empresas poluidoras?
- Não haverá necessidade de substituir o paradigma segundo o qual «vale a pena ser respeitador do ambiente porque isso é bom para o negócio»? Não haverá necessidade de as organizações ponderarem o modo de se auto-regularem – tendo em vista aplicarem a si próprias restrições em matéria de uso dos recursos naturais?
- Em que medida os membros organizacionais poderão «pressionar» os decisores a enquadrar as suas acções em critérios de respeito ambiental?
- Como se compreende que os consumidores sensíveis à problemática ambiental sejam os mesmos que, enquanto decisores organizacionais, actuam em sentido distinto?

#### ***XIV – Grupos de interessados (stakeholders)***

Devido à complexidade e ambiguidade que comporta, o estudo da eficácia organizacional é por vezes tratado como um tópico de investigação menos interessante que outras áreas mais «quentes» da gestão (Bedeian, 1987). No entanto, a emergência de um novo contexto (de natureza global, com consumidores mais exigentes, caracterizado por maior vigilância dos *media* e por pressões crescentes para a protecção do ambiente) tem estimulado a busca de novas formas de entendimento dessa problemática.

A teoria dos grupos interessados constitui seguramente um passo importante nesse sentido (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al., 1997), sendo aliás matéria que vai ingressando mesmo nos próprios domínios da gestão das instituições de ensino superior (Amaral & Magalhães, 2000). Ela sugere que a eficácia não pode ser aferida apenas pela satisfação dos desejos dos accionistas – antes dever ser concebida como um conceito multidimensional, sendo a organização eficaz aquela que procura responder às necessidades por vezes contraditórias (e.g., combinação de maior qualidade de serviço com maior eficiência) dos diversos *stakeholders* (e.g., accionistas, empregados, clientes, gestores, fornecedores, comunidade local). A título de exemplo e com o fito na reflexão e estudo, eis um elenco de questões pertinentes sobre esta matéria:

- Como se constitui a percepção da importância relativa dos vários grupos de interessados? Como é que os gestores ponderam os interesses – muito vezes antagónicos – dos accionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade local, etc.?
- Existem grupos particularmente influentes para a imagem da organização (e.g., os *media*)? Como escolhem esses grupos os seus alvos de interesse preferenciais?
- Que tipo de redes sociais e políticas se estabelecem entre grupos organizacionais e grupos de interesse? Em que medida se desenvolvem no seio da organização núcleos representativos dos interesses dos vários constituintes ou detentores de interesses?
- Como são «integradas» na actividade da organização as vozes críticas dirigidas à coligação dominante e às posições maioritárias? Em que circunstâncias tais vozes são acolhidas ou rechaçadas?

#### ***XV – O papel das organizações na sociedade***

As organizações não são ilhas na sociedade. São células da sua existência. São influenciadas pelo ambiente social circundante, e influenciam-no. Pese embora a força dos argumentos segundo os quais as organizações se devem preocupar exclusivamente com o lucro, ficando a sua responsabilidade social resumida à observância da lei e ao pagamento de impostos (Friedman, 1970), algumas interrogações parecem legítimas. Por exemplo:

- Não é verdade que as empresas beneficiam dos níveis de educação, formação e cultura da comunidade circundante?
- Não é certo que um grande número de pessoas sacrifica parcelas importantes das suas vidas em benefício da organização em que trabalha?
- Haverá legitimidade moral para solicitar sacrifícios aos empregados em determinados momentos, abandonando-os posteriormente à sua sorte como se «velhos trapos» fossem?
- Serão sempre verídicos os argumentos que sustentam despedimentos em massa (gerando depressões profundas na economia regional e na vida das famílias), ou há frequentemente interesses inconfessos que os provocam?
- Se uma pessoa pode ser incriminada por causar danos morais a outras, não haverá razões para incriminar organizações que, sem qualquer pejo, causam danos morais e psicológicos nos seus trabalhadores?

Um reflexo destas preocupações foi projectado sobre um artigo dado à estampa por Jorge Santos na edição do jornal *Público* de 21 de Maio de 1997: «O despedimento colectivo da Grundig poderá ser um acto de racionalidade colectiva mas nem por isso deixa de ser um acto de irracionalidade social. Que sentido faz uma vida de trabalho ao serviço de uma empresa? Que importa se o melhor dos esforços desta gente fica entre as paredes de uma fábrica? Na hora de deitarem contas ao passado, muitos dos operários despedidos sentem que o seu esforço, a sua dedicação, o seu entusiasmo, não tiveram qualquer sentido. Para boa parte destes trabalhadores, o futuro pinta-se com

cores muito sombrias. Ao cabo de dez, vinte ou trinta anos de casa, a possibilidade de conseguirem um novo emprego é remota.» (p. 36).

O (quase) «grito de revolta» não pode deixar de interpelar os estudiosos da gestão e do CO – que não podem alhear-se nem «lavar as mãos» das consequências das suas propostas. Acresce que, frequentemente, bastariam considerações de natureza instrumental para mitigar os ímpetus lucrativos com considerações de natureza social e moral. Na verdade, é muito provável que a **irresponsabilidade** social das empresas redunde em prejuízo próprio, como se o «feitiço se virasse contra o feiticeiro». É igualmente presumível que as organizações «boas cidadãs» induzam níveis superiores de empenhamento e desempenho dos seus colaboradores (Maignan et al., 1999). Eis um conjunto de aspectos que (pelo menos) a prudência recomenda que sejam considerados:

- Que impacto têm práticas como a antes exposta no moral daqueles que ficam na organização (os sobreviventes)? Estarão dispostos a fazer mais sacrifícios? Ou não actuarão antes como gestores de boas impressões (querendo parecer empenhados, devotos aos interesses da organização), com o intuito de não perderem a posição e de manterem a fonte de subsistência?
- Como podem as organizações desejar que os seus colaboradores adotem comportamentos de cidadania (Organ, 1988, 1997; Rego, 2002) e se empenhem – ao mesmo tempo que quebram o contrato psicológico e os laços de confiança com eles?
- Quais as implicações para a imagem de mercado das empresas envolvidas nestas quebras contratuais (Maignan et al., 1999)?
- Será legítimo usar as pessoas como simples meios ao serviço de fins – por mais nobres que possam parecer?
- Não haverá necessidade de as organizações se imporem autolimitações na gestão (instrumental) das pessoas que nelas trabalham (Hancock, 1997; Parker, 1997)?
- Não haverá riscos de as organizações em geral sofrerem as consequências – pelo menos a prazo – das actuações imprudentes e desumanas adoptadas por outras organizações?

Estas questões adquirem projecção ainda mais nítida quando se atenta nas elevadas taxas de acidentes de trabalho em Portugal. Nos 15 anos concluídos em 2000, o número de acidentes mortais atingiu a impressionante cifra de 14.374 pessoas (in R. Bicho, Três mortes por dia em acidentes laborais, *Público*, 3 de Agosto de 2001, p. 27). O número corresponde a 3 mortes por dia, num total de 48 acidentes diários. Entre 1990 e 1999 morreram 495 trabalhadores com menos de 20 anos de idade.

É um facto que a vida, em geral, está imersa em riscos – e que a vida organizacional não é excepção. Mas quantas mortes ocorreram por negligência dos decisores? Quantos acidentes foram facilitados por práticas organizacionais apenas preocupadas em reduzir custos – mesmo que «à custa» da integridade física dos membros organizacionais? Quantas vezes a morte de um empregado não significa mais do que um acréscimo negro nas estatísticas da empresa? E com que frequência as organizações se esquivam à assunção das suas responsabilidades – designadamente em matéria de seguros e indemnizações (ao próprio e/ou à família)?

### XVI – Globalização e «transculturalização»

«Globalização é interdependência. Uma interdependência complexa a nível mundial. Basta considerar isto: no mundo ‘global’ o que acontece num sítio qualquer tem impacto no que acontece noutra sítio, por distante que seja. A economia asiática cai, a bolsa de Budapeste cai de imediato – mesmo que a economia da Hungria tenha pouco a ver com a economia dos países que caem. A *Northwestern* entra em greve nos Estados Unidos e os lucros da KLM descem na Holanda – mesmo que os trabalhadores da NW não tenham a ver com a KLM, nem as duas empresas aéreas consolidem as contas. A Coca-Cola tem um problema na Bélgica – e as empresas de comunicação em Portugal vêem aumentar, de repente, as despesas de publicidade institucional feitas pela empresa americana. De lá para cá, de cá para lá. As interdependências aí estão.» (Santos, 1999, pp. 32-33).

O exposto é claro – seria difícil pintar cores mais vivas e contornos mais nítidos para o quadro representativo da globalização. Tal como descrita, ela aí está – para o bem e para o mal. **É quase um fetiche.** Às vezes, não entendemos bem o seu significado – mas sentimos os seus efeitos. Como diria Fitzgerlad (1997), «na prática, as empresas de todas as formas e dimensões através do mundo aceitam a globalização dos negócios e da economia como um facto da vida. Não debatem a sua existência – respondem aos seus efeitos» (p. 739). Waters (1995) também não podia ser mais claro ao atribuir ao tópico o epíteto de «conceito dos anos 90, uma ideia chave através da qual compreendemos a transição da sociedade humana para o novo milénio» (p. 1). Quais são, então, os traços básicos da globalização? Eis algumas respostas definidoras:

- A interdependência sofreu incrementos consideráveis. O que acontece em qualquer parte do mundo tem repercussões nos locais mais recônditos.
- O lugar físico perdeu relevância. As organizações mudam as suas instalações e o seu processo produtivo de um país para outro – «enquanto o diabo esfrega um olho». As informações colhidas em qualquer parte do globo podem ser visionadas e/ou escutadas em qualquer outra parte – em tempo real, como se tudo pudesse ser visto em directo, qualquer que seja o ponto do mundo em que os fenómenos ocorram e sejam escrutinados.
- É possível edificar organizações reais – isto é, que trabalham e produzem efectivamente resultados – com pessoas que se encontram em diferentes locais do planeta, mesmo que nunca se tenham conhecido e visto cara-a-cara.
- Qualquer viajante pelo mundo acolhe com alguma estranheza a possibilidade de comprar em qualquer parte do mundo idênticos bens e serviços: os mesmos serviços de hotelaria, as mesmas comida e bebida, a mesma roupa, os mesmos *hamburguers*, as mesmas pizzas, as mesmas viagens aéreas, os mesmos filmes, os mesmos programas de televisão, os mesmos serviços financeiros – e, até, os mesmos estilos de vida.

Que consequências daí advêm para a disciplina do CO? Que contributos pode o CO proporcionar tendo em vista a compreensão do funcionamento das organizações e os incrementos no seu desempenho? Eis algumas indagações que podem ajudar a abrir caminhos de compreensão:

- O que significa de facto, e para além do discurso, a globalização? Que implicações acarretam para a vida organizacional?
- Como são as interdependências à escala planetária percebidas pelos gestores e pelos empregados?
- É a globalização principalmente percebida como fonte de ameaças ou como factor de oportunidades?
- Quais os impactos da globalização sobre os valores e comportamentos organizacionais?
- Em que medida os líderes deverão ajustar os seus estilos de liderança às especificidades de membros organizacionais de origens culturais distintas?
- Como podem ser geridos os processos negociais entre negociadores de diferentes culturas? Como decorrerão os processos comunicacionais? Como melhorar a comunicação entre actores de diferentes origens culturais?
- O que ocorrerá, no plano dos conflitos, como consequência dos equívocos gerados pelas diferenças entre as expectativas, valores, estilos e crenças de pessoas de diferentes latitudes?
- Não ocorrerão alterações nas expectativas próprias do papel (Rego, 2002) projectadas sobre os trabalhadores portugueses como resultado de consideráveis níveis de desempenhos extra-papel executados por imigrantes do leste europeu?

#### ***XVII – Género: o crescendo do papel das mulheres na vida organizacional***

A um ritmo vertiginoso, as mulheres adquirem peso crescente na vida social, política e organizacional (Addler, 1999; Bradley et al., 2000). A legitimidade social para «ficar em casa» concedeu lugar à legitimidade para trabalhar e fazer carreira. Nas Universidades, o peso das mulheres é crescente – e os melhores desempenhos parecem pender para o seu lado. Parece assistir-se a uma progressiva similitude de papéis entre os dois sexos – a lógica de separação deu lugar a uma lógica de parceria e equiparação. Locais de trabalho exclusivamente preenchidos por homens no passado são hoje palco de convivência laboral entre pessoas de ambos os sexos. E embora seja comum a queixa azedamente feminina de que os lugares de chefia ainda são maioritariamente preenchidos por homens, é indubitável o crescendo feminino nessa matéria.

É muito provável que o processo seja inexorável, que as organizações se debatam com situações desconhecidas, e que os gestores se vejam confrontados com problemas para os quais não estavam preparados. A título reflexivo, eis um catálogo de interrogações pertinentes para as quais a disciplina do CO poderá facultar algumas respostas:

- Haverá diferenças entre os estilos de liderança de gestores e gestoras? Haverá um «**estilo feminino de gestão**» (Eagly & Johnson, 1990; Adler, 1999)?
- Que problemas poderão emergir – nos planos da comunicação, do conflito e da negociação – da diversidade sexual dos locais de trabalho? Homens e mulheres comunicarão de modo diferente, denotarão estilos preferenciais de gestão do conflito diferentes (e.g., Tannen, 1995; Magalhães & Neto, 2000)?
- Será necessário gerir homens e mulheres de modo distinto? Ou estará a ocorrer uma

aproximação entre os papéis de ambos – designadamente por via de alterações nos padrões educacionais – que induza a progressiva semelhança de atitudes, crenças, estilos de comunicação e de gestão do conflito?

- Extravasarão para Portugal os sistemas jurídicos que, noutros países, têm pugnado pelo estabelecimento de quotas destinadas a fazer discriminação positiva («acções positivas») favorável às mulheres? Que efeitos daí poderão advir para os comportamentos e atitudes dos homens? Serão tais práticas ajustadas à cultura portuguesa?
- Quais os problemas éticos advenientes de acções positivas favoráveis às mulheres (Reynolds, 1986; Beauchamp, 1993; Beauchamp & Bowie, 1993b)? Por exemplo, como explicar a um homem oriundo de classes sociais desfavorecidas, filho de mãe discriminada, que «deve» ceder lugar, num dado concurso, a uma mulher – devido à discriminação feminina de outrora?
- Como poderão os novos papéis laborais e sociais atribuídos às mulheres compatibilizar-se com a vida familiar e os cuidados educativos a proporcionar aos filhos?
- Tornando-se mais exigente o papel dos homens como pais e educadores, que alterações daí advirão para eles nos seus papéis de membros organizacionais?
- Que medidas e políticas deverão as organizações adoptar para que os seus colaboradores – homens ou mulheres – possam exercer os seus papéis de educadores?
- Que impactos terá na vida organizacional o progressivo aumento de famílias monoparentais? Como poderão as empresas dar guarida às exigências de um pai ou de uma mãe que assumem, sozinhos, a custódia dos seus filhos?

#### ***XVIII – Horários e flexibilidade no exercício da função***

A regra «das nove às cinco» tem sofrido grande erosão. São progressivamente mais comuns os horários flexíveis e as isenções de horários de trabalho, e pontualmente surgem o trabalho em tempo parcial e a partilha de postos de trabalho (Brewster, 1995; Bradley et al., 2000; Corwin et al., 2002). Mas obstáculos de vária natureza têm impedido que maior quantidade de exercícios flexíveis do trabalho sejam implementados. O impedimento mais comum radica na forma como o trabalho é (ou tem de ser) organizado. Por exemplo, os membros de uma linha de fabricação não podem encetar a sua actividade em tempos distintos – sob pena de a linha não poder funcionar. Sucede, porém, que os empregos da «nova economia» estão ainda em crescendo, sendo mais acolhedores das novas formas de trabalho. Duas forças devem, todavia, ser identificadas:

- Por um lado, a vontade das pessoas de exercerem actividade profissional em regime flexível. Por exemplo, uma mãe pode preferir, durante os primeiros anos de vida dos seus filhos, enveredar por um trabalho em tempo parcial, ou pela partilha de um posto de trabalho.
- Por outro lado, as organizações que desejam recorrer a fórmulas flexíveis que lhes permitam enfrentar as alterações constantes na sua envolvente de negócio. Por exemplo, uma empresa com carteira de encomendas incerta pode preferir recorrer a trabalhadores temporários nos picos de produção.

Estas duas forças nem sempre actuam no mesmo sentido (Rodrigues, 2002). Por exemplo, a vontade de recorrer a trabalhadores temporários pode colidir com a insatisfação dos membros organizacionais «normais». E ao desejo do trabalhador de praticar horário flexível pode deparar-se a renitência da organização em «perder controlo» sobre os seus colaboradores. O tema é sobejamente complexo para poder caber no espaço exíguo deste artigo. Incorpora tantas facetas e *nuances* que seria abusivo pretender apontar linhas de desenvolvimento claras. Justifica-se, porém, a redacção de algumas interrogações:

- Em que grau as culturas organizacionais e os poderes instituídos acolherão pacificamente novas e mais flexíveis formas de exercício do trabalho?
- Em que medidas as pessoas – em resposta, por exemplo, à vontade de tomar conta dos filhos, dispor de mais tempos livres, exercer actividade em mais do que uma organização – não se sentirão progressivamente impelidas a buscar novas formas de trabalho e vínculo organizacional?
- Especificamente, em que medida a consciência da necessidade de conciliação mais cuidada da vida profissional e da vida pessoal/familiar não induzirá pressões para que as organizações se disponibilizem a erigir meios de flexibilidade favoráveis aos seus colaboradores?
- Que linha de desenvolvimento terá o recurso ao trabalho temporário? Quais os riscos de as organizações recorrerem a esse sistema de um modo abusivo, penalizando a segurança no trabalho, os laços de confiança e a saúde psicológica das pessoas?
- Não se estará a desenhar uma tendência para que as organizações sejam constituídas por trabalhadores de dois tipos: o **núcleo** (com segurança no emprego e cargos «respeitáveis») e os grupos **periféricos** (com vínculos precários e funções pobres ou rotineiras)?
- Não constituirão algumas novas formas de trabalho modos potenciais de aliviar o stresse? Mas não poderão, também, ser usadas como «formas de pressão» sobre colaboradores de menor poder de negociação na arena organizacional?
- Como se cruzarão estas novas e flexíveis formas com o teletrabalho?

### ***XIX – Relações de poder***

Todas as transformações sociais estão associadas a alterações nas relações de poder. Toffler (1991), projectando o seu olhar penetrante sobre o quadro da vida social e económica actual, aduziu um argumento que pode ser assim sintetizado: em tempos remotos, a base de poder fundamental fundou-se **na força e na violência**; depois, foi a **riqueza** que emergiu como pedra fundamental; mais recentemente, é o **conhecimento** (*lato sensu*) que tem assomado como peça fulcral. Esta trindade está associada ao trio constituído pelo «músculo, dinheiro e mente».

Genericamente, este processo ocorreu nas organizações. A escravatura baseava-se no poder da força. Nos primórdios da revolução industrial, os interstícios das organizações estavam ainda embebidos de um grau considerável de força e violência. As transformações económicas, sociais e políticas entretanto ocorridas conferiram à riqueza e ao dinheiro o papel dominante. Os grandes negócios da primeira metade do século XX fizeram-se e desenvolveram-se, já não com a violência

(pelo menos explícita) – mas com dinheiro/riqueza. Concomitantemente, a lógica do *homo economicus* dominou a gestão das pessoas – sendo a gestão científica do trabalho a cor mais saliente desse mosaico industrial/organizacional. Os tempos mais recentes são de outra natureza. Uma quantidade considerável de negócios emerge apenas como fruto da formação, da informação, do conhecimento e da criatividade. No seio das organizações, os detentores dos conhecimentos são os ímãs do poder – aqueles de quem os outros e a própria organização dependem para decidir e prosperar.

Importa, aliás, considerar a veemência de um dado bem presente – mas nem sempre consciencializado: a gestão parece ser o reflexo mais claro de como o conhecimento pode ser utilizado para exercer poder, sem necessidade de recorrer à riqueza e à violência. Quantos modelos de gestão, quantos gestores, quantas organizações não almejam obter mais empenhamento dos seus colaboradores – sem despendem mais recursos financeiros? Não são as «novas vagas da gestão» o paradigma de como se pretende usar o conhecimento (*lato sensu*) para obter «mais leite de vacas contentes» (Hancock, 1997; Parker, 1997; Rego, 2002)?

Este é, porém, o quadro genérico. Para se reflectir mais precisamente sobre a realidade organizacional, torna-se imperioso considerar aspectos mais específicos. Ao longo deste artigo, diversas mudanças com implicações na vida organizacional foram identificadas. Delas se pode fazer eco nas linhas que se seguem:

- As estruturas organizacionais têm assumido formas mais achatadas, tornando-se o vértice estratégico mais próximo da base.
- As estruturas em rede são cada vez mais numerosas, pulverizando todo o sistema hierárquico tradicional.
- As tecnologias mudam rapidamente, mudando também as competências necessárias para aplicá-las. O empregado que hoje é poderoso por saber usar uma dada tecnologia pode perder grande porção desse poder quando dão entrada na organização novas tecnologias que ele não domina.
- A virtualização vai fazendo paulatinamente o seu caminho, tornando menos claro quem ordena o quê, quem coordena quem, quem decide o quê.
- As mulheres assumem papel progressivamente superior nas organizações, desafiando as lógicas de poder masculino tradicionais.
- Gestores de diferentes latitudes exercem funções em várias partes do mundo, tendo necessidade de adaptar os mecanismos de actuação e decisão aos quadros culturais em que se inserem as organizações. Símbolos de poder em determinadas culturas podem ser sinais de perda/ausência de poder noutras bandas.
- A informação circula abundantemente – e uma parcela considerável não está sob controlo dos detentores formais de poder. Paradoxalmente, as novas tecnologias também permitem a esses actores afirmarem mais vigorosamente o seu poder sobre a informação que lhes interessa ver circular.
- É provável que as relações de poder envolvendo o grupo nuclear e os grupos periféricos (*vide* ponto anterior) sejam distintas das que ocorrem no interior de cada um desses gru-

pos. É igualmente (muito) plausível que se relacionem de modo distinto com a coligação dominante e o vértice estratégico.

- Os níveis de formação e informação de membros organizacionais progressivamente escolarizados não se compaginam com as estratégias de gestão que funcionavam nos tempos em que o analfabetismo imperava.

Em suma: é muito provável que as relações de poder dos tempos vindouros estejam a ser tecidas segundo um padrão que está a ser encetado – mas cuja incipiência ainda não permite detectá-lo. Já se descortinam linhas – mas o padrão ainda não aflora aos nossos olhos. Quiçá, novos padrões serão brevemente desenhados – mesmo antes de os anteriores verem completamente a luz do dia.

### ***XX – Organizações autenticizóticas***

O que é um indivíduo «saudável»? Do ponto de vista físico, a resposta parece óbvia, mas uma concepção holística da saúde impele a consideração de um conjunto bastante mais diversificado e rico de aspectos. Kets de Vries (2001) faculta algumas pistas proveitosas, aduzindo que o indivíduo saudável perfilha diversas características, de que se destacam as seguintes:

- Possui um sentido estável da sua identidade (isto é, tem um claro sentido do que é).
- Assume responsabilidade pelas suas acções – em vez de culpar os outros e tentar alijar sobre os ombros deles as suas (dele) contrariedades.
- Acredita que pode controlar os eventos que afectam a sua vida.
- Tem uma percepção saudável da imagem e do funcionamento do seu corpo.
- Não envereda por actividades auto-destrutivas.
- É apaixonado pelo que faz.
- Sabe como gerir a ansiedade.
- Não perde facilmente o controlo.
- Tem a capacidade para estabelecer e cultivar relações interpessoais.
- Tem um sentido de pertença e afiliação, vê-se a si próprio como parte de um grupo.
- Sabe lidar com problemas de dependência e separação. Sabe como lidar com a depressão e tem grande capacidade para conviver com a perda.
- É criativo e tem espírito jovial.
- Tem a capacidade para reenquadrar as experiências negativas de um modo positivo.
- Tem esperança no futuro.
- Está altamente motivado para fazer auto-reflexão.
- É capaz de satisfazer as suas necessidades de afiliação – de ser parte de algo, de pertencer a colectivos humanos.
- Experimenta um sentido de significado e orientação na sua vida.

O tópico pode parecer de relevância secundária. Afinal – poderá alguém alegar – este artigo debruça-se sobre o comportamento organizacional, e não sobre medicina, cuidados médicos, ou psicologia clínica. O argumento não é porém defensável. De facto, quer os gestores o desejem ou

não, as organizações interferem na saúde física e psicológica dos seus colaboradores. E não parece ser bizantino supor que a saúde das organizações é afectada pela saúde das pessoas que nela passam uma parte importante das suas vidas. Em qualquer caso, é imperioso que as organizações não tratem os seus colaboradores como meros instrumentos – todo o indivíduo contém um cerne de dignidade merecedora de respeito.

O tema vem a propósito das organizações autênticas – um conceito sugerido por Kets de Vries (2001), no seio da realidade sugerida pelas «melhores organizações para se trabalhar», e cuja caracterização está exposta no Quadro 3. Autêntico é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que ela é «**essencial para a vida**» das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, realização pessoal, competência, autonomia, iniciativa – fornecendo significado para as suas vidas. As organizações deste tipo ajudam os seus colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e a organizacional. São um antídoto para o stress que domina a vida de muitas organizações hodiernas. E constituem um dos caminhos mais

### Quadro 3

#### *Características das organizações autênticas (construída a partir de Kets de Vries, 2001)*

Característica	Explicação
<b>Sentido de propósito</b>	Os líderes criam um sentido de propósito para os membros organizacionais, mediante a criação de uma visão para o futuro, de uma descrição vívida de uma cultura e de um propósito para a organização.
<b>Sentido de autodeterminação</b>	Nestas organizações, os colaboradores sentem que controlam as suas vidas – não sendo apenas peões ou meros dentes da engrenagem organizacional.
<b>Sentido de impacto</b>	Os membros organizacionais sentem que as suas acções influenciam, efectivamente, a vida da organização. Usando uma analogia: o pedreiro não sente que está a construir uma <b>parede</b> , mas a contribuir para a construção de uma <b>catedral</b> .
<b>Sentido de competência</b>	Existe entre os colaboradores o sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal. A aprendizagem contínua é fomentada.
<b>Sentido de pertença (de comunidade)</b>	As pessoas sentem que pertencem a uma comunidade organizacional. Este laço constitui a base da confiança e do respeito mútuo. Tal sentimento pode ser promovido, por exemplo, através de unidades organizacionais pequenas (para que os indivíduos não se sintam anónimos) e de liderança partilhada.
<b>Sentido de prazer e alegria</b>	A vida organizacional não é comandada por <i>zombies</i> , mas por pessoas que instilam um sentido de alegria no seu trabalho – outra necessidade essencial do ser humano.
<b>Sentido de significado</b>	As pessoas podem colocar a sua imaginação e criatividade ao serviço do trabalho, sentem-se completamente envolvidas e concentradas no que fazem.

verosímeis para as organizações de elevado desempenho. Kets de Vries articula o problema de modo bem emblemático:

«As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos disfuncionamentos gerados pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre as vidas pessoal e do trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades para progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento, e excessivas viagens conduzem a reacções depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e desordens do sono. O trabalho, contudo, não tem que ser stressante. Pelo contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, um modo de estabelecer a identidade e manter a auto-estima. (...) As organizações são modos ideais para ajudar os seus participantes a lidar com o stress e seus sintomas da vida quotidiana.» (p. 101).

### ***XXI – Muitos temas, uma só dignidade humana***

Os textos de CO nem sempre denotam preocupações – pelo menos explícitas – com a dignidade da pessoa humana. Frequentemente, a lógica que os enquadra é de natureza exclusivamente instrumental, e até maquiavélica («*se funciona, use-se*»). No entanto – ou *pour cause* – justifica-se agora aduzir algumas considerações finais que enfatizem o carácter essencial do assunto. Ao fim e ao cabo, para que servem a gestão e o CO se não se enquadrarem no respeito pela dignidade humana? Não deverão ambas as disciplinas ter como fim último a melhoria da condição humana – nas suas múltiplas facetas? Eis, no entanto, um relato de imprensa, de grande veemência, revelador de que a vida organizacional e económica é prenhe de forças de pendor desumano e desrespeitador da dignidade humana:

«A escravatura da era da globalização não se baseia na noção de propriedade, nem de raça ou etnia, mas sim de controlo de um ‘bem de produção’ que gera elevados lucros. Seja uma criança no Bangladesh que mal começou a andar e é traficada para os Emirados Árabes Unidos, ou uma criança chinesa contrabandeada pelo *gang* dos Snakehead para Los Angeles, o que existe é um comércio de seres humanos. (...) A economia global criou uma procura por produtos baratos, e não existem produtos mais baratos do que os feitos pelo trabalho escravo (...) Os escravos dos tempos modernos podem ser crianças tecelãs de tapetes, fechadas em fábricas obscuras da Índia, Paquistão ou Nepal, onde trabalham das quatro da manhã às onze da noite, sem intervalo, com parca comida e não remuneradas. Podem ser os homens, mulheres e crianças, oriundos do México, da Guatemala, do Vietname ou da China, que chegam aos Estados Unidos à procura de trabalho honesto e pago, e que acabam forçados à servidão em campos de tomate, de laranjas ou em bordéis. Podem ser as mulheres das ex-repúblicas soviéticas, que atraídas pela promessa de um emprego bem remunerado, acabam por ser violadas, espancadas, vendidas e revendidas e forçadas à prostituição em países da Europa ocidental» (in C. Tomás, 25/08/2001, *Escravatura: A vergonha da globalização*, *Expresso-Economia*, p. 20).

Embora o mundo ocidental seja prolixo na crença de que o progresso é linear, de que cada etapa representa avanços relativamente às etapas anteriores – são inúmeros os sinais de que tal não

é necessariamente verdade. São frequentes os indicadores de que os progressos materiais, científicos e tecnológicos coabitam com a «escravatura» e/ou são usados de modo desrespeitador da dignidade humana. Pelo menos, são profusos os sinais de que os progressos materiais, científicos e tecnológicos ficam frequentemente arredados do caminho que poderia conduzir a melhorias na vivência dos seres humanos de várias latitudes.

Seja a perspectiva direccionada para o trabalho infantil, os salários miseráveis ou em atraso, os locais de trabalho negligentemente inseguros e perniciosos para a saúde, a exploração do esforço humano, os donativos filantrópicos destinados a sossegar a má consciência, os despedimentos em massa completamente irracionais e acompanhados de chorudas recompensas para os seus mentores, o secretismo que frequentemente rodeia a determinação de salários principescos em coabitação com salários indignos, o incumprimento das regras do jogo do mercado assente na crença de que «negócio é negócio, a moral é outro domínio», o uso indevido de estratégias de comunicação publicitária, a busca do sucesso a todo o custo – os dados são claros: algo necessita de ser modificado.

Não parece haver dúvidas de que as disciplinas do CO e da gestão podem facultar contributos sérios na senda de uma vida melhor. Mas não haja também hesitações sobre a possibilidade de ambas serem canalizadas para a prática da perversidade. É necessário, pois, um quadro de referência mais amplo, de outra natureza – o do respeito pela dignidade humana. É no seu seio que cabe gizar os desenvolvimentos destas duas disciplinas complementares.

A revista *Harvard Business Review* publicou em Setembro de 2001 uma entrevista ao reverendo Peter Gomes, intitulada com uma interrogação: «O sucesso é um pecado?» O sacerdote, exercendo funções na *Harvard University's Memorial Church* e professor de Moral Cristã na Universidade, apontou algumas respostas simples, mas de grande significado. Cita mesmo o caso dos executivos que realizam actividades espirituais conjuntas com os seus pares: rezam, estudam textos sagrados, partilham as suas crenças religiosas. Sugere que é necessário ultrapassar o individualismo exacerbado que coloca o prazer pessoal acima de tudo. Que os negócios têm que ser um meio, não um fim. Aponta a necessidade de os empresários e os gestores fazerem algo mais do que procurar apenas ganhar (muito) dinheiro. Que a riqueza pode representar a possibilidade de actuar positivamente em domínios em que os pobres não podem agir. Que os ricos e pobres se devem respeitar mutuamente. Que a busca de sucesso, se não for acompanhada por outros valores, gera sensações de vazio (Gomes, 2001).

A publicação da entrevista numa tão mundialmente reputada revista de negócios pode suscitar estranheza. Neste artigo, não é assumida qualquer posição do ponto de vista da fé. Também não se pretende aduzir que a fé representa qualquer «tábua de salvação» para a resolução de problemas atrás citados. De facto, ela pode mesmo ser usada com os mais perversos fins. E são inúmeros os casos de gestores e empresários de fé que actuaram de modo irresponsável e indigno nas suas práticas organizacionais. Pretende-se, isso sim, alertar para a necessidade de conciliar o sucesso e o desenvolvimento material/tecnológico/científico com uma lógica personalista. As organizações não podem ser meras arenas de competição, onde «vale tudo», onde as pessoas representam apenas um meio ao serviço do lucro, da eficiência ou da eficácia.

A leitura de uma recente entrevista de Peter Senge (2001), um dos maiores gurus mundiais da aprendizagem organizacional, converge num sentido idêntico. Senge começa por afirmar que **as pessoas não são recursos, antes são a própria organização**. Dirigindo-se ao entrevistador, esclarece-o: «por exemplo, você não é um recurso da sua família, mas sim um membro dela. Se o fosse, os seus familiares vê-lo-iam como uma fonte de rendimento ou de outra coisa qualquer. Em suma, ‘recurso’ é uma palavra muito limitada» (Senge, 2001, p. 58). E, mais adiante, afirma:

«[Há] uma contradição quando as empresas afirmam desejar que as pessoas estejam comprometidas, motivadas e empenhados no seu trabalho, quando na verdade a actividade laboral só serve para fazer dinheiro. Os seres humanos interessam-se por outras coisas diferentes de apenas ‘fazer dinheiro’, e por isso estamos basicamente a mentir a nós próprios. (...) O que defendo é que quando as empresas escolhem o objectivo de ‘fabricar dinheiro’, estão a definir um mundo muito pequeno. Sendo assim, temos trabalhadores que não estão motivados; estão minimamente comprometidos, e para eles o trabalho não tem sentido. Não conseguem explicar aos filhos o que fazem e não se afirmam com orgulho nas suas comunidades. Ao definir um alvo pequeno e limitado, obtêm-se pessoas ‘pequenas’ para o alcançar. **Há que meditar sobre esta situação e agir**» (Senge, 2001, p. 60; o sublinhado é nosso).

## **Conclusão**

Apesar da acumulação de conhecimento sobre as organizações e o CO, a passagem do tempo e as mudanças nas diversas esferas da acção humana (sociais, demográficas, tecnológicas, políticas, etc.) obrigam a rever o conhecimento estabelecido e a estabelecer novas metas de reflexão e investigação. Este ensaio discutiu um conjunto de tópicos que, na óptica dos autores, merecerão ser considerados na investigação futura. Em conjunto, estes temas reflectem uma visão abrangente e integrada do CO. Estudá-lo significa, nesta perspectiva, articular a acção humana em contexto organizacional com os demais domínios da sua acção. Uma visão integrada do indivíduo obriga a articular o seu comportamento enquanto membro organizacional, com a sua vida pessoal e familiar, com os seus hábitos e ambições de consumo, com a sua contribuição para a sociedade – não apenas no plano produtivo mas também nas demais áreas da acção. Este artigo visou fundamentalmente trazer à reflexão dos interessados pelo CO uma visão alargada da disciplina, sem a qual a compreensão do seu objecto será necessariamente redutora. Que algumas pistas de investigação, de natureza mais holista, sejam rasgadas – eis a meta da anterior discussão.

## **Referências**

- Adams, S. (1996). *The Dilbert Principle*. New York: HarperCollins.
- Adler, N. J. (1999). Global leadership: Women leaders. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (vol. 1, pp. 49-73). Stamford, CT: JAI Press.

- Amaral, A., & Magalhães, A. (2000). O conceito de stakeholder e o novo paradigma do ensino superior. *Revista Portuguesa de Educação, 13* (2), 7-28.
- Anderson, N., Herriott, P., & Hodgkinson, G. P. (2001). The practitioner-researcher divide in industrial, work and organizational psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*, 391-411.
- Apgar IV, M. (1998). The alternative workplace: Changing where and how people work. *Harvard Business Review, 76*, 121-136.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research and practice. *Leadership Quarterly, 11* (4), 615-668.
- Bailyn, L., Rapoport, R., Kolb, D., & Fletcher, J. (1999). Re-linking work and family: A catalyst for organizational change. In M. P. Cunha, & C. A. Marques (Eds.), *Readings in organization science: Organizational change in a changing context* (pp. 15-65). Lisboa: ISPA.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment, 15* (1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Review, 3*, 113-129.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly, 10* (2), 181-217.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (Eds.) (1993a). *Ethical theory and business* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1993b). Hiring, firing, and discrimination. In T. L. Beauchamp, & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (4th ed., pp. 364-374). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beauchamp, T. L. (1993). Goals and quotas in hiring and promotion. In T. L. Beauchamp, & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (4th ed., pp. 382-391). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bedeian, A. (1987). Organization theory: Current controversies, issues, and directions. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-33). Chichester: John Wiley & Sons.
- Bohl, D. L., Luthans, F., Slocum, J. W., & Hodgetts, R. M. (1996). Ideas that will shape the future of management practice. *Organizational Dynamics, 25* (1), 7-14.
- Boisjoly, R. P., Curtis, E. F., & Mellican, E. (1989). Roger Boisjoly and the Challenger disaster: The ethical dimensions. *Journal of Business Ethics, 8*, 217-230.
- Bradley, H., Erickson, M., Stephenson, C., & Williams, S. (2000). *Myths at work*. Cambridge: Blackwell.
- Brewster, C. (1995). *A flexibilidade como arma estratégica no mercado de trabalho europeu*. XVII Congresso da Associação Europeia de Directores de Pessoal (Seleção de Palestras; pp. 3-20).
- Brockner, J. (1992). Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review, Winter*, 9-28.
- Brockner, J. (1994). Perceived fairness and survivors' reactions to layoffs, or how downsizing organizations can do well by doing good. *Social Justice Research, 7*, 345-363.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivor's work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal, 35*, 413-425.

- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Calás, M., & Smircich, L. (Eds.) (2001). Reorganizing knowledge, transforming institutions: Knowing, knowledge, and university in the 21st century. *Organization*, 8 (2).
- Casalero, C. (2001). Responsabilidade social das empresas: A norma SA 8000. *Opção Q*, 21, 16-17.
- Chapman, A. J., Sheehy, N. P., Heywood, S., Dooley, B., & Collins, S. C. (1995). The organizational implications of teleworking. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 10, pp. 229-248). Chichester: John Wiley & Sons.
- Cohen, D. (1999). A empresa do novo milénio. *Executive Digest*, Dezembro, 94-102.
- Cohen, D. (2001). Escola de empreendedores. *Executive Digest*, Março, 80-84.
- Coles, R. (2001). The inner life of executive kids. *Harvard Business Review*, 79 (6), 63-68.
- Corwin, V., Lawrence, T. B., & Frost, P. J. (2001). Five strategies of successful part-time work. *Harvard Business Review*, July-August, 121-127.
- Cunha, M. P. (1999). Organization studies in Portugal: In search of a community of theory. *Organization Studies*, 20, 358-362.
- Cunha, M. P. (2000). Ciência organizacional: Passado, presente, futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional. Perspectivas e prospectivas* (pp. 47-66). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P. (2002a). Estudos organizacionais em Portugal: O caso da psicologia organizacional. In M. P. Cunha, & S. B. Rodrigues (Eds.), *Manual de estudos organizacionais: Temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P. (2002b). *Foresight as time travelling: Complexity, improvisation and organizational foresight*. Comunicação apresentada na conferência «Probing the future: Developing organizational foresight in the knowledge economy», Glasgow, Julho.
- Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2001). Brave new (paradoxical) world: Structure and improvisation in virtual teams. *Strategic Change*, 10, 337-347.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2002). *Mudança organizacional: Planeada e emergente*. Working paper, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.
- De Vos, A., & Buyens, D. (2001). *Managing the psychological contract graduate recruits: A challenge for human resource management*. Working paper. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, University of Gent.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (1999). Introduction to the special issue: Communication processes for virtual organizations. *Organization Science*, 10, 693-703.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Drucker, P. F. (1988). *As fronteiras da gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Drucker P. F. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, September-October, 95-104.

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 223-256.
- Fitzgerald, N. (1997). Harnessing the potential of globalization for the consumer and citizen. *International Affairs*, 73 (4), 739-746.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32.
- Ghoshal, S., Bartlett, C., & Moran, P. (1999). A new manifest for management. *Sloan Management Review*, Spring, 9-20.
- Glazer, R. (1991). Marketing in an information-intensive environment: Strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, October, 1-19.
- Gomes, P. J. (2001). Is success a sin? *Harvard Business Review*, September, 63-69.
- Goodman, P. S., & Whetten, D. A. (1998). Fifty years of organizational behavior from multiple perspectives. In M. Neufeld, & J. McKelvey (Eds.), *Industrial relations at the dawn of the new millenium* (pp. 33-53). Ithaca, NY: Cornell ILR School.
- Hancock, P. G. (1997). Citizenship or vassalage? Organizational membership in the age of unreason. *Organization*, 4, 93-111.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73 (3), 40-50.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new millenium. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 7-17.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Houlder, V. (2001). Hard times put green business to the test. *Financial Times*, June 4, 9.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10, 791-815.
- Kamoche, K. N., Cunha, M. P., & Cunha, J. V. (Eds.) (2002). *Organizational improvisation*. London: Routledge.
- Kanungo, R. M., & Mendonça, M. (1996). *The ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kasper-Fuehrer, E., & Ashkanasy, N. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27 (3), 235-254.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54, 101-111.
- Kets de Vries, M. F. R., & Balazs, B. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
- Knights, D., Willmot, H., & Collinson, D. (Eds.) (1985). *Job redesign: Critical perspectives on the labour process*. London: Grover.

- Konradt, U., Schmoock, R., & Mälecke, M. (2000). Impacts of telework on individuals, organizations and families: A critical review. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 63-99.
- Kovács, I., & Casaca, S. F. (2000). Evolução dos temas e SIOT: Modas, rivalidades e influências. *Organizações & Trabalho*, 24, 29-45.
- Leite, A. N. (2001). O Estado «complicador». *Independente*, 26 de Outubro, 23.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1993). *The 100 Best Companies to Work For in America*. New York: Doubleday.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1998). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 12 January, 26-35.
- Magalhães, A. F., & Neto, F. (2000). As mulheres são mais sorridentes que os homens? *Psicologia, Educação e Cultura*, 4 (2), 345-360.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 455-469.
- Markham, S. E., & Markham, I. S. (1995). Self-management and self-leadership reexamined: A levels-of-analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (3), 343-359.
- Martin, M. W., & Shinzinger, R. (1996). *Ethics in engineering*. New York: McGraw-Hill.
- Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, March, 68-75.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1251-1262.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35, 493-512.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior – It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Parker, M. (1997). Organizations and citizenship. *Organization*, 4, 75-92.
- Peter, L., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle*. New York: William Morrow.
- Rego, A. (2001). Pensamento grupal: Diagnóstico, consequências e medidas preventivas. *Recursos Humanos Magazine*, 13, 10-21.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Reinhardt, F. L. (1999). Bringing the environment down to earth. *Harvard Business Review*, July-August, 149-157.

- Reynolds, W. B. (1986). Equal opportunity, no equal rights. In R. K. Fullinwider, & Claudia Mills (Eds.), *The moral foundations of civil rights*. Totowa, NJ: Rowman and Littlefield.
- Roberts, K. H., & Bea, R. G. (2001). When systems fail. *Organizational Dynamics*, 29 (3), 179-191.
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rodrigues, R. A. (2002). *A mão-de-obra invisível: Estratégias profissionais dos trabalhadores temporários*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional, Lisboa, ISPA.
- Rynes, S. L., Bartunek, J. M., & Daft, R. L. (Eds.) (2001). Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 340-355.
- Santos, J. F. P. (1999). Direito ao sucesso. *Ideias e Negócios*, 18, 27-36.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Seeger, M. W. (1997). *Ethics and organizational communication*. Cresskill, NJ: Hampton Press.
- Senge, P. (2001). As pessoas não são recursos. Entrevista concedida à revista *Executive Digest*, Julho, 58-62.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character*. New York: W. W. Norton.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3 (1), 18-34.
- Shemwell, D. J., Yavas, U., & Bilgin, Z. (1998). Customer-service provider relationships: an empirical test of a model of service quality, satisfaction and relationship-oriented outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 155-168.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10, 758-776.
- Tannen, D. (1995). The power of talk: Who gets heard and why. *Harvard Business Review*, September-October, 138-148.
- Toffler, A. (1991). *Os novos poderes*. Lisboa: Livros do Brasil.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), 11-25.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision. Risky technology, culture and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Veloso, A., & Keating, J. (2001). Teletrabalho e qualidade de vida no trabalho. *Psychologica*, 27, 197-230.
- Waters, M. (1995). *Globalization*. London: Routledge.
- Weick, K. E. (1979b). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- White, T. I. (1993). *Business ethics: A Philosophical reader*. New York: Macmillan.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10, 777-790.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

**Abstract.** This essay lists 21 themes that will possibly attract, in the near future, the interest of researchers in the field of organizational studies. The discussion does not intend to be exhaustive, but rather to identify some windows for future research. A brief portray of a wide diversity of themes is suggested, including ethics and social responsibility, work and family life, teleworking and the virtual organization, «new generation» psychological contracts, the knowledge-based organization, globalization and cross-cultural management, authentizotic organizations and, last but not the least, human dignity as a major organizational goal. Several research questions are suggested for each of the 21 themes. The article represents an attempt to reflect how changes at the environmental level impact the action of managers and organizations.

*Key words:* Organisational behaviour, new themes, prospective.