



***Gerir Pequenas e Médias Empresas em função do
Bem-estar Profissional.
Um futuro rentável por descobrir.***

Teresa Marta Oliveira Joaquim

Aluna nº 15573.

ISPA, Lisboa – 22 de Julho de 2009

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Isabel Leal e publicada pelo ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, para obtenção do grau de Mestre em Relação de Ajuda, Perspectivas da Psicoterapia Fenomenológico-Existencial, nos termos da Portaria n.º 356/2005, de 1 de Abril, alterada pela Portaria n.º 498/2005 de 31 de Maio.

Ao meu Pai,

Por me ter ensinado, sem o saber, a nunca desistir de sonhar.

À memória da minha Mãe,

Que por ter sido triste me ensinou o valor da alegria.

Ao meu Filho,

Luís Carlos, por tantos momentos que deixámos de partilhar nestes dois anos.

Agradecimentos

Ficará sempre alguém a quem não fazemos justiça ao percorrermos um caminho de dois anos que culminam neste trabalho. Uma reflexão que acabou por ser um teste à minha própria capacidade para gerir uma Média Empresa Nacional em função do Bem-estar Profissional dos colaboradores, que é a hipótese que na actual reflexão se coloca.

Neste percurso agradeço a todos os meus colaboradores, da Vector21, S.A., que me ajudaram a ser uma Gestora mais Existencialista e um *Ser* mais consciente das suas limitações. Que me ajudaram também, através do seu *feedback*, a usar o Bem-estar como foco central da Gestão. Bem como aos meus colegas do Conselho de Administração, que acreditaram em mim permitindo-me aplicar sem restrições os conceitos de Gestão que defendo nesta reflexão. Ao Luís Novais, Presidente do Conselho de Administração, e fundador da Vector21: este trabalho seria impossível sem a sua confiança total no tipo de Gestão que aqui defendemos.

Um agradecimento especial aos 23 inquiridos (gestores, accionistas e colaboradores de PME's Portuguesas), que, sem reservas, aceitaram o desafio de responder ao inquérito que lhe enviámos, dizendo-nos, o que entendem ser, para si, "Bem-estar Profissional".

E a todos os Docentes que leccionaram neste Mestrado do ISPA, uma Escola completamente desconhecida para mim, e os quais me fizeram passar a desejar saber mais sobre Psicoterapia Existencial. Bem como sobre outra Disciplina do Saber, há algum tempo esquecida: a Filosofia. Com todos cresci como *ser-no-mundo*; de todos recorde algo que me ficará para sempre.

À Prof. Doutora Paula Ponce de Leão, que me recordou que a Verdade não é *A Verdade*. Mas tão 'simplesmente' um caminho constante procura. Nunca uma chegada.

À Prof. Dra. Isabel Leal, Orientadora deste Trabalho, que, com sua frontalidade e know-how, me fez voltar à Terra e encontrar o caminho mais simples para chegar onde queria.

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

Ao Prof. Doutor António Augusto Fernandes, que fez exactamente um percurso inverso ao meu: começou por ser Psicólogo Clínico e agora é Professor Universitário, Consultor, Gestor e Empresário de uma PME Nacional. Obrigada por ter aceite o convite para arguente do Júri desta Dissertação.

À Dra. Ana Margarida Alvadia, pela sua preciosa ajuda na análise de conteúdo.

Aos meus colegas de Curso, que me aturaram, nem sempre de feitio fácil. Aos amigos novos que ganhei. Todos me fizeram *re-descobrir* algo que tinha perdido: que há muitas maneiras de ver a vida e que nem sempre a nossa maneira de ver é a mais justa nem a mais acertada. À partilha que soubemos criar.

Isto, também é Relação de Ajuda.

Resumo

A actual Dissertação tem como objecto de estudo o *Bem-estar Profissional nas Pequenas e Médias Empresas Portuguesas*, na perspectiva dos Sujeitos que nelas trabalham. Esta reflexão nasceu da constatação prática (de 19 anos nas empresas onde já trabalhámos, bem como na bibliografia à qual fazemos referência), de que as empresas vivem uma época de desumanização, de indiferença face ao propósito que cada indivíduo pretende alcançar para *si-próprio*. E da constatação de como esta desumanização leva a objectivos de curto prazo e à procura do lucro imediato esquecendo o *Sujeito* e as suas especificidades, colocando em segundo plano as preocupações relativas ao Bem-estar Profissional.

Na perspectiva Existencialista aqui defendida, pretende-se identificar o que os profissionais das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas consideram ser, *para-si*, Bem-estar Profissional. Não queremos definir ‘Bem-estar Profissional’. Nem criar um conceito. O que pretendemos identificar é como *cada sujeito*, em contexto empresarial, descreve o que entende ser Bem-estar Profissional. Para tal, colocámos a seguinte pergunta de investigação: “Descreva o que é, *para-si*, Bem-estar Profissional”.

As respostas mostram, nomeadamente, que o Bem-estar Profissional, do ponto de vista do *Sujeito*, é inseparável de questões como: “ter liberdade no desempenho das tarefas”; “sentir reconhecimento pelo trabalho desenvolvido”; “sentir que a tarefa individual é importante para o desempenho global da empresa”; “sentir prazer no que se faz”; “sentir que o trabalho não representa uma clivagem com o projecto de vida nem com a família”; e sentir “que se está a contribuir para um mundo melhor”.

Consideramos que estes podem ser aspectos importantes para os Gestores que desejem desenvolver empresas humanamente mais responsáveis, onde o Bem-estar Profissional contribua para a sua competitividade e para a sua diferenciação no mercado.

Palavras-Chave

Bem-estar Profissional; Bem-estar Subjectivo; Empresa Existencialista; Gestão Existencialista; Desempenho; Projecto Existencial; Expectativas; Clima Organizacional.

Abstract

The current *Dissertation* has as goal the study of professional well-being in small and average Portuguese companies, in the perspective of the employees. This reflection was born out of the practical evidence (19 years of working experience in companies, as well as out of the bibliography we make reference to) that companies are going through times of inhuman conduct, indifference face to each individual, as a subject, and what he intends for himself.

And the fact that this inhuman process leads to short term goals, searching for fast results, overseeing the subject and his specificity, placing in second plan the preoccupations about professional well-being.

In the existentialist perspective defended here, we intend to identify what professionals of small and average Portuguese companies believe to be professional well-being. We don't want to define 'Professional Well-being' or to create a concept. What we intend to identify is how each *subject*, in enterprise context, describes what he understands to be "Professional Well-being". For such, we placed the following question of inquiry: "Describe what Professional Well-being means for you".

The answers show that "Professional Well-being", of the subject's point of view, is non-separable from questions like: "to have freedom in the performance of tasks"; "to feel recognized for the work you have done"; "to feel that our individual tasks are important for the global performance of the company"; "to feel pleasure out of your work"; "to feel that the work doesn't collide with your lives project our your family", and "to feel you are giving a contribute for a better world".

We consider that these can be important aspects for the Managers who desire to develop more human responsible companies, where Professional Well-being contributes for its competitiveness and differentiation in the market.

Key-Words

Professional Well-being; Subjective Well-being; Existentialists Companies; Existentialist Management; Performance; Existential Project; Expectations; Organizational Climate.

Índice

1. Introdução	10
1.1. Interesse do Tema	12
2. Enquadramento Conceptual da Investigação	17
Revisão Teórica	17
O conceito de Bem-estar Subjectivo	17
Sobre a evolução do Conceito de Bem-estar Subjectivo	19
O conceito de Bem-estar Psicológico	21
3. Objectivos	23
Análise do Bem-estar Profissional do ponto de vista do sujeito	23
4. Procedimentos Metodológicos	26
Enquadramento da Investigação	26
Participantes	26
Caracterização da Amostra	27
Procedimentos de recolha de dados	28
A entrevista como técnica de recolha de informação.	30
Uma abordagem predominantemente qualitativa	30
Análise de conteúdo: tratamento e análise da Informação	32
Procedimentos utilizados na análise de conteúdo.....	33
5. Resultados	35
6. Discussão	42
A gestão do binómio Produtividade - Bem-estar Profissional	43
Bem-estar Profissional Subjectivo e clima organizacional	44
Bem-estar Profissional Subjectivo e condições físicas e ambientais onde o colaborador desenvolve o seu trabalho.....	47
Perspectivas Existencialistas de Gestão	50
O Bem-estar Profissional no âmbito da Empresa Existencialista.....	50
Alguns exemplos da prática de uma Gestão Existencialista.....	51
Os gestores não necessitam de se desumanizar para terem sucesso profissional	52
Sucesso profissional como Gestor não significa anular o coração nem as emoções..	53
Sucesso profissional como Gestor também significa conseguir mostrar e partilhar dor e sofrimento	54
Gestão Empresarial do Bem-estar Profissional: viragem da Empresa para o Bem-estar dos Colaboradores	57
A importância do Bem-estar Profissional para a formação da noção de sujeito-no- mundo	58
Do sujeito face a si próprio.....	58
Do sujeito face à forma como percebe a sua liberdade	60
Do sujeito face aos outros.....	63
Do sujeito face ao seu projecto de vida	65
Do sujeito face às suas escolhas fundamentais.....	68
Bem-estar, escolhas fundamentais do sujeito e ética empresarial	70
O Sujeito como autor que contribui para um Mundo melhor.....	71
Bem-estar Profissional e Desempenho	73
Bem-estar Profissional e concretização de objectivos.....	76
O Bem-estar Profissional como antecipação de si.....	78

O Bem-estar Profissional e a sua relação com as expectativas	79
Bem-estar Profissional e Família.....	81
A importância do Bem-estar Profissional para a formação da noção do Gestor como <i>ser-no-mundo</i>	81
O Gestor e a importância do Bem-estar Profissional para o sucesso do Projecto Empresarial.....	81
O perigo do “sem-sentido” para as Empresas Geridas em função do Bem-estar Profissional	84
O perigo do “vazio existencial” para o Bem-estar Profissional	85
7. Conclusão	89
Que futuro para as Empresas Geridas com foco no Bem-estar Profissional?	91
Bem-estar Profissional e Competitividade	93
As Empresas Geridas em função do Bem-estar e o culto do Projecto	98
As Empresas Geridas em função do Bem-estar e a apologia do caos e do erro.....	101
8. Referências Bibliográficas	108
9. Anexos	113
Anexo A - A Organização como “Sistema Aberto”	113
Anexo B - A Organização como “Business System”	114
Anexo C - Trocas organizacionais entre a Empresa e os seus ambientes interno e externo	115
Anexo D – A Organização como Sistema Aberto: envolvente de trocas entre o interior e o exterior	115
Anexo E - Exemplo de modelo conceptual do sucesso de um produto.....	116
Anexo F - Exemplo de modelo de relações de contingência organizacional	117
Anexo G - Modelo organizacional do WOP Espanhol	118
Anexo H - Respostas dos inquiridos à pergunta de investigação	119
Lista de Quadros:	129
Quadro 1: Caracterização da Amostra.....	129
Quadro 2: Síntese dos Resultados (pergunta 1).....	129
Quadro 3: Síntese dos Resultados (pergunta 2).....	129

1. Introdução

O sentido da reflexão a que nos propomos nesta Tese é o de perceber de que forma os profissionais das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas (PME's), que constituem 98% do tecido empresarial nacional, segundo dados do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Nacionais¹ (IAPMEI), consideram ser, *para-si*, **Bem-estar Profissional**. Ou seja, **o que representa este conceito** para estes profissionais? Como o descrevem?

Não pretendemos pois definir 'Bem-estar'. Nem 'Bem-estar Profissional'. Aliás, definir Bem-estar seria ir contra a base do Actual Mestrado em Relação de Ajuda – Perspectivas da Psicoterapia Existencial. O que preocupa esta abordagem não é definir nem interpretar. Não é colocar o *sujeito* em observação aplicando-lhe grelhas de análise, as quais geram determinados *outputs*, que depois se interpretam e a partir dos quais se generalizam teorias.

O conceito de Bem-estar está já bastante explorado. Desde logo pela Psicologia Clínica, e da Saúde, mas igualmente por todo o conjunto das ditas Ciências Sociais e Humanas, entre as quais a Sociologia e a Psicologia das Organizações. Poderíamos citar diferentes autores destas áreas, referências mundiais, que, ao longo das últimas décadas têm dado o seu contributo para a definição de Bem-estar nas suas múltiplas abordagens, desde o Bem-estar Psicológico, ao Bem-estar Subjectivo. Mas não é esse o nosso âmbito.

Embora o objecto desta reflexão não seja proceder a um debate sobre o conceito de “Bem-estar” devemos referir que encaramos o Bem-estar como parte das “humanidades”, ou seja, não como um ramo da ciência (ao qual se podem aplicar métricas e medições, tão comuns nas empresas em todo o mundo, sobretudo nas multinacionais), mas como um ramo da Filosofia e da Psicologia.

Numa perspectiva Existencialista poderíamos até entrar numa outra discussão, que também não é a deste trabalho: a de questionar se o conceito de Bem-estar existe em si

¹ De acordo com o IAPMEI, em www.iapmei.pt, estão abrangidas pelo conceito de PME as empresas que tenham um volume de negócios anual que não ultrapasse os 50 milhões de euros e cujo número de funcionários não ultrapasse os 250, nem esteja abaixo dos 10 (neste caso, segundo a classificação desta entidade, passaríamos para o conceito de Micro Empresa). Das cerca de 370 mil empresas nacionais, cerca de 340 mil são PME's, segundo dados da Bestrunbusiness, empresa que trabalha na área de apoio e Consultoria a PME's nacionais.

ou se não é mais do que a representação subjectiva que cada indivíduo dele faz. Noutro sentido, que não chamaremos inverso, mas complementar, o objecto do nosso estudo são as **descrições de Bem-estar do ponto de vista dos sujeitos, de cada *Sujeito***.

É pois o Bem-estar Profissional tal como é sentido por cada indivíduo em contexto empresarial, nas organizações, ao desenvolver as suas tarefas profissionais, que esta reflexão pretende abordar. Ou seja, o Bem-estar Profissional do ponto de vista de cada *Self*, de cada *Si*. Como diz Damásio² (2004) em, *O Sentimento de Si* (pp. 22-23), “Embora não haja palavra em Português que corresponda exactamente ao inglês *Self*, a palavra *Si* traduz a ideia de forma inequívoca. Pareceu-me preferível usá-la na versão portuguesa ao invés de deixar *Self* por traduzir”.

Estamos pois a falar de uma abordagem de um *Si Existencialista, de um Self*, com as suas singularidades, com as suas angústias e alegrias próprias, com os seus objectivos próprios, com a sua forma própria de sentir, diferente de outros com os quais se relaciona.

Procuraremos, por esta via, ir ao encontro de dois aspectos fundamentais que norteiam o Mestrado em Relação de Ajuda – Perspectivas da Psicoterapia Existencial, as quais fazem, parece-nos, no contexto da actual reflexão, todo o sentido:

1. Introduzir a vertente da Fenomenologia, procurando as descrições dos *Sujeitos-no-Mundo* (as descrições de cada Sujeito em contexto, em situação, na sua intersubjectividade);
2. E, por outro lado, analisar essas descrições subjectivas sem pré-conceitos, colocando-as entre parêntesis, sem procurar interpretá-las.

Do ponto de vista daqueles que são os principais *Temas Existencialistas*, como, a *Existência*, a *Liberdade*, a *Solidão*, o *Ser-no-mundo* e a *Autenticidade*³, entre outros, cremos que a actual reflexão toca cada um deles de forma muito próxima.

³ Desde Martin Heidegger, a Erich Fromm, passando por Jean-Paul Sartre, L. Binswanger, Minkowski, I. D. Yalom, Paul Tillich, Rollo May, Medard Boss, V. Frankl, Kierkegaard, Kierk Schneider, entre muitos outros, estes temas são as *key words* base do Existencialismo.

1.1. Interesse do Tema

Nos tempos de Crise Económica Mundial, em que vivemos actualmente, cremos que ser uma Pequena ou Média Empresa é uma vantagem, um factor de competitividade, um círculo de virtualidade. Neste sentido, consideramos que a reflexão que vamos desenvolver poderá ser importante para ajudar a enfrentar e a fornecer perspectivas diferentes de Gestão, que permitam enfrentar de modo mais positivo a actual Crise, que já ultrapassou os mercados e já se alargou às famílias.

Os Gestores enfrentam diariamente níveis elevados de *stress* e têm de saber gerir expectativas internas e externas, entre uma miríade de colaboradores, fornecedores, clientes, jornalistas, público em geral, entre muitos outros *players* que constituem o macro ambiente da empresa. É nesta perspectiva que fazemos a actual reflexão, a qual consideramos poder ser útil, essencialmente, a três agentes organizacionais: os Gestores, os Colaboradores e os Accionistas.

Desde logo, poderá ser útil aos Gestores porque se vêem diariamente confrontados com grandes pressões de curto prazo e com a solução dum binómio que tem tudo para ser incompatível: procurar uma dimensão cada vez maior para as empresas que lideram, por um lado, e, pelo outro, serem sempre e sempre mais inovadores e criativos, conseguindo manter recursos humanos motivados, sentido Bem-estar Profissional.

A expansão da globalização de todos os mercados, incluindo o financeiro, tem acentuado no mundo empresarial a necessidade da dimensão. Uma necessidade que simultaneamente aumentou as opções do consumidor para níveis nunca antes vistos, o que levou à urgência da diferenciação de produtos e serviços e, conseqüentemente, a modelos de negócio assentes em bases cada vez mais criativas.

Ou seja, hoje os gestores têm de ser capazes de liderar e moldar empresas que são cada vez maiores. No entanto, ao mesmo tempo, as empresas precisam de ser cada vez mais criativas e, como se não chegasse, cada vez mais flexíveis. Deste modo, as empresas necessitam das pessoas, mas necessitam, em nossa opinião, que os seus níveis de Bem-estar Profissional sejam, se não excelentes, o mais próximo possível do Excelente. Daí resulta o aumento da sua competitividade.

Ou seja, na perspectiva que aqui defendemos, não existe Bem-estar profissional se não existir flexibilidade estrutural da organização, face ao seu ambiente externo, mas, sobretudo, no seu meio interno.

Conforme referimos, esta reflexão poderá ser útil ainda a outras duas entidades que constituem as organizações: os Colaboradores e os Accionistas.

Poderá ser útil aos Colaboradores porque, tal como os Gestores, se têm visto permanentemente confrontados com a necessidade de serem cada vez mais produtivos, assim como cada vez mais criativos. Encontramo-nos novamente perante um binómio de difícil resolução e onde nem sempre é fácil estar atento ao Bem-estar Profissional de quem desempenha as suas tarefas e as suas funções (e dizemos tarefas e funções, eliminando, propositadamente, desta reflexão a palavra “trabalho” – que no seu sentido etimológico *tripallium* – significa “tortura”).

E, nem os Gestores, com a pressão dos objectivos de rentabilidade, conseguem estar atentos a essa componente do Bem-estar Profissional (embora ela surja bastante nos planos relacionados com os recursos humanos das empresas); nem os próprios Colaboradores, que, sufocados pela pressão da tarefa deixam diariamente de lado a sua satisfação.

Este facto faz com que, por vezes, a noção de *Bem-estar* surja ao Colaborador pela vertente negativa, ou seja, como *Mal-estar* Profissional. Como refere um dos testemunhos recolhidos para a actual reflexão, “se me é permitida a contradição no sentido da pergunta, a rotina contribui para diminuir o Bem-estar profissional! Tarefas rotineiras levam a que não hajam desafios e que haja um afastamento do estado de "bem-estar" que se vai transformando aos poucos em “mal-estar profissional”. Novas oportunidades, novos estímulos e evolução nos conhecimentos é pois essencial.

E se os Gestores são submetidos à urgência de apresentarem resultados financeiros (salientamos “financeiros”) sempre melhores em cada mês, esse *stress* é igualmente transferido para os restantes escalões da empresa.

O resultado é óbvio. Assistimos hoje nas empresas à existência dum batalhão de funcionários obcecados com os resultados imediatos. Resultados que são traduzidos em objectivos de curto prazo e que, efectivamente, impossibilitam a resolução do binómio Rentabilidade/Bem-estar Profissional. Ou antes, fazem com que os Colaboradores os resolvam da forma mais óbvia: centrando-se na primeira e esquecendo o segundo. O que não é de admirar, confrontados com um dia-a-dia de tal forma absorvente alienam aquilo que é essencial à criação: a sua condição humana, o seu Bem-estar em sentido lato.

Este fenómeno tem-se acentuado nos últimos 20 anos, mas não é novo. Já na década de cinquenta William White (1956), no seu livro *The Organization Man*,⁴ evidenciou a forma como a empresa/organização estava a esmagar a individualidade. White notou como tudo isto acontecia tanto nas coisas mais gerais (como a formação de opinião), como nas mais específicas (como, por exemplo, a forma de vestir).

Outro autor, este bem mais recente, Daniel Pink (2005)⁵, vai muito ao encontro da teoria de W. White, apresentando-nos uma metáfora muito curiosa que é a das teclas de um piano a serem substituídas pelo teclado de um computador. D. Pink refere-se deste modo à perda de criatividade das organizações geridas pelas Tecnologias de Informação (TI), que vão deixando cada vez mais para segundo plano a criatividade dos seus Colaboradores. Embora na época em que White escreveu ainda não existissem empresas de TI, o que é certo é que os problemas identificados são muito similares, o que não deixa de ser um ponto interessante para futuras reflexões.

Por último, como referido, este trabalho também poderá ser útil aos Accionistas. Socorremo-nos novamente da crise que está a ocorrer nos mercados de capitais para sustentar esta afirmação. Naturalmente, aquilo que interessa a quem tem recursos financeiros é a sua sustentabilidade. E a *cegueira do tempo imediato* leva à perda da sustentabilidade e, portanto, à destruição de capital.

⁴ Ideia apresentada por William White em *The Organization Man* (2002), University of Pennsylvania Press. A Edição original desta obra é de 1956, by Simon and Schuster, Inc.

⁵ Pink, Daniel (2005). *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*. Riverhead Books, Penguin Group, USA.

De facto, esta visão redutora de que as empresas existem apenas para criar lucro imediato aos accionistas, passa a ser vista à luz de uma sensibilidade diferente, quando falamos de organizações que apliquem uma Gestão que tenha por base os valores do Bem-estar Profissional ou, se quisermos ir mais além, organizações que pratiquem a *Gestão Existencialista*, que aqui defenderemos. Não que a componente “lucro do accionista” seja eliminada. Mas esta só funcionará se a componente Bem-estar Profissional for uma das variáveis colocadas no centro das preocupações, das decisões e dos investimentos da Gestão Empresarial.

Isto significa pois, em nossa opinião, que o Bem-estar Profissional não pode ser apenas uma preocupação de tipo “dever ser” mas deve tornar-se uma preocupação de tipo “dever fazer”. Reformulamos: *dever de fazer, dever de promover*. Esta é uma visão muito próxima da de Pedro Moreira e Miguel Pina e Cunha (1997), os quais, a propósito da Ética Empresarial referiram: “*parece hoje pacífico que as organizações devem tentar dirigir a sua acção não apenas para a obtenção do retorno do investimento dos seus accionistas, mas também para a satisfação dos seus próprios colaboradores, fornecedores e clientes, e no limite, para a satisfação da generalidade dos seus stakeholders*”.⁶

Voltemos pois aos Gestores, aos homens que têm de continuar a manter a sua capacidade de inovação, de improviso, de gerir em ambiente de crise, de conseguir inovar e manter equipas de alto rendimento (criativo e financeiro) e, também eles, de sentirem Bem-estar Profissional. Como veremos adiante, muitos dos entrevistados que foram alvo da pergunta “Descreva o que é para si Bem-estar Profissional?” são Gestores e Accionistas.

Estes Gestores poderão encontrar neste trabalho algumas pistas de como a preocupação com o Bem-estar Profissional (uma preocupação de fazer-sentir, de aplicar, e não apenas de saber-saber) poderá ajudar a construir um universo empresarial mais integrativo, coerente e saudável.

Como iremos verificar mais adiante através das respostas dadas pelos Colaboradores das empresas que entrevistámos no âmbito da actual reflexão, alguns dos temas

⁶ *Stakeholders*: todos os que, de forma directa e indirecta são afectados pelas acções de uma organização.

existencialistas, anteriormente referidos, fazem parte do que estes sujeitos consideram ser *para-si* “Bem-estar Profissional” (como a *Liberdade* e a *Autenticidade*). Um Bem-estar Profissional Subjectivo, entendido na perspectiva de cada indivíduo, da *realidade humana em situação empresarial*: na dinâmica organizacional.

A reflexão que aqui fazemos não está sustentada em *benchmarks* que possam apoiar o trabalho desenvolvido. Pelas inúmeras pesquisas que fizemos, podemos afirmar que o conceito de Bem-estar está amplamente explorado mas, tanto quanto conseguimos indagar, nunca do ponto de vista da forma como os próprios sujeitos o descrevem no contexto das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas.

Lawer (1992) é um dos autores que analisamos e um dos que mais se aproxima da tese que defendemos. Mas não na perspectiva da especificidade de *cada sujeito* dentro da empresa, da forma como *cada sujeito* considera ser, *para-si*, Bem-estar Profissional. O autor nunca refere o termo Bem-estar Profissional, mas sim *satisfação no trabalho*. Lawer afirma: “As organizações que reconhecem e respondem às necessidades dos empregados providenciam oportunidades para o seu envolvimento e proporcionam uma melhor qualidade de vida (...).⁷ No entanto, Lawer não nos apresenta um universo de estudo focalizado nas experiências concretas dos sujeitos em contexto de trabalho.

Aliás, a própria Psicologia do Trabalho e das Organizações, pelo que nos foi dado observar na literatura existente, tem dado pouca atenção ao universo das Pequenas e Médias Empresas. Talvez, diríamos nós, porque trabalhar com grandes organizações seja, não apenas mais aliciante, em termos de reflexão, mas também mais rentável, em termos de retorno financeiro.

Este foi mais um dos factores que também nos motivou a seguir em frente procurando soluções diferentes e inovadoras que possam ser úteis às Pequenas e Médias Empresas Nacionais.

⁷ Lawer é referido por Randall S. Schuler e Susan E. Jackson (New York University) no artigo Gestão de Recursos Humanos: Tomando posição para o Século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1997, Vol. 3, Nº 2, 255-274.

2. Enquadramento Conceptual da Investigação

Neste capítulo faremos o enquadramento conceptual, no âmbito de uma revisão teórica, do conceito de Bem-estar Subjectivo. Entre outros conceitos de Bem-estar que poderíamos referenciar (os quais são igualmente importantes para a existência de uma dinâmica organizacional saudável), o Bem-estar Subjectivo é o conceito que consideramos estar mais próximo da perspectiva existencialista que aqui defendemos, uma vez que envolve o Bem-estar do ponto de vista de *como é percebido pelo sujeito, por cada sujeito, em situação*.

Pela sua ligação à área de estudo que estamos a desenvolver, e por tantas vezes a literatura o considerar correlacionado com o Bem-estar Subjectivo, faremos igualmente uma explanação, ainda que mais breve, ao conceito de Bem-estar Psicológico.

Revisão Teórica

O conceito de Bem-estar Subjectivo

O Bem-estar Subjectivo tem vindo a ser amplamente estudado sobretudo a partir da década de 80, quando se começaram a valorizar mais as necessidades secundárias do indivíduo, típicas da dita *Sociedade de Consumo*. São muitos os autores que abordaram e definiram o conceito de Bem-estar Subjectivo, cuja evolução conceptual nem sempre reuniu consenso entre os investigadores.

De facto, o conceito é muito abrangente e toca em diferentes vertentes da Psicologia. Como refere Iolanda Galinha (2005), “*A abrangência do conceito (de Bem-estar Subjectivo) coloca-o numa posição de intersecção de vários domínios da Psicologia, designadamente, a Psicologia Social, a Psicologia da Saúde e a Psicologia Clínica*”. Segundo a investigadora, o conceito de Bem-estar Subjectivo “evoluiu através de limites difusos” tendo passado por “dois momentos críticos na sua definição: a distinção Bem-Estar Material *versus* Bem-Estar Global; e, a “distinção Bem-Estar Psicológico *versus* Bem-Estar Subjectivo”.

Horley (1984)⁸, por exemplo, dá-nos uma definição de Bem-estar Subjectivo considerando que o conceito representa “*um estado em que o indivíduo se sente feliz, saudável ou afortunado, ou em que, pelo menos, tem crença de que é feliz*”.

É claro que, na perspectiva existencialista que aqui defendemos, teríamos de pedir aos sujeitos que nos descrevessem o que é para si “ser feliz”, “saudável e “afortunado”. É por esta razão que sempre vimos recordando, que o nosso objectivo não é definir o conceito de Bem-estar Profissional.

Do ponto de vista existencialista, o que aqui nos preocupa, é apurar as descrições que os próprios *sujeitos* elaboram sobre o que é *para-si* o Bem-estar, neste caso, na vertente Profissional.

Apesar de algumas contradições iniciais na definição do Bem-Estar Subjectivo, chegou-se a um consenso, segundo o qual “*o conceito é composto por uma dimensão cognitiva, em que existe um juízo avaliativo, normalmente exposto em termos de Satisfação com a Vida – em termos globais ou específicos – e uma dimensão emocional, positiva ou negativa – expressa. (...) Actualmente, o Bem-Estar Subjectivo parece ter sedimentado o seu terreno, de modo que se considera um campo de estudo em expansão. A medição sistemática do conceito tem-lhe fornecido critérios de validade e fidelidade e existe consenso entre os investigadores sobre a existência de uma dimensão cognitiva e uma dimensão afectiva do Bem-Estar Subjectivo que abrangem conceitos como a Satisfação com a Vida e como o sentimento de Felicidade* (Iolanda Galinha 2005).

Ou seja, a revisão feita à literatura permite-nos concluir que o Bem-Estar Subjectivo é considerado a partir da perspectiva do próprio indivíduo. “Deste modo, o campo de estudo do Bem-Estar Subjectivo diferencia-se do da Psicologia Clínica tradicional”, focando “estados de Bem-Estar Subjectivo de longo termo e não apenas o humor momentâneo. (...) De facto, “o Bem-Estar Subjectivo é um conceito de importância crescente num mundo onde se espera que as pessoas vivam as suas vidas de modo a que elas próprias se sintam preenchidas, segundo os seus próprios critérios”.⁹

⁸ Aqui citado a partir da obra de Pais Ribeiro, J. L., (2005). *Introdução à Psicologia da Saúde*. Coimbra. Ed. Quarteto.

⁹ Citação livre do artigo de Iolanda Galinha (2005). História e evolução do conceito de Bem-Estar Subjectivo. Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde. *Psicologia, Saúde e Doenças*, Vol. 6, No2, pp. 203-214.

Digamos que estamos em presença de um *Ecossistema de Bem-estar*, com múltiplas variantes, umas condicionando o desenvolvimento e a harmonia das outras, nomeadamente em contexto organizacional. Podemos pois concluir, tendo em conta a literatura revisitada, que o Bem-estar Subjectivo envolve sempre experiências pessoais da vida dos *sujeitos* (geralmente imbuídas de termos como felicidade, gozo pessoal e experiências emocionais agradáveis), daí a importância conferida (igualmente por nós, na actual reflexão), às descrições dos *sujeitos* entrevistados.

Sobre a evolução do Conceito de Bem-estar Subjectivo

O Bem-estar Subjectivo é um conceito recente (com apenas 50 anos) e complexo, que tem vindo a ter cada vez mais importância à medida que avançamos no século XXI. Segundo Iolanda Galinha (2005), no artigo já citado, o Bem-Estar Subjectivo, é hoje entendido sob um consenso mais alargado entre os principais investigadores, observando-se a existência “*de uma dimensão cognitiva e de uma dimensão afectiva do conceito*”, que constituem, por si próprias, conceitos igualmente abrangentes (como a “Qualidade de Vida” e o “Afecto”).

Um dos autores que a investigadora refere neste ponto da sua análise é Diener (1984), segundo o qual o conceito de Bem-estar Subjectivo, como o conhecemos neste momento, exprime igualmente os aspectos subjectivos da qualidade de vida dos indivíduos. Estamos assim no domínio da subjectividade, de avaliações dos próprios indivíduos (avaliações que, segundo Diener, podem ser *afectivas* ou *cognitivas*).

Iolanda Galinha considera, Wilson (1960) como o autor que estudou pela primeira vez o conceito de Bem-estar, conceito este que esteve inicialmente associado à ciência Económica e cujo significado estava centrado na noção de Bem-Estar Material, que seria “*a avaliação feita pelo indivíduo ao seu rendimento ou à contribuição dos bens e serviços que o dinheiro pode comprar para o seu Bem-estar*”. Na década de 60 o

conceito ultrapassou a mera definição económica e assumiu características de Bem-estar Global: “*de Bem-Estar na vida como um todo*”, refere a autora.

Ou seja, muito para além dos recursos meramente materiais, o nosso Bem-estar é determinado por outros aspectos, como a saúde, as relações sociais e familiares, as relações de amizade, a necessidade de dar e transmitir afecto, a necessidade de ser amado e mimado, a necessidade de sermos reconhecidos e, igualmente, a satisfação que retiramos do nosso trabalho, entre muitos outros que poderíamos referir. Ou seja, como diz Iolanda Galinha (2005, pp. 203-214), “*com a emergência do conceito de Bem-Estar, como o conhecemos hoje, foi necessário proceder a uma distinção operacional e terminológica entre o Bem-Estar Material e o Bem-Estar Global*”.¹⁰

“*A investigação sobre o Bem-estar Subjectivo aponta para o facto de que as pessoas não apenas evitam o mal-estar mas procuram a Felicidade.*” (I. Galinha (2005). Deste modo, o Bem-Estar, como objecto de estudo científico, “*permitiu construir medidas que possibilitam uma avaliação mais fina dos indicadores da Saúde Mental, através de variáveis como a Satisfação com a Vida, a Felicidade, o Afecto Positivo e o Afecto Negativo* (Lucas, Diener, & Suh, 1996”, citados por Iolanda Galinha, 2005).

Para focar um dos exemplos mais mencionados, Diener, E.¹¹ (1984), apresenta o conceito abrangendo, de forma transversal, todos os prismas pelos quais se pode avaliar o Bem-estar do Sujeito (bem como o seu Mal-estar), numa escala que variaria da ansiedade e do desespero até ao êxtase. A primeira vez que Diener teorizou o conceito de “Subjective Well-being”, segundo a literatura a que tivemos acesso, foi em 1984.¹²

Na perspectiva deste autor, incluem-se no conceito de Bem-estar Subjectivo, sem que uns excluam os outros, dimensões como o “optimismo”, os “estados de ânimo”, a “satisfação geral com a vida” e a “satisfação no trabalho”.

¹⁰ A autora cita, neste caso, o contributo teórico de Van Praag & Frijters, 1999, autores que não lemos na sua obra original.

¹¹ Ed Diener, Ph. D., é Investigador e Psicólogo da área Positivista, Professor na Universidade de Illinois. Foi Presidente da International Society of Quality of Life Studies e da Society of Personality and Social Psychology. Considerado um dos Psicólogos mais conceituados do Institute of Scientific Information. Diener é também Cientista Sênior na Gallup Organization (informação recolhida no Website da Universidade de Illinois, em [www, http://www.psych.uiuc.edu/~ediener/](http://www.psych.uiuc.edu/~ediener/)).

¹² Como o próprio refere em “The Science of Well-being”. *The collected Works of Ed Diener*, Ed. Ed Diener.

Não deixa de ser curioso, que o último livro publicado por E. Diener (2008) tenha como título *Happiness. Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*, publicação na qual dedica um capítulo completo ao tema “*Happy people function better*”.

Para além de estabelecer a relação entre saúde e felicidade, referindo que não teremos a primeira sem a existência da segunda, E. Diener também dedica um capítulo à temática da “*Felicidade no Trabalho*” onde defende que o trabalho deve pagar-nos para sermos felizes! Embora o conceito de *Felicidade* não constitua o tema central da nossa reflexão, tem uma ligação intrínseca ao conceito de Bem-estar Subjectivo, e, no caso da actividade profissional, como refere Diener na obra anteriormente citada, apresenta uma forte ligação ao próprio conceito de Bem-estar Profissional.

Já Edwin A. Locke, em 1976, embora não usando o termo “Bem-estar Profissional”, utiliza a expressão “satisfação no trabalho” para definir aquilo que designa como “*um estado de prazer ou de emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho ou de experiências de trabalho*”.¹³ Parece-nos particularmente incisivo, para a nossa reflexão, a expressão usada por Locke: “*avaliações de um trabalho*”. Ou seja, avaliações feitas pelo *sujeito, na perspectiva do sujeito, percebidas pelo sujeito*.

Voltamos pois à abordagem de que o Bem-estar Profissional não pode ser separado da sua Subjectividade, que, na perspectiva de Locke (1993)¹⁴, abrange os aspectos relacionados com a satisfação geral do indivíduo face à sua vida (aspectos pessoais), mas igualmente a Satisfação do indivíduo com o seu trabalho, numa alargada teia de relações que abarcam igualmente o Bem-estar Físico e o Bem-estar Social.

O conceito de Bem-estar Psicológico

A noção de Bem-estar Psicológico, em termos de revisão teórica surge-nos muitas vezes, e de diferentes modos, associado ao conceito de Bem-estar, de um ponto de vista geral, bem como ao conceito de Bem-estar Subjectivo. Aliás, Iolanda Galinha (2005)

¹³ Citamos este autor tendo por base a referência ao mesmo encontrado no artigo *Relações entre Estrutura Organizacional e Bem-estar Psicológico*, da autoria de Siqueira, Mirlene Maria. Universidade Metodista de S. Paulo (pp. 7-8).

¹⁴ Locke, Edwin, A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology (JAP)*.

refere inclusivamente, no artigo anteriormente citado, que a distinção conceptual entre Bem-estar Subjectivo e Bem-estar Psicológico (na década de 80) foi o segundo grande momento histórico-social da evolução do conceito de Bem-estar Subjectivo (o primeiro grande momento teria sido a distinção entre Bem-estar Material e Bem-estar Global, na década de 60, como afirmámos atrás).

Parece-nos pois importante, ainda que sumariamente, referir, em termos dos autores que indagámos, quais os principais aspectos que parecem diferenciar ambos os conceitos.

Neste sentido, Ryff (1995)¹⁵, defende existirem, de facto, diferenças conceptuais entre Bem-estar Subjectivo e Bem-estar Psicológico. Fazendo uma análise histórica dos conceitos, o autor refere que há 100 anos o Bem-estar Psicológico era equivalente a não estar doente, à ausência de depressão, de ansiedade ou de perturbações mentais. Claramente, nesta altura o conceito estava ligado à existência de saúde mental e à ausência de doença.

No entanto, para Ryff (1995)¹⁶, o Bem-estar Psicológico não significa apenas ausência de perturbação mental ou não estar doente. Na perspectiva do autor, o Bem-estar psicológico envolve seis vertentes complementares e transversais à vida do *sujeito*: a auto-aceitação (a atitude do indivíduo face a *si-próprio* e à sua vida); o sentir que domina o ambiente que o rodeia e o seu quotidiano; ter objectivos de vida, objectivos que confirmam significado à vida do *sujeito*; sentir necessidade de se valorizar, de crescer, a nível pessoal, de se auto-realizar; conseguir ter relações positivas com os demais (conseguir estabelecer relações de confiança e de afecto com o *outro*); e ter autonomia (o sujeito sentir-se capaz de seguir e realizar as suas próprias convicções)¹⁷.

Segundo a investigação de Iolanda Galinha (2005), o conceito de Bem-Estar Psicológico terá, desta forma, sido fundado nos anos 80, por Ryff, “*e integra os conceitos de auto-aceitação, autonomia, controlo sobre o meio, relações positivas, propósito na vida e desenvolvimento pessoal*”. E conclui: “*Os estudos sobre o Bem-*

¹⁵ Citado por Leite, A. Paúl e C. & Sequeiros, 2002

¹⁶ Idem.

¹⁷ Descrição livre dos conceitos enunciados por Ryff na sua obra original e referidos por Paúl Leite e C. & Sequeiros (2002). em O Bem-estar Psicológico para indivíduos em risco para doenças neurológicas hereditárias de aparecimento tardio e controlos. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 3 (2): 113-118.

Estar Subjectivo desenvolvem-se em paralelo e, muitas vezes, em articulação com os conceitos do Bem-estar Psicológico, no seio de um campo ainda maior que é o da saúde em geral e da Saúde Mental em particular. A separação do Bem-Estar Psicológico e do Bem-Estar Subjectivo torna-se, por estas razões, essencial para respeitar os limites dos conceitos”.

3. Objectivos

Análise do Bem-estar Profissional do ponto de vista do Sujeito

O que procuraremos estudar é o que *cada Sujeito*, em contexto relacional nas Organizações, sente ser, *para-si*, Bem-estar Profissional. Cada *Sujeito* como um *Ser* próprio e, portanto, não se lhe pretendendo aplicar escalas de aferição ou métricas. O que pretendemos, pois, é conferir um enquadramento Existencialista (tanto quanto isso nos seja possível) às descrições feitas pelos sujeitos a propósito do tema que estamos a estudar.

A avaliação que cada indivíduo faz de Bem-estar Profissional é subjectiva: baseia-se em percepções e avaliações subjectivas das suas ocupações e das suas funções profissionais. Da forma como se sente ao desempenhá-las e da forma como esse desempenho é visto pelos outros, dentro da organização, numa faceta de intersubjectividade dialogante entre o indivíduo, os seus pares, e a própria Organização. Ou seja, estamos a falar do Bem-estar Profissional Percebido pelo *Sujeito*. Percepcionado pelo *Eu*.

A percepção de Bem-estar Profissional que apresentamos nesta reflexão, recordando, resulta da descrição das experiências dos indivíduos que entrevistámos no âmbito da actual Tese, sem que tenha havido a imposição de uma matriz de avaliação externa prévia e condicionante.

Assim, o objectivo do estudo que nos propomos fazer, à semelhança da Psicoterapia Existencial, “que se desvincula das amarras teóricas da padronização e das generalizações apriorísticas conferindo maior atenção ao *encontro terapêutico*,

(Carvalho Teixeira, J. A. 1997) pretende, de igual modo, afastar-se das amarras e das escalas de aferição que colocam os sujeitos nas empresas em grelhas pré-determinadas de competências e de conhecimentos exigidos.

Grelhas de valores normativos impostos de cima que não prestam qualquer atenção ao *encontro empresarial*. Permita-se utilizarmos esta expressão, que criámos no sentido de expressarmos aquilo que aqui defendemos: que a relação do indivíduo com a empresa é, numa perspectiva existencialista, o encontro entre duas entidades, com especificidades próprias. Trata-se do encontro do *ser sujeito* com o *ser empresarial*, onde nem sempre é fácil encontrarmos uma linha condutora para um objectivo comum que permita o ganho de ambas as partes.

Não nos interessa pois estudar, por exemplo, a relação entre Bem-estar Profissional e Saúde (ou a ausência desta), mas sim entre Bem-estar Profissional e a realização de *si mesmo*.

Nesta perspectiva, o que procuramos é perceber o homem, o *sujeito*, a partir do seu mundo concreto. Perceber a faceta do Bem-estar Profissional, partindo das palavras que próprio *sujeito* utiliza para descrever o seu mundo e para descrever o que nele ocorre e lhe ocorre (uma espécie de “Psicologia Fenomenológica”¹⁸).

Sendo assim, pretendemos avaliar as crenças dos indivíduos sobre o seu Bem-estar Profissional, em completa liberdade para dizerem o que lhes sugere a pergunta de investigação, a qual consideramos importante colocar neste momento: “*O que significa para-si Bem-estar Profissional?*”. É esta a pergunta a que nos propomos responder nesta reflexão.

Explicando a sua teoria da Liberdade a Beauvoir (Rowley H., 2007), Sartre referiu não permitir que nenhum código pré-estabelecido determinasse a sua vida, que seria de sua própria construção.¹⁹ É neste sentido que colocamos o nosso objectivo relativo ao conceito de Bem-estar Profissional: o que pretendemos é perceber como os sujeitos

¹⁸ Expressão utilizada por Carvalho Teixeira, J. A., no 5º Simpósio sobre Psicopatologia – Perspectivas Existenciais. ISPA Lisboa. Junho de 2007.

¹⁹ Ideia descrita por H. Rowley, na Biografia de Sartre e Beauvoir, Ob. Cit., p.39 e 59.

entrevistados descrevem o conceito, sem nenhum código pré-estabelecido, que lhes tenha sido imposto pelo investigador.

Recusaremos pois, as pretensões determinísticas da cientificidade já que o que nos preocupa é o Homem. Um Homem impossível de separar da *sua situação*, do *seu tempo* e do *seu espaço*, *actual e projectado*. É neste sentido que afirmamos que o nosso objectivo e o nosso interesse ao abordar o Bem-estar Profissional descrito pelos indivíduos é o do Bem-estar Subjectivo. Como diria Sartre, é um interesse pelo *vivido*, pelo *homem em situação*, como afirma na sua palestra “*O Existencialismo é um Humanismo*”: “*não há uma natureza ou uma essência humana, a priori. Não nascemos cobardes ou preguiçosos. Escolhemos sê-lo. O Homem é responsável por aquilo que é (...) sem desculpas. É isto que quero dizer quando digo que o Homem está condenado a ser livre*”. (Rowley, H. 2007).²⁰

Convirá referir, que a “realidade humana” que aqui mencionamos, não se refere, em termos Existencialistas, a uma “natureza humana”, tal como é defendido por Sartre, ao longo de *O Ser e o Nada*²¹. Como sabemos, nas empresas é muito comum ouvirem-se expressões de tipo: “*Isto não está na natureza de «A»*” ou “*«B» não nasceu para a função X*”. Estas expressões abordam o *Ser* sob a alçada de uma natureza determinista, que não será objecto da nossa reflexão.

A “realidade humana” que nos interessa abordar (e indo ao encontro da corrente Existencialista), não é a de uma “natureza humana” que se investiga ou que se tenta descobrir em cada colaborador, em cada indivíduo. Como referiria Sartre, do ponto de vista existencial a “realidade humana” é “*(...) uma existência situada, um Projecto, e, como tal, compreensível pelo existente (...)*”.²² Ou seja, onde as diferenças individuais são tidas em conta. Tal é o que defendemos nesta reflexão.

²⁰O “*Homem em situação*” é um Conceito base em Sartre, transversal à sua obra filosófica, nomeadamente em *O Ser e o Nada*, aqui citado, mas igualmente em vários textos do autor como *L'Antropologie*, publicado em *Situations IX*, p. 83. Uma vez que não tivemos acesso à edição original da referida palestra, citamos aqui a referência encontrada na recente biografia de Sartre e Beauvoir, da autoria de Hazel Rowley – *Sartre e Beauvoir, A História de uma vida em comum*, Asa Editores, Col. Caderno, 1ª Edição, Outubro 2007. Nesta obra, a autora descreve como Sartre iniciou a sua famosa palestra *O Existencialismo é um Humanismo*: “Na verdade, o Existencialismo não é uma filosofia nem positiva nem negativa, disse à audiência. Uma vez que Deus não existe, o homem faz-se a ele próprio (...)”. (P. 180).

²¹ Sartre, J. P., (2005) *O Ser e o Nada*. Ed. Vozes, 13ª Edição revista.

²² Sartre, J. P., “L'Antropologie”, *Situations*, IX, p. 83.

4. Procedimentos Metodológicos

Enquadramento da Investigação

Não se pretende, nesta reflexão, fazer julgamentos ou avaliações (positivas ou negativas) sobre o que significa o conceito de Bem-estar Profissional para os Colaboradores das Pequenas e Médias Empresas Nacionais (PME's).

Voltamos a referir esta ideia, uma vez que, mesmo colocando-nos sob o ponto de vista do 'investigador' (e, como tal, de alguém que utiliza uma perspectiva de questionamento da realidade a partir de dados recolhidos externamente), tal não nos permite, ou não nos dá o direito, na perspectiva fenomenológico-existencial que aqui defendemos, a exercer julgamentos ou aplicar conceitos normativos às respostas que nos foram dadas pelos inquiridos.

Esta reflexão não pretende pois facultar metodologias de trabalho para a prática de uma Gestão Existencialista. Pretende-se sim, apresentar linhas de orientação, que, aplicadas com criatividade, com singularidade, podem marcar uma diferença competitiva para as empresas que as utilizem, face aos seus concorrentes no mercado.

É claro que sabemos que todas as respostas obtidas nos 23 inquéritos têm o seu significado e correspondem a uma realidade específica, própria. Qual? A realidade singular referente a *cada sujeito* entrevistado: a lógica das situações, vividas por *cada sujeito*, vista, como diria Crozier (1981, p. 456) "a partir da experiência dos actores". Não estamos pois à procura da Verdade, de uma Verdade ou de várias Verdades. Estamos à procura, e *o que de facto nos motiva, é a verdade para cada sujeito entrevistado*. Aquilo que para *cada um* significa a noção de Bem-estar Profissional.

Numa atitude Fenomenológica, mais uma vez, tanto quanto possível, fugiremos das generalizações conceptuais. Queremos focar-nos nas descrições, na apresentação dos factos relatados pelos *sujeitos em situação*.

Participantes

Todos os 23 entrevistados são colaboradores, gestores ou accionistas e empresários de Pequenas e Médias Empresas Portuguesas. A pesquisa foi realizada entre os dias 22 de Abril e seis de Maio de 2009.

As empresas seleccionadas para aplicação do inquérito foram escolhidas por representarem a dimensão de PME, quer ao nível do número de trabalhadores, quer do seu volume de facturação.

No entanto, tivemos igualmente em consideração o facto de serem todas empresas conhecidas e reconhecidas pela comunidade empresarial, como empresas que desenvolvem boas práticas no que se refere às suas políticas de Recursos Humanos. Pareceu-nos que entrevistar colaboradores de empresas conhecidas por usarem más práticas de gestão de Recursos Humanos em nada beneficiaria a nossa Tese pois o nosso objecto de estudo não assenta na vertente do Mal-estar Profissional (talvez, quem sabe, este seja um bom tema para uma próxima reflexão).

Para além dos factores de escolha anteriormente identificados, as empresas seleccionadas foram ainda escolhidas por serem organizações reconhecidas pela elevada qualidade do *output* dos seus produtos e serviços e pela forma digna e responsável como se inserem na comunidade. Neste sentido, tivemos ainda a preocupação de que as empresas seleccionadas para a nossa pesquisa fossem empresas eticamente irrepreensíveis.

Propositadamente também, foram escolhidas empresas dos mais diferentes sectores de actividade, desde Tecnologias de Informação e Comunicação, a empresas de Media e Publicidade, Distribuição, Ginásios, Centros de Medicinas Alternativas e até empresas cujo negócio se faz on-line, via Internet, bem como *start-ups*, cuja origem, como sabemos, está ligada às Universidades.

Tivemos igualmente a preocupação de que os cargos e as funções dos entrevistados fossem tão variados quanto possível. Esta razão prende-se, uma vez mais, com o facto de não desejarmos teorizar o conceito de Bem-estar Profissional, mas, tão-somente, perceber como os *sujeitos* nas organizações sentem este conceito, independentemente do cargo que ocupam.

Mais à frente procederemos à apresentação de um conjunto de métodos e técnicas seleccionadas, à justificação do seu carácter preferencial e à sua respectiva adaptabilidade, tendo em conta a problemática em análise: o “Bem-estar Profissional”.

Caracterização da Amostra

Neste ponto do trabalho apresentamos somente um quadro onde consta o perfil dos entrevistados: profissão e cargo desempenhados, bem como o sector de actividade da respectiva empresa / organização ao qual pertencem. Julgamos que esta é a abordagem que melhor se adequa à perspectiva que defendemos nesta Tese e que é a de sermos o mais isentos possível no que respeita à descrição pessoal de cada resposta.

QUADRO 1: Caracterização da Amostra

PERFIL DOS ENTREVISTADOS	PROFISSÃO/CARGOS	SECTOR DE ACTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO / EMPRESA
E 1	Terapeuta de Acupunctura	Clínica de Terapias Alternativas
E 2	Directora Pedagógica e Proprietária	Colégio Privado
E 3	Gestor e Empresário	Editora
E 4	Consultora	Consultora na área da Qualidade
E 5	Recepcionista e Monitor de Fitness	Ginásio
E 6	Director-Geral	Tecnologias de Informação
E 7	Sócia e Auditora	Consultora na área da Qualidade
E 8	Consultor e Auditor	Consultora na área da reorganização de processos
E 9	Coordenador Desportivo e Monitor	Ginásio
E 10	Gestora Comercial	Tecnologias de Informação
E 11	Gestora Comercial	Higiene e Segurança no Trabalho
E 12	Programadora	Desenvolvimento Tecnológico
E 13	Gestor	Consultoria Empresaria Genérica
E 14	Gestor	Estudos de Mercado
E 15	Assistente Administrativa	Tecnologias e Produtos de Segurança
E 16	Sócio Gerente	Alimentação
E 17	Sócio Gerente	Business2Business on-line
E 18	Sócia do Parque de Campismo	Parque de Campismo Ecológico
E 19	Web Designer	Tecnologias e Webdesign
E 20	Presidente e Professor Universitário	Editora e Formação Profissional
E 21	Country Manager	Empresa de Tintas para Automóveis
E 22	WebDesigner e Sócio	Empresa de Webdesign
E 23	Gestora	Associação para o Desenvolvimento Integrado de uma Região

Legenda: E1 e assim sucessivamente significa “Entrevistado1”.

Procedimentos de recolha de dados

A informação foi recolhida através de um conjunto de 23 inquéritos enviados aos participantes que aceitaram dar o seu contributo para actual reflexão. A pergunta de investigação estava dividida em dois itens, nomeadamente:

1. *Descreva o que é para si Bem-estar Profissional.*
2. *Resuma, em 3 expressões e/ou palavras, o que é para si bem-estar Profissional Note: apenas 3 expressões ou palavras.*

Todos os questionários foram enviados via e-mail e respondidos pelo mesmo canal. Previamente, todos os participantes convidados a responder, receberam um telefonema a explicar qual o objectivo do estudo e a indicar que iriam receber as perguntas via e-mail. Foi-lhes solicitada ainda autorização para utilização das suas respostas, mesmo se tal ocorresse através da transcrição das suas próprias expressões. Todos os inquiridos concordaram com esta solicitação. De qualquer forma, a identidade dos inquiridos foi preservada sendo que todos os nomes são fictícios.

Após o envio do e-mail foi realizado um telefonema de *follow-up* a cada inquirido cujo objectivo foi indagar se tinham dúvidas sobre as perguntas colocadas ou algum pedido de esclarecimento adicional. Nenhum dos inquiridos demonstrou necessidade de qualquer esclarecimento. Posteriormente, foram feitos telefonemas de *reminder* para obter respostas, uma vez que a maioria das pessoas não respondeu de imediato e haveria o perigo do *e-mail* ficar esquecido. Estes telefonemas de reforço (para além dos vários e-mails) foram realizados junto de cerca de metade dos inquiridos (12 pessoas), uma vez que os restantes responderam pró activamente.

No total, foram enviados 30 inquéritos, com o objectivo de conseguirmos 20 respondentes. Uma vez tendo conseguido 23 respostas (todas consideradas válidas), optámos por não anular as três respostas a mais face ao pretendido, pois esse procedimento iria obrigar a tomar partido sobre que inquéritos anular em detrimento de outros. É evidente que o poderíamos fazer de forma aleatória para evitar este inconveniente, ou fechar a oportunidade de participação de mais indivíduos assim que atingíssemos o objectivo de ter 20 respostas. No entanto, considerámos que anular três respostas ao inquérito, fosse qual fosse a metodologia utilizada para o fazer, não era uma posição nada Existencialista, para além de nos poder estar a privar de informação valiosa para o tema de estudo.

Os indivíduos verbalizaram, por escrito, as suas experiências acerca do que é *para-si* o Bem-estar Profissional. Procurou-se obter, ao ‘jeito’ fenomenológico, a descrição das experiências internas de Bem-estar Profissional de cada inquirido.

O que se pretende avaliar, como anteriormente tivemos ocasião de referir, são as crenças dos indivíduos sobre o seu Bem-estar Profissional. Estamos pois em presença de conteúdos representativos, significantes para cada indivíduo, no que respeita à sua própria descrição de Bem-estar Profissional. Por isso, tudo o que ficámos a conhecer, foi-nos dado pelas descrições dos próprios sujeitos, através das suas próprias expressões.

Conviria aqui recordarmos a importância de Paul Ricoeur (1996) nesta análise, no que se refere à sua “Teoria da interpretação”. A nossa convicção é a de que, se tudo o que fazemos é tão determinado pela forma como comunicamos as nossas ideias, e pela nossa capacidade de desempenho nessa área, então, poderemos ficar a saber muito sobre o tema da nossa pesquisa perguntando e ouvindo activamente o que os inquiridos nos disseram, nos descreveram.

A entrevista como técnica de recolha de informação

Uma abordagem predominantemente qualitativa

O nosso papel como investigadores, não ambiciona pois decidir ou concluir o que é bom ou mau, o que está correcto ou incorrecto, no que concerne às descrições que os entrevistados nos fizeram. O nosso objectivo centrou-se, tão simplesmente, em registar as suas descrições, em constatar a forma como descrevem o que é para eles Bem-estar Profissional e em agrupar, em termos de análise de conteúdo, as descrições de Bem-estar por conjuntos significantes.

A exposição dos resultados desta análise é pois encarada como uma oportunidade de apresentarmos factos, que cada *sujeito*, dependendo do seu papel na empresa, poderá depois retirar para si a sua relevância ou não, a sua aplicabilidade ou não.

Relativamente à técnica de recolha de informação, optou-se, portanto, pela realização de entrevistas, uma vez que é a técnica mais associada às abordagens qualitativas. Trata-se de uma técnica menos directiva que a do questionário pois é dada ao entrevistado liberdade e a sua opinião é totalmente considerada.

Não pretendemos igualmente fazer uma avaliação psicológica dos indivíduos, já que, poderemos considerar, que mesmo um indivíduo com perturbações psicológicas pode sentir-se bem e feliz no seu trabalho.

Desta forma, a presente reflexão tem por base uma investigação de carácter empírico e, tendo em conta o referencial teórico bem como a delimitação do objecto de estudo, optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa, pois *“Enquanto os investigadores que utilizam o inquérito por questionário tentam assegurar o sucesso da sequência pergunta-resposta definindo os termos-chave e fornecendo conjuntos prévios de opções de resposta, as metodologias qualitativas procuram alcançar os mesmos objectivos subscrevendo o princípio de que os termos-chave devem ser fornecidos e definidos pelos próprios inquiridos, e, portanto, dando-lhes liberdade para formular as suas próprias respostas”*(Foddy, 1996: 18).

As abordagens qualitativas procuram, portanto, captar traços qualitativos, como representações, motivações ou atitudes, que não são passíveis de quantificar. A metodologia de carácter qualitativo tem a particularidade de servir para aprofundar especificidades.

Não queremos com isto dizer que as metodologias qualitativas são melhores ou piores do que as metodologias quantitativas. O que acontece é que cada uma delas responde a necessidades diferentes de acordo com o objectivo da investigação que se está a realizar. Ou seja, complementam-se. Tendo em conta este pressuposto, utilizámos igualmente aspectos característicos de uma metodologia quantitativa, na medida em que procurámos quantificar (em %) as “categorias/tipologias” obtidas através da análise de conteúdo das respostas dadas nas 23 entrevistas efectuadas. Para tal foi utilizado o programa de análise estatística aplicado às Ciências Sociais, o SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*. Esta necessidade colocou-se quando percebemos que

era importante, para a nossa exploração, conseguirmos chegar a determinados conjuntos e agrupamentos de respostas qualitativamente similares.

Todavia, há que ter em consideração que esta técnica comporta determinadas limitações que não devem ser ignoradas, nomeadamente a frágil directividade do dispositivo de recolha de informação e as interpretações dos entrevistados que respeitam os seus quadros de referência, o seu tipo de linguagem e as suas categorias mentais específicas. Relativamente às vantagens, não se pode deixar de referir a profundidade dos elementos de análise que as entrevistas permitem recolher.

Como afirmam Quivy e Campenhoudt, nas entrevistas “*o investigador (...) tanto quanto possível, «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e na ordem que lhe convier*”. (1992:194).

Todos estes pontos foram alvo de uma reflexão atenta da nossa parte e a nossa opção pelo método escolhido foi perfeitamente consciente e em plena convicção de que estávamos a fazer a escolha melhor face ao panorama das múltiplas escolhas possíveis em função do objecto de estudo. Mas também em função daquele que é o nosso objectivo primordial: o de olhar para o Bem-estar Profissional, não como conceito a generalizar, mas como descrição dos próprios *sujeitos*.

Análise de conteúdo: tratamento e análise da Informação

Como técnica de tratamento e análise da informação, optou-se pela análise de conteúdo, comumente utilizada no domínio da investigação por diversas Ciências Sociais e Humanas. Trata-se de uma técnica que permite a análise de dados reunidos de uma forma controlada e sistemática, tendo como principal objectivo a organização e a classificação desses mesmos elementos, proporcionando a consecução de novos conhecimentos.

Laurence Bardin define a análise de conteúdo como “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos*

de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (1988: 42).

Como qualquer técnica de análise, a análise de conteúdo também tem as suas limitações, nomeadamente:

- Riscos de interpretação subjectiva: dado que este instrumento metodológico não é utilizado de forma mecânica, exigindo uma forte intervenção por parte do investigador, é necessário um maior esforço de rigor na análise dos dados só possível através da consciência deste risco.

- Incompreensão do sentido da mensagem: estritamente relacionado com o problema da interpretação subjectiva, ou seja, com o carácter polissémico da mensagem, está a dificuldade em captar o sentido da resposta sem produzir enviesamentos. Para anular de alguma forma este problema, o investigador terá que possuir um conhecimento aprofundado do modo como os entrevistados utilizam a sua linguagem própria, dominando em profundidade os termos específicos da sua actividade (nomeadamente). O que ocorre, no caso concreto.

Procedimentos utilizados na análise de conteúdo das 23 respostas

A análise de conteúdo começou pela reunião num mesmo documento (Anexo H) do conteúdo integral do que os entrevistados responderam nos inquéritos que lhes dirigimos via e-mail. Recorde-se que nenhum dos entrevistados respondeu pessoalmente e cara-a-cara às questões colocadas. Este procedimento metodológico permitiu-nos reunir o *feedback* de 23 indivíduos em, pouco mais, de uma semana.

Para além da redução de tempo de resposta, quando comparado com a técnica da entrevista presencial, este procedimento, utilizando o envio da entrevista via Internet, permitiu-nos ainda não perder o tom do discurso de cada um dos entrevistados. Ou seja, o que eles nos responderam foi, efectivamente, o que transcrevemos para a nossa reflexão. Mesmo utilizando metodologias a distância para a recolha de informação, que muitos poderão considerar informais, cremos ter conseguido fazer transparecer todas as expressões dos indivíduos (hesitações, medos, etc.).

Seguiu-se então um processo de identificação, através da leitura atenta de cada uma das entrevistas realizadas. Este procedimento levou à identificação das diversas problemáticas referidas pelos entrevistados, no que se refere ao que consideram ser, *para-si*, Bem-estar Profissional. Sublinharam-se no texto as frases mais relevantes e ilustrativas para a problemática em análise, bem como as frases mais elucidativas que serviram posteriormente para ilustrar o texto de apresentação dos resultados, bem como os capítulos “Discussão” e “Conclusão” da actual reflexão.

O aprofundamento foi a fase onde se procedeu a uma “análise temática” e a uma “análise categorial”. A análise temática, consiste, para Laurence Bardin, por exemplo, “*em descobrir os «núcleos de sentido» que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objecto de estudo*” (1979:105).

Seguidamente, efectuámos uma análise “tipológica”: a partir das temáticas construíram-se tipologias²³ de forma a identificarem-se diversidades, particularidades, contradições, oposições ou agrupamentos que atravessassem a problemática principal da pesquisa.

Finalmente, segue-se o momento da apresentação dos resultados da nossa análise de conteúdo, que começa por uma análise descritiva do material recolhido, de forma a dar conta das regularidades e das singularidades detectadas.

Estivemos atentos sobretudo às *singularidades detectadas nas respostas de cada sujeito*. Segue-se a apresentação de diferentes categorias e de diferentes tipologias que permitem descrever a organização da informação recolhida. Colateralmente, adopta-se uma atitude de reflexão que tentámos que não fosse interpretativa (onde nos interessou, sobretudo, descrever o que disseram os entrevistados).

Assim, após junção de conjuntos de expressões, palavras e frases que considerámos representativas do conceito de Bem-estar Profissional *do ponto de vista dos sujeitos* entrevistados, procedemos à articulação das problemáticas e das temáticas em causa de

²³ Há que ter em consideração que não se trata da construção de “tipo-ideais”, como defende Max Weber, mas, sim, de uma tipologia crítica das entrevistas, de forma a facilitar a classificação e categorização da realidade que só por si já é bastante complexa.

modo a tentarmos identificar conjuntos significantes que nos possibilitassem responder à nossa questão base que é a de perceber o que significa para os Colaboradores das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas o Bem-estar Profissional.

5. Resultados

Quais são então, os conteúdos (os conceitos chave) que para os inquiridos são representativos de Bem-estar Profissional? É isso que iremos tentar determinar.

De uma forma geral, o Bem-estar Profissional é visto pelo *sujeito* englobando todos os aspectos que retira da Organização *para-si*, aspectos aos quais confere um valor positivo e sem os quais o Bem-estar Profissional não existiria passando, ao invés, para a situação oposta: a de Mal-estar Profissional.

Sendo assim, a descrição que os entrevistados fazem do que é *para-si* Bem-estar Profissional é de extrema importância para que os Gestores possam perceber como usar, de uma forma mais abrangente, este conceito na adopção de perspectivas existencialistas como inspiração para a gestão de organizações.

O quadro que se segue (Quadro 2 – síntese de resultados da pergunta 1) reflecte a síntese das 16 categorias/tipologias que obtivemos nas 23 entrevistas realizadas através da análise de conteúdo das respostas à primeira questão (***Descreva o que é para si Bem-estar Profissional***). Posteriormente transformámos estas categorias/tipologias em percentagens (através do já referido programa de tratamento estatístico para as Ciências Sociais - SPSS).

Como se pode constatar o “***bom ambiente entre os colaboradores e as chefias***” é o aspecto mais valorizado pelos entrevistados, com cerca de **15,1%** de referências. Alguns exemplos de expressões usadas pelos respondentes ao inquérito, a este propósito, foram:

- “Existência de bom ambiente na empresa e no relacionamento entre os seus recursos humanos” (E13);

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

- “O Bem-estar Profissional existe apenas quando se encara o dia de trabalho pela manhã com ânimo e com vontade de produzir sem qualquer esforço. Para isso é necessário que haja um bom ambiente de trabalho, é necessário que haja Harmonia, seja entre parceiros de trabalho ou chefias” (E15);
- “O factor mais importante é o poder ter um relacionamento franco e aberto com as chefias” (E19).

QUADRO 2: Síntese dos Resultados (Pergunta 1)

Pergunta 1 - Descreva o que é para si Bem-estar Profissional	Frequência	Percentagem %
Bom ambiente entre colaboradores e/ou chefias	13	15,1%
Remuneração satisfatória	11	12,8%
Reconhecimento / Notoriedade por parte dos colegas ou chefias	11	12,8%
Cumprimento de objectivos	8	9,3%
Realização profissional	6	7%
Espírito de equipa	6	7%
Resultados positivos	5	5,8%
Liberdade/autonomia na decisão/acção	5	5,8%
Apreensão/Identificação com a missão e visão da organização	4	4,7%
Bom espaço físico e boas condições de Segurança, Higiene	4	4,7%
Progressão na carreira	3	3,5%
Realização pessoal	3	3,5%
Desafios	3	3,5%
Estabelecimento de objectivos	2	2,3%
Dedicação	1	1,2%
Criatividade	1	1,2%
TOTAL	86	100%

Em segundo lugar, surge a categoria “*reconhecimento e notoriedade por parte dos colegas ou chefias*”, referenciado por **12,8%** dos entrevistados, como por exemplo a seguinte descrição de um dos testemunhos obtidos: “Reconhecimento, pelos colegas e Direcção, do trabalho que desenvolvo” (E23).

Igualmente com a **12,8%** de respostas temos a referência à existência de uma “*remuneração satisfatória*”, como se pode verificar nos seguintes exemplos de testemunhos:

- “Bem-estar Profissional é estar economicamente confortável” (E2);
- “Reconhecimento que, como é óbvio, para além de interior, deverá ser também conseguido a nível monetário. Engane-se quem pensa que alguém pode efectivamente executar na plenitude as suas funções, se tiver problemas económicos no agregado familiar (E19).

O “*cumprimento de objectivos*” representa **9,3%** das respostas do que significa para os inquiridos Bem-Estar Profissional. Este aspecto verifica-se, nomeadamente, nas seguintes respostas:

- “Bem-estar profissional é acima de tudo o profissional sentir-se realizado e cumprir objectivos” (E5);
- “É o equilíbrio entre a oportunidade de executar tarefas das quais se retira prazer, sendo que este prazer pode vir da concretização de objectivos planeados nossos (metas estabelecidas por nós) ou dos nossos interlocutores (clientes, parceiros)” (E8).

A “*realização profissional*” foi um aspecto que obteve **7%** das referências equiparado com a existência de “*espírito de equipa*” (igualmente referido por **7%** dos inquiridos), facto que pode constatar-se, nomeadamente nas seguintes respostas:

- “Bem-Estar profissional, é, além de nos sentirmos bem no nosso local de trabalho, gostarmos do que fazemos e sentirmo-nos realizados” (E11);
- “É bom estar em harmonia com a equipa e sentir que fazemos parte dela, conseguir retirar dela factores importantes como a entajuda e a cumplicidade” (E12).

A categoria “*conseguir resultados positivos*” registou **5,8%** de respostas bem como, a importância da existência de “*liberdade/autonomia na decisão/acção*”.

- “Assim sendo, e resumindo, o Bem-estar Profissional para mim é ver os resultados positivos do meu trabalho nas pessoas/pacientes” (E1);
- “Sinto Bem-estar por ser dono do meu tempo/agenda (raramente me marcam reuniões, eu é que as marco consoante minha disponibilidade e vontade)” (E17).

As categorias “*apreensão/identificação com a missão e a visão da organização*” e a existência de um “*bom espaço físico e condições de Segurança e Higiene no Trabalho*”, obtiveram **4,7%** de respostas por parte dos inquiridos. Vejamos os seguintes exemplos de respostas obtidas:

- “Sentir que a visão estratégica é bem recebida e compreendida pelos accionistas, colaboradores e clientes” (E6);
- “Sentir-me identificado com a empresa e sentir que a empresa reflecte muito de mim” (E13);
- “Para haver Bem-estar Profissional, é necessário que o espaço físico seja arejado, limpo, harmonioso ou seja com as condições necessárias para que cada pessoa possa ser produtiva” (E15).

A “*progressão na carreira*”, a “*realização pessoal*” e os “*desafios*” foram referidos por **3,5%** dos entrevistados. Alguns exemplos são:

- “Sentir que existe capacidade de progressão” (E13);
- “Bem-estar Profissional corresponde ao desempenho de uma profissão que nos realiza em termos pessoais” (E21);
- “Sinto prazer em poder trabalhar num local (...) onde seja capaz de apresentar novos desafios” (E22).

O “*estabelecimento de objectivos*” registou **2,3%** de respostas e pode ser verificado em testemunhos como: “A satisfação profissional, a sensação de ter-se alcançado objectivos

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

importantes, só é possível com uma orientação clara e objectivos bem definidos pela empresa” (E18).

Finalmente, com 1,2% de referências por parte dos entrevistados surge a necessidade de sentir “*dedicação*” face às tarefas desenvolvidas e que as funções possibilitem a vertente da “*criatividade*” do *Sujeito*. Constatamos estes aspectos nos seguintes testemunhos:

- “Trabalhar num local onde me sinto valorizado e onde posso sempre dar o melhor de mim” (E9);
- “Bem-estar Profissional corresponde ao desempenho de uma profissão que nos realiza em termos pessoais, através dos sentimentos de sentido de responsabilidade, alguma liberdade de criatividade pessoal” (E21).

Seguidamente apresentamos as 14 tipologias/categorias que obtivemos através da análise de conteúdo das respostas à pergunta 2 (*Resuma, em 3 expressões e/ou palavras, o que é para si Bem-estar Profissional*), as quais também foram convertidas em percentagens.

QUADRO3: Síntese dos Resultados (Pergunta 2)

Pergunta 2 - Resuma, em 3 expressões e/ou palavras, o que é para si Bem-estar Profissional (exemplo: realização pessoal). Note: apenas 3 expressões ou palavras.	Frequência	Percentagem %
Realização pessoal (harmonia, prazer, felicidade, etc.)	15	23,1%
Reconhecimento / Notoriedade por parte dos colegas ou chefias	8	12,3%
Resultados positivos	7	10,8%
Remuneração satisfatória	7	10,8%
Realização profissional	6	9,2%
Liberdade/autonomia na decisão/acção	4	6,2%
Cumprimento de objectivos	4	6,2%
Bom ambiente entre colaboradores ou chefias	3	4,6%
Capacidade de iniciativa, inovação e criatividade	3	4,6%
Espírito de equipa	3	3,1%
Novos desafios	3	3,1%
Progressão na carreira	3	3,1%
Bom espaço físico e boas condições de SHST	1	1,5%
Disponibilização dos meios adequados ao exercício da profissão	1	1,5%
TOTAL	65	100%

Como se verifica, a “*realização pessoal*” percebida pelos sujeitos como sensações de “*harmonia, prazer e felicidade*” surgem valorizados em primeiro lugar pelos inquiridos, com **23,1%** das referências.

Em segundo lugar surge a necessidade de “*reconhecimento/notoriedade por parte dos colegas e/ou chefias*”, com **12,3%** de referências.

Seguidamente, e com igual preferência encontram-se o conseguir obter “*resultados positivos*” e a existência de uma “*remuneração satisfatória*”, com **10,8%**.

No que respeita à “*realização profissional*”, há que referir que esta categoria obteve **9,2%** das preferências e a “*liberdade/autonomia na decisão/acção*” **6,2%**, em paralelo com o “*cumprimento dos objectivos*”.

O “*bom ambiente entre os colaboradores ou chefias*” e a “*capacidade de iniciativa, inovação e criatividade*” obtiveram exactamente a mesma percentagem de referências: **4,6%**.

Com **3,1%** de referências pelos inquiridos temos, em igual posição os seguintes factores valorativos: existência de “*espírito de equipa*”, possibilidade de existirem e de participar em “*novos desafios*” e possibilidade de “*progressão na carreira*”.

Por último, e com as mesmas percentagens de preferência (**1,5%**), encontram-se o “*bom espaço físico e boas condições de Saúde Higiene e Segurança no Trabalho*” bem como a “*disponibilização dos meios adequados ao exercício da profissão*”.

Através dos resultados apresentados, pode-se concluir que quando se coloca a questão “do que é, para o *Sujeito*, do seu ponto de vista, o **Bem-estar Profissional**” de uma forma mais aberta, os entrevistados valorizam essencialmente:

1º) O “*bom ambiente entre os colaboradores ou chefias*”;

2º) Uma “*remuneração satisfatória*”;

3º) O “*reconhecimento e a notoriedade por parte dos colegas e chefias*”;

4º) O “*cumprimento de objetivos*”.

Quando solicitámos aos entrevistados que apontassem três expressões e/ou palavras do que significava *para si* “**Bem-estar Profissional**”, o que estes mais valorizaram foram os seguintes aspectos:

- “*Realização pessoal*”;
- “*Reconhecimento/notoriedade por parte dos colegas e chefias*”;
- “*Resultados positivos*”;
- E “*remuneração satisfatória*”.

6. Discussão

Tendo por base as respostas dos 23 inquiridos que responderam à pergunta de investigação que se colocava: “*Descreva, o que é para-si, Bem-estar Profissional*”, e de acordo com os resultados apresentados, identificamos alguns aspectos que consideramos serem extremamente importantes para a actual reflexão.

Sendo assim, apresentam-se seguidamente alguns pontos de discussão que permitem, tanto quanto isso seja possível, caminharmos para o aumento da competitividade e da rentabilidade das empresas nacionais colocando no centro da Gestão Estratégica o Bem-estar Profissional dos colaboradores (do topo à base das organizações).

Como Gestora temos vindo a questionar-nos, desde há três anos, se de facto podemos ou não conceber e aplicar uma *gestão de tipo existencialista*²⁴, onde se valorizem as especificidades de cada indivíduo, contribuindo assim para aumentar o seu Bem-estar dentro da organização.

Uma Gestão que coloque as pessoas (como *seres-no-mundo*) no centro das decisões. Cada uma com as suas especificidades. Cada uma contribuindo para a totalidade holística, onde as limitações de uns podem significar a descoberta da coesão emocional de todo o grupo, tão necessária à realização pessoal, e, conseqüentemente ao Bem-Estar Profissional e à tão desejada produtividade. Cada pessoa, afinal, sentindo um Bem-estar que a faz ter vontade de contribuir para o objectivo global do Todo Organizacional. Cada pessoa com o seu Singular Contribuindo para o Universal. (Cunha, Tito Cardoso, 1997).²⁵

Não há dúvida que o ritmo da mudança que hoje vivemos nas empresas é alucinante. E este ritmo de mudança é tão acelerado que as funções para as quais somos preparados hoje poderão já não ser necessárias daqui a uns meses. O Singular do Indivíduo é pois constantemente posto em causa pelo Universal da Empresa.

²⁴ Usamos esta expressão com o significado de ser uma Gestão focalizada nos colaboradores e nos seus projectos existenciais, para os quais a empresa deve contribuir para ajudar a concretizar.

²⁵ Referência ao que nos diz Tito Cardoso e Cunha (1997), em *Universal Singular*, Ed. Fim de Século, Col. Margens, Lisboa.

Existem, de facto, mudanças enormes ao nível dos paradigmas da gestão organizacional que muitos de nós não estão preparados para enfrentar. A Sociedade da Manufatura foi dando lugar à Sociedade Industrial e esta à Sociedade da Produção e da Massificação, e esta à Sociedade dos *Massmedia*, das tecnologias da informação, dos serviços e do Software.

Uma Sociedade, à qual Alvin Toffler, chama “*softeconomia*”²⁶, onde aborda precisamente a mudança de um paradigma da manufatura para um paradigma da “*mentefactura*”. Aquilo, a que por via do desenvolvimento das indústrias de software chamamos agora de “Sociedade do Conhecimento”, um estádio mais avançado ainda do que a Sociedade da Informação e a anos-luz (embora só tenham passado cerca de 30) da Sociedade da Produção.

Todos estes aspectos, são em nosso entender, alterações paradigmáticas muito importantes e que podem obter ganhos consideráveis em termos da aplicação de paradigmas de gestão centralizados no Bem-estar Profissional dos Sujeitos Singulares.

A gestão do binómio Produtividade - Bem-estar Profissional

Será, pois, que podemos ser gestores de sucesso, gerar lucro aos accionistas, através de uma Gestão focalizada no Bem-estar dos Colaboradores, nas suas singularidades? Em detrimento de uma gestão focalizada na produção e na tarefa, onde as diferenças pessoais, onde o Bem-estar Profissional, onde o singular se subjuga e é colocado em segundo plano, face ao grande puzzle que é a organização, que ao lucro deve conduzir?

Caberá neste momento perguntar: que Bem-estar Profissional? Será este conceito percebido de igual forma por todos os colaboradores numa mesma empresa? Como tivemos ocasião de verificar pelos resultados das respostas ao nosso inquérito, o conceito de Bem-estar Profissional apresenta significados diferentes para os sujeitos.

²⁶ Alvin Toffler (1995). *Criando uma Nova Civilização*. Livros do Brasil. Esta ideia de Toffler, aliás, é já apresentada na sua obra mais conhecida, e bastante anterior, que na altura representou uma autêntica revolução mental. Falamos de *A Terceira Vaga* (1980).

Como ter então em conta as diferenças individuais? Mais uma vez entramos no domínio da subjectividade. Os Gestores não costumam gostar nada desta palavra. Como Gestora, no nosso caso concreto, aprendemos a aceitá-la como algo natural. E até ao momento não temos razões para nos arrepender.

Parecemos ter chegado a um beco sem saída. E é verdade. A experiência diz-nos que, geralmente, a forma mais airosa de resolver esta questão é simplesmente pensar que não podemos agradar a todos e que, como tal, muitas das diferenças individuais têm de ser sacrificadas em função do objectivo e da rentabilidade global da organização. *“Ou é porque o sal não salga ou porque a terra não se deixa salgar. (...) Suposto, pois, que o sal não salgue ou a terra se não deixe salgar; que se há-de fazer a este sal e que se há-de fazer a esta terra?”*²⁷

Não estamos aqui a defender, como já tivemos ocasião de referir, que a componente “lucro do accionista” não seja importante. Ela é mesmo muito importante. Mas, só funcionará, em nosso entender, se a componente Bem-estar Profissional for uma das variáveis colocadas no centro das preocupações e das decisões. E isto exige, nomeadamente, que a componente Bem-estar Profissional seja colocada como uma das vertentes centrais dos investimentos da Gestão Empresarial.

Aquilo que defendemos é um tipo de empresa onde a experiência vivida por cada um dos colaboradores esteja inserida no seu projecto existencial, ao invés de representar um corte com este. Neste sentido, a empresa tem de contribuir para o Bem-estar Profissional do indivíduo e não fazer uma ruptura com ele.

Bem-estar Profissional Subjectivo e clima organizacional

Neste ponto da nossa reflexão é curioso verificar que alguns dos gestores entrevistados focam o Bem-estar Profissional relacionando-o com o “Clima organizacional” ou com o que designam também por “Cultura Organizacional”. Através da literatura revisitada podemos concluir, por exemplo, que o conceito de “Clima Organizacional” surge pela

²⁷ Padre António Vieira – 1654 Ed. Original do Sermão de Santo António aos Peixes.

primeira vez em 1958, através de Argyris. O autor, que viria a inspirar milhares de autores de livros de Gestão, foi no entanto precedido, bastante mais cedo, em 1936, por Lewin, J., com os seus “*Principles of Topological Psychology*”²⁸ onde desenvolve um interesse especial pelas “*organizações enquanto ambientes psicologicamente significantes*”. Ora, este tipo de expressão organizacional, passados quase 100 anos, não podia estar mais actual!

De facto, o Clima Organizacional é utilizado, quer como causa, quer como efeito em termos daquilo que os indivíduos consideram ser, *para-si*, Bem-estar Profissional. Sendo assim, o clima organizacional é apontado como um dos grandes influenciadores de questões como a “motivação”, a “satisfação”, a “felicidade”, o “desempenho”, a “produtividade” e, ao fim e ao cabo, o Todo, que designamos aqui por Bem-estar Profissional do ponto de vista dos sujeitos entrevistados.

Apoiando-nos nas respostas dos gestores e colaboradores que responderam ao nosso inquérito, podemos ver o que acabámos de referir em expressões de testemunhos como: “existir bom ambiente entre colegas e funcionários”; “Sem stress... Prazer...”; “conseguir ultrapassar as metas de forma digna e responsável num ambiente profissional saudável”; “conseguir um bom relacionamento inter-pessoal no ambiente de trabalho”; “assumo que o meu Bem-estar Profissional está relacionado com o ambiente de trabalho, propriamente dito, e a sua influência no meu dia-a-dia”; “acima de tudo ter um bom ambiente de trabalho”; “ter bom ambiente de trabalho, ao nível da equipa”; “É bom estar num ambiente descontraído onde existe, ao mesmo tempo, uma grande responsabilidade, liberdade e confiança”; “ambiente externo a mim (a empresa no seu todo e o meio que a envolve) versus ambiente interno (pessoal, meu, particular); “factores que posso alterar e/ou condicionar versus factores imprevisíveis/externos; “Bem-estar Profissional versus bem-estar pessoal (extra profissional)”.

Bem ainda como em expressões como as seguintes: “Existência de bom ambiente na empresa e no relacionamento entre os seus recursos humanos”; “é necessário que haja um bom ambiente de trabalho, é necessário que haja Harmonia, seja entre parceiros de trabalho ou chefias”; “Para mim Bem-estar Profissional está directamente relacionado com o bom ambiente entre as pessoas que trabalham no local de trabalho”; “O Bem-estar Profissional para mim está muito ligado ao

²⁸ Citamos Lewin a partir da leitura de Vala, J., Monteiro, B. & Lima, L. (1988). Culturas organizacionais – uma metáfora à procura de teorias. *Análise social*, XXIV: 663-687.

bem-estar de uma forma geral. O facto de passar grande parte do meu dia - e da minha vida - a trabalhar, leva-me a procurar no meu ambiente de trabalho as melhores condições possíveis de vida”; “poder trabalhar num local alegre, criativo, com um bom ambiente entre as pessoas e onde seja capaz de apresentar novos desafios”.

Schneider, B. (1975) veio alertar entretanto para uma interessante distinção: a distinção entre “*Clima da Organização*” (algo intrínseco à própria Organização, como se fosse uma espécie de imagem corporativa que se impõe de fora e que se reflecte num conjunto de normas, planos e condições de trabalho, as quais acabam por constituir o próprio ambiente de trabalho) e aquilo que o autor designa por “*satisfação no trabalho*”, que o autor define como “*uma resposta afectiva dos indivíduos, que reflecte as suas avaliações pessoais dos empregos, constituídas por todos os aspectos individuais que salientam no seu trabalho e na própria organização para a qual trabalham.*”²⁹

Dentro da perspectiva que estamos a abordar, é igualmente de salientar, como construtor do Bem-estar Profissional Subjectivo, o papel do Afecto, ou, se quisermos, da “afectividade” sentida pelos sujeitos relativamente às tarefas desempenhadas. Este aspecto confere, na nossa perspectiva, um certo simbolismo ao trabalho. É como se este fosse uma espécie de “filho” que tem de se criar da forma mais correcta possível, com a maior dedicação possível e com o amor de pai e mãe máximos que lhe possamos dedicar. Vejam-se, a este propósito, algumas respostas dos inquiridos nos exemplos seguintes:

- “Bem-estar Profissional é ter liberdade de escolha, grande satisfação de trabalho com bom ambiente entre colegas e funcionários”.
- “Prazer”.
- “Partilhar o sucesso com os colaboradores”.
- “Bom relacionamento inter-pessoal”.
- “Executar tarefas das quais se retira prazer”; “Prazer em estar no trabalho”.
- “O Bem-estar Profissional depende essencialmente de um contexto (plataforma) de estabilidade, na qual o indivíduo se reconhece e se sente à vontade”.
- “Trabalhar num local onde posso sempre dar o melhor de mim”.
- “Prazer em estar no trabalho, gostar do que fazemos”; “Prazer/Gozo, Harmonia”.

²⁹ Adaptação da ideia do autor a partir da leitura do artigo: Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisitada, de Marta Calado e Elizabeth Sousa. *Análise psicológica*, nº 2, série XI (1993). (201-211).

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

- “Sentirmo-nos bem no nosso local de trabalho, gostarmos do que fazemos e sentirmo-nos realizados”.
- “É bom estar em harmonia com a equipa e sentir que fazemos parte dela, conseguir retirar dela factores importantes como a entreaajuda e a cumplicidade”.
- “Sentir-me identificado com a empresa e sentir que a empresa reflecte muito de mim”; “Sentir que contribuimos positivamente para a sociedade”.
- “Orgulho, reconhecimento”.
- “Sentir contentamento por desempenhar as actividades diárias”; “Felicidade e crescimento pessoais”;
- “O Bem-estar Profissional existe apenas quando se encara o dia de trabalho pela manhã com ânimo e com vontade de produzir sem qualquer esforço.”
- “Harmonia”.
- “Sinto Bem-estar Profissional, quando num negócio, ajudo alguém”. “Espírito de união e harmonia entre colegas”. “O espírito de união deve prevalecer”.
- “Gostar das tarefas que faço”.
- “Sentir boa integração no seio da equipa de trabalho”.
- “Valorização Pessoal”; “Realização pessoal”.
- “Sentir felicidade ao saber que se realizou (realizamos) um trabalho que contribui para o nosso enriquecimento pessoal, humano e profissional”; “Promoção de Valores de Igualdade e Oportunidade”.
- “Procurar no meu ambiente de trabalho as melhores condições possíveis de vida”; “poder trabalhar num ambiente descontraído, sem agressões. Poder trabalhar num local alegre”.
- “Gostar do que faço; Reconhecimento pelos colegas e pela Direcção do trabalho que desenvolvo;
- “Bom relacionamento Interpessoal e existência de relações de inter-ajuda entre colegas.”;
- “Sentimento de "2ª família" gerado pelo trabalho em equipa”.

Bem-estar Profissional Subjectivo e condições físicas e ambientais onde o colaborador desenvolve o seu trabalho

Há um facto que consideramos muito interessante e que ressalta das respostas que obtivemos: este facto é o que coloca em evidência, como importante (no caso de alguns

inquiridos é mesmo apontado como essencial) as condições da ambiência física do local de trabalho, como condição base para que exista Bem-estar Profissional.

Obtivemos, neste campo, testemunhos como a necessidade de “Existência de condições físicas acolhedoras”; a “Existência de meios e instrumentos de trabalho adequados”; a existência de “Uma boa equipa de trabalho e de um bom espaço (...)”; a importância de existir “Higiene e Segurança no local de trabalho” e de “Ter condições de trabalho”. Um dos testemunhos que obtivemos diz mesmo que “Para haver Bem-estar Profissional, é necessário que o espaço físico seja arejado, limpo e harmonioso, ou seja, com as condições necessárias para que cada pessoa possa ser produtiva”; e outro que afirma: “Obviamente deverão existir boas condições de trabalho, meios adequadas, utensílios e ferramentas de trabalho adaptados a cada tarefa”. Estes são alguns dos testemunhos que considerámos mais representativos, entre outros que poderíamos citar.

Como refere Edward T. Hall³⁰, esta aparentemente ‘simples’ faceta da nossa vida profissional, torna-se crucial para a percepção subjectiva do que é, para cada indivíduo, Bem-estar Profissional.

Poderíamos reflectir aqui, em maior profundidade, sobre de que forma o modo como o homem utiliza e se relaciona com o espaço (o espaço físico, mas também o espaço que mantém entre si e os outros, componentes essenciais, como vimos nas respostas dos inquiridos, para considerarem que existe, *para-si*, Bem-estar profissional) é essencial na avaliação subjectiva que os sujeitos fazem sobre a sua experiência, mais ou menos positiva, do seu trabalho. Do seu local de trabalho, do seu escritório, da sua mesa de apoio, do espaço que têm para se desviarem da secretária e para darem uma espreguiçada na cadeira.

A questão colocada por E. T. Hall é exactamente a de indagar de que forma esta “dimensão oculta³¹” influencia a percepção de Bem-estar Profissional de cada *Sujeito*. E, ainda, em sua consequência, de que forma esta dimensão contribui, ou não, para o aumento da produtividade de cada colaborador, e conseqüentemente, para o aumento dos níveis de rentabilidade das empresas. A conclusão a que chega o autor³² é que, de

³⁰ Falamos das ideias apresentadas por Edward T. Hall, em *The Hidden Dimension* (Ed. Original 1966).

³¹ Expressão de Edward T. Hall na obra referida na nota 30.

³² Na obra *A Dimensão Oculta* (1986). Ed. Relógio D'Água. Colecção Antropos, Lisboa.

facto, estes factores são altamente condicionantes da produtividade e da avaliação positiva ou negativa que cada indivíduo faz da sua actividade dentro da organização. Uma avaliação muito condicionada pela nossa aprendizagem cultural, social e educativa que nos foi sendo inculcada ao longo dos anos e que constitui afinal a tal *dimensão oculta*, da qual estamos impregnados e da qual já nem nos apercebemos.

E. T. Hall, refere, a este propósito, vários exemplos, entre os quais um que consideramos paradigmático para a nossa investigação: *“A percepção do espaço não implica apenas o que pode ser percebido, mas igualmente o que pode ser eliminado. Segundo as culturas, os indivíduos aprendem desde a infância, e sem o saberem, a eliminar ou a conservar tipos de informação muito diferentes. Uma vez adquiridos, estes modelos perceptivos parecem tornar-se fixos para toda a vida.”* (...).

Hall realizou várias entrevistas “não directivas” a colaboradores de escritórios americanos a propósito das reacções individuais ao espaço nos escritórios. *“Estas entrevistas demonstraram que o único critério essencial na avaliação do espaço se referia aos obstáculos físicos que podem incomodar os empregados nas suas actividades. Um dos sujeitos da experiência era uma mulher que já tinha ocupado uma série de escritórios de dimensões diferentes. Depois de ter realizado o mesmo trabalho para a mesma firma em diversos escritórios, observava que, conforme os casos, a sua experiência do espaço fora ora satisfatória, ora frustrante. Analisando com ela em pormenor as suas reacções, descobrimos que tinha o costume de afastar a cadeira da secretária para estender os braços e as pernas e a coluna vertebral. Pude observar, depois, que a distância entre a mesa de trabalho e a cadeira permanecia sempre constante e que, na realidade, ela declarava o escritório demasiado pequeno se, quando estendia os braços e as pernas, tocava na parede com as costas. Caso contrário o espaço parecia-lhe suficiente.”* (E. T. Hall, pp. 67-68).

No entanto, este tema, embora importante, não é a nossa preocupação central na actual reflexão. Focamo-lo aqui pois foi referido pelos entrevistados e, nesse sentido, tornou-se num facto signficante, nomeadamente como vertente de uma reflexão futura que pretendemos fazer, ao nível da importância cinestésica do espaço para influenciar a percepção que cada indivíduo tem de Bem-estar Profissional.

Perspectivas Existencialistas de Gestão

Tendo por base as respostas obtidas à pergunta de investigação colocada aos colaboradores das empresas que aceitaram responder ao nosso inquérito, fazemos neste capítulo uma breve discussão sobre as Perspectivas de Desenvolvimento Futuro para as Empresas que se possam rever numa abordagem de um tipo de Gestão Existencialista, que coloque os sujeitos no centro do Sistema Empresarial.

Nesta discussão, apresentamos algumas das questões que nos surgiram como vantagens competitivas para as empresas, no que respeita à Gestão centrada no Bem-estar Profissional dos Colaboradores. E apontamos, igualmente, algumas questões para reflexão que podem condicionar a adopção das práticas de Gestão focalizadas no Bem-estar Profissional dos Sujeitos em contexto organizacional.

O Bem-estar Profissional no âmbito da Empresa Existencialista

A hipótese teórica de podermos ou não conceber a existência de Empresas Existencialistas, ou, pelo menos de uma Gestão de Tipo Existencialista, foi anteriormente colocada, em Outubro de 2008, no âmbito de um trabalho de reflexão onde tentámos fazer a ponte entre a Filosofia Sartriana e a Gestão Empresarial.³³

Na referida reflexão questionámos se seria possível gerir empresas (e se este tipo de gestão faria algum sentido para as Organizações do início do Século XXI) focalizando o âmbito da gestão no *ser-no-mundo*, nas suas singularidades. Em detrimento de uma gestão focalizada na produção, na tarefa e no todo organizacional (onde as diferenças pessoais, onde o singular se subjugava e é colocado em segundo plano, face ao grande puzzle que é a organização), que ao lucro deve conduzir.

Esta pergunta relaciona-se com um outro aspecto mais abrangente que é a possibilidade de adoptar as perspectivas existencialistas, nomeadamente a perspectiva existencial sartriana, como inspiração para a gestão de organizações. Este objectivo implica tentar compreender, desde logo, que relações existem entre o contexto empresarial (com a sua

³³ Este trabalho teve como tema "*Sartre, o Projecto e a Empresa Existencial*" e foi apresentado no âmbito da cadeira de *Fenomenologia e Filosofia Existencial*.

estrutura social, económica e cultural) e o *Ser*. Um *Ser* com a sua subjectividade, a sua biografia própria e o seu próprio contexto social, educativo e cultural. Mas também o *Ser no e para* o seu Projecto. O *Ser* como construtor da sua própria história. O *Ser* ultrapassando as perspectivas deterministas de uma natureza de partida, limitadora e condicionante. O *Ser* que, como tal, pode ultrapassar as próprias circunstâncias.

O *Ser* que, através da *praxis*, “*entendida (em Sartre) como uma acção consciente e intencional*” remete quer “*para a intencionalidade de toda a acção humana, quer para essa escolha livre e fundamental que cada um faz de si mesmo*”³⁴.

Para a formação e o funcionamento da Empresa Existencialista, que aqui defendemos, e na qual acreditamos, o *homem-no-mundo* constitui-se como uma questão central. Ou seja, o Gestor da Empresa Existencialista deverá saber olhar e perceber aspectos que parecem simples, mas que são de muito difícil aplicação, como, por exemplo, de que forma cada colaborador, em contexto organizacional, reage a determinadas situações de crise. Ou como reage quando tem de tomar uma decisão de carácter imediato, sendo obrigado a tomar a decisão de escolher entre vários cenários possíveis.

No fundo, o Gestor Existencialista será aquele que tenta perceber em que medida o fenómeno da experiência vivida na empresa, em todas as suas vertentes, contribui, ou não, para a própria formação (ou alteração) do Projecto Existencial de cada colaborador.

Alguns exemplos da prática de uma Gestão Existencialista³⁵

Viver o dia-a-dia como Gestor de uma PME Portuguesa permitiu-nos consolidar uma visão epistemológica das ditas Ciências Sociais e Humanas, onde, no nosso ponto de vista, se inserem precisamente a Economia e a Gestão (estas últimas muitas vezes também conhecidas por englobarem as “ciências empresariais”).

³⁴ Cunha, Tito Cardoso. *Universal Singular*, obra citada, p. 31.

³⁵ Todos os exemplos apresentados reflectem situações reais que ocorreram entre Janeiro de 2006 e Junho de 2009 na empresa por nós gerida.

Neste âmbito, a actual reflexão apresenta-se também como um contributo para a Gestão que praticamos, uma vez que sedimenta uma mudança do próprio paradigma de gestão que está na base da nossa formação tradicional como gestores.

Os gestores não necessitam de se desumanizar para terem sucesso profissional

Tivemos uma formação de Gestão de tipo tradicional: fomos preparados para sermos Gestores dos Objectivos, que trabalham desenfreadamente e que todos os dias melhoram a sua performance e a meta que a empresa lhes impõe. Mas também a meta que se impõem a si mesmos.

Somos formados como uma espécie de *Gestores-Máquina*; não *Gestores Antropólogos*, nem *Gestores Filósofos*, nem *Gestores Sociólogos*, nem *Gestores Psicólogos*. A Formação de Gestão que recebemos, no final da década de 80 e início da década de 90, era focada no cumprimento dos objectivos, das metas, da concretização, do *cortar a direito*. O Grande Gestor era o que nunca desistia, o que se dava a si próprio como um exemplo a seguir. Uma fórmula. Uma saída para qualquer crise, fosse ela qual fosse. Como se tudo tivesse receita. Como se tudo não fosse mais que um SWOT: um modelo de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, rumo ao sucesso profissional e, conseqüentemente, empresarial.

Ora, este tipo de Gestor, na perspectiva defendida na actual reflexão, não serve para gerir Empresas de Tipo Existencialista. Aliás, está muito longe desta visão. Diz-nos a experiência própria, que podemos deixar de lado as nossas perseguições desenfreadas dos e pelos objectivos, que tantas vezes significam que os gestores deixam de ter vida própria e familiar.

No fundo, o Gestor Existencialista tem de aprender a deixar mais de lado o “pensamento que calcula” e a usar mais o “pensamento que reflecte”, na perspectiva Heideggeriana destes termos. Como refere Heidegger, em *Serenidade* (1959), “*O Pensamento que calcula (das rechmend Denken) faz cálculos. Faz cálculos com possibilidades continuamente novas, sempre com maiores perspectivas e*

*simultaneamente mais económicas. O pensamento que calcula corre de oportunidade em oportunidade. O pensamento que calcula nunca pára, nunca chega a meditar. O pensamento que calcula não é um pensamento que medita (ein besinnliches Denken), não é um pensamento que reflecte (nachdenkt) sobre o sentido em que reina tudo o que existe. (...) E “basta demorar-nos junto do que está perto e meditarmos sobre o que está mais próximo: aquilo que diz respeito a cada um de nós, aqui e agora; (...)”.*³⁶

De facto, a partir do momento em que os Gestores comecem a partilhar com os seus colaboradores as suas angústias, mas, sobretudo a partir do momento em que comecem a permitir-se ouvir os colaboradores, o que têm para dizer (e os colaboradores têm sempre tanto para nos dizer e nós tão pouca disponibilidade para os ouvir activa e atentamente), começarão, aos poucos, a sentir a sua profissão de Gestores de forma diferente.

Para tal, é essencial que comecem a partilhar experiências (tão diferentes entre os elementos da Empresa) e a deixarem-se impregnar por outros pontos de vista, pelas experiências dos colaboradores, coisa que costumamos ter pouco o hábito de fazer. Ouvimos, mas não nos deixamos impregnar. Este ponto, à partida tão simplista, poderá e deverá, em nossa opinião, permitir aos Gestores de tipo Existencialista constatarem como andam desfocados da sua verdadeira função de Gestores. E, desfocados de *si* próprios, como se poderão focar nos outros? Nos Colaboradores, que contribuem para o seu sucesso e o da empresa?

Sucesso profissional como Gestor não significa anular o coração nem as emoções

A maioria dos Gestores “Tradicionais” (aqui considerados por contraponto aos Existencialistas), tendo por base os inúmeros exemplos que conhecemos, consideram que o seu coração e as suas emoções são algo menor, que só a si dizem respeito e que, como tal, devem ser deixadas fora da Empresa. Recordando algumas experiências de colegas gestores, estes afirmam (embora nunca o admitam face aos colaboradores) que

³⁶ Heidegger, Martin (1959). Serenidade. Instituto Piaget. Colecção Pensamento e Filosofia.

por vezes chegam à Empresa em estados emocionais difíceis devido a questões pessoais e profissionais.

Vejamos, por exemplo, a seguinte descrição de um Gestor a qual consideramos elucidativa para a actual reflexão: *“Lembro-me do esforço que fazia, ainda no carro enquanto conduzia, para mudar a minha cabeça, para tentar esquecer o que na minha vida interior e pessoal tanto me afligia e tanto alterava a minha forma de estar e de ser. Lembro-me de que às vezes fazia a mesma rotunda, mais do que uma vez, antes de decidir que tinha mesmo de virar para a direita e sair para o lado da Empresa.*

Lembro-me, neste processo, de um dia me ter perguntado o que pensariam os automobilistas que me viam a fazer círculos à rotunda 3, 4 e 5 vezes. E um dia consegui rir-me de mim próprio e consegui entrar na Empresa e dizer: desculpem mas hoje não estou muito bem. Sinto-me em baixo. Quem quer tomar café? Estas simples palavras tiveram uma ressonância incrível nas pessoas. Geraram sorrisos e descontração. De repente, o ambiente deixou de estar tenso. E a Empresa passou a respirar um ar que hoje, passados três anos, poderei chamar de Bem-estar Profissional generalizado.

Através desta situação que passei, também percebi que o que distinguia a minha Gestão focada em Objectivos, Metas, Cenários e Barómetros, de um novo tipo de Gestão que parecia estar a nascer, era o facto de ter conseguido mostrar emoções e de as ter conseguido partilhar com os meus colaboradores. Percebi que a minha forma de Gerir estava a gerar um enorme vazio humano na empresa onde nem eu próprio sentia Bem-estar Profissional e, como tal, não conseguia que os seus colaboradores o sentissem.”

Sucesso profissional como Gestor também significa conseguir mostrar e partilhar dor e sofrimento

Recorrendo a mais um exemplo de Gestores que connosco partilharam as suas ideias, os seus fracassos e as suas vitórias, pareceu-nos particularmente significativa a descrição que a seguir apresentamos, como mais um exemplo que pode contribuir para a prática de uma Gestão Existencialista.

Este caso permite-nos reflectir na importância dos Gestores conseguirem mostrar e partilhar dor e sofrimento aos e com os seus colaboradores e de como este acto, tão difícil, pode contribuir para aumentar o Bem-estar Profissional: *“Recordo a primeira vez que chorei à frente de duas colaboradoras. Aprendi imenso com esta situação e por isso a relato. Sem vergonha. Sem considerar que por causa disso sou menos Gestora, sem que por causa disso a minha competência seja abalada. Chorar à frente de um subordinado pode ser desconcertante e ser impossível de considerar dentro das competências que se exigem a um Gestor. Ou seja, daquilo que vulgarmente designamos como “O Gestor de Sucesso deve...” e “O Gestor de Sucesso não deve...”.*

Acredito que outros Gestores já fizeram o mesmo que eu, mas para si mesmos, no silêncio do vazio de uma sala de Director-Geral. O que é mais curioso é que quando chorei à frente das minhas colaboradoras recordo a sensação que senti e que foi a de que não estava a fazer nada a que não tivesse direito! Não estava, de facto, a fazer nada que não pudesse permitir-me a mim própria. Como pessoa. Como ser humano. Em frente a Pessoas. A Seres humanos.

Este episódio ocorreu numa fase de elevado stress pessoal (uma separação, a gestão das minhas emoções frente ao meu filho e aos que me eram mais próximos). Não houve escapatória possível. Ao sexto mês de angústia não aguentei mais e chorei. E tive uma enorme surpresa: ao invés de ficarem com dúvidas sobre o meu profissionalismo, as minhas capacidades de gestão ou a minha capacidade de continuar a fazer com que a empresa tivesse sucesso no mercado, estas colaboradoras simplesmente me disseram que já tinham percebido que algo de mal se estava a passar comigo e que podia contar com o seu apoio para esta fase menos boa.

Pela primeira vez na minha vida profissional, senti uma sensação de conforto e de recompensa completamente diferentes de todas as sensações idênticas que tinha sentido até aí por atingir os objectivos e os resultados traçados. Ao mesmo tempo, nunca vi aquelas duas colaboradoras produzirem tanto e terem um sucesso profissional tão elevado (com os respectivos resultados para a Empresa), como desde então.

Esta minha experiência fez com que sentisse um enorme Bem-estar Profissional, um Bem-estar que, decorridos três anos todos os dias procuro passar para a própria

empresa. Nesse âmbito, passei a motivar os meus colaboradores a mostrarem e a partilharem a sua dor e o seu sofrimento. Comigo e entre si. Nunca, como até aqui a equipa funcionou tão bem. Nunca, como até então a empresa teve tanta rentabilidade. O nosso resultado líquido cresceu exponencialmente em 12 meses!

De facto, tendo em conta este testemunho, acreditamos que esta mudança está ao alcance de outros Gestores. Acreditamos no que dizemos, desde logo porque estamos a tentar aplicar este conceito de Gestão Existencialista, tendo por base o Bem-estar Profissional dos Colaboradores, desde Janeiro de 2006 na empresa que gerimos.

Neste ponto, sentimo-nos particularmente próximos do pensamento de Stewart Clegg³⁷ (2000), talvez pela proximidade de entendimento ao nível do sector de actividade de ambos, uma vez que Clegg é Professor da cadeira de Gestão na Universidade de Tecnologia de Sydney e a empresa onde trabalhamos é uma empresa de Tecnologias de Informação.

Como refere o Professor Clegg, em entrevista a Miguel Pinha e Cunha³⁸ (2000): “*As you are educated as a manager you learn to think about management through that which you are educated by and, if you’re educated essentially in universal models which are of American provenience, then you begin to apply those models and they begin to constitute the reality in which you live.*” E continua: “*I don’t believe in the model of pure science applied to business. I don’t think that what we do in management is pure science anyway (...)*”.

Parece-nos pois, que as organizações geridas na óptica do Bem-estar Profissional, da forma como aqui as encaramos, devem preocupar-se menos com o normativo e mais com o sensitivo. Devem caminhar para serem *Organizações Existenciais*, as que consideramos poderem vir a ser as mais bem sucedidas no futuro.

É claro que este objectivo envolve redefinir alguns problemas centrais da Gestão e não dizemos que esta seja uma tarefa fácil. Mas, pelo menos, resta aos Gestores, e aos seus colaboradores, que os seguem voluntariamente, assumir que redefinir os modelos de

³⁷ Stewart Clegg ministra a cadeira de Gestão na Universidade de Tecnologia de Sydney, na Austrália.

³⁸ Professor na Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 6, Nº 1, Abril 2000.

Gestão, colocando a tónica no Bem-estar Profissional, também significa conseguir passar a abarcar um sem número de novas soluções para problemas que antes eram impossíveis de ver ou de perceber.

Partilhamos a perspectiva enunciada por Clegg e consideramos igualmente muito curioso que o Professor afirme, na entrevista já referida, o seguinte: *“I suppose that I could end up my days as some kind of (...) anthropologist of management, someone who collects strange exotic specimens before they become extinct.”*

Este aspecto dos gestores poderem tornar-se numa espécie de “Antropólogos da Gestão” parece-nos muito aliciante e, os que o conseguirem fazer, estarão, em nosso entender, a inovar no panorama empresarial Português.

Referindo ainda o Professor Clegg na mesma entrevista, o grande desafio que se coloca aos Gestores é *“To learn to be different kinds of managers who manage in different kinds of ways, with different kind of technologies, in ways that enable them to manage less and to lead more but to lead more being part a collective, rather than leading individually”*. Tarefa difícil. Mas, como tivemos oportunidade de constatar na nossa experiência empresarial, como Gestores, não impossível.

Gestão Empresarial do Bem-estar Profissional: viragem da Empresa para o Bem-estar dos Colaboradores

Como poderemos então partir para uma gestão onde o Bem-estar Profissional dos colaboradores seja colocado como questão central da Empresa? Não gostamos nem aplicamos prescrições nem receitas. Enquanto Gestora, passámos a fazer mais uso do conhecimento (não da informação) e da intuição. Bem como a fazer em permanência a ponte entre a experiência e a dúvida. Entre o que sabemos e o que não sabemos de todo. Por isso, colocamo-nos em causa todos os dias fazendo uma auto-reflexão permanente dos actos de gestão que tomamos.

E todos os dias tentamos combater aquela voz que nos diz “fazer isso em menos de 3 segundos e com a mesma qualidade?” “Não é possível!” “É sim!” Ouvimos este desafio

por parte de uma colaboradora que afirmava: “Se conseguimos fazer esta tarefa em 51 segundos, então vamos conseguir fazê-la em 3 segundos!”

A nossa primeira reacção foi a de não acreditar! A tarefa em causa era de facto difícil pois exigia a coordenação do esforço de uma equipa de 13 elementos. Mas o que é facto é que conseguimos fazer a tarefa (depois de nos termos colocado a nós mesmos em causa) e, em menos de 3 segundos!

Do Bem-estar Profissional depende pois, em nosso entender, aquilo que poderíamos aqui designar por “saúde organizacional” ou “saúde empresarial”. Para que esta exista será necessária uma boa rede de inter-apoio psicossocial entre todos dentro da organização, um apoio muitas vezes de carácter inter-pessoal e o qual os gestores têm obrigação de facilitar, têm obrigação, eles mesmos, de praticar. Será que o conseguiremos?

Não temos dúvidas em afirmar, quer com base nos gestores que conhecemos, quer com base na nossa própria experiência, que esta competência não nos é ensinada nas Universidades de Marketing, Gestão e Comunicação. Terá pois de ser uma competência adquirida posteriormente, na realidade empresarial diária. Nos tais 3 segundos, que por vezes marcam a diferença!

Quantos de nós conseguirão lá chegar? Ou, deveremos antes perguntar: quantos de nós, gestores do Século XXI, consideram estas competências no seu desenvolvimento e no catapultar das empresas que gerem, para o sucesso?

A importância do Bem-estar Profissional para a formação da noção de Sujeito-no-mundo

Do Sujeito face a si próprio

Uma das questões mais interessantes que resultou das entrevistas efectuadas foi observar que o sentido que os sujeitos conferem à expressão “Bem-estar Profissional” delimita e define o sentido da consciência que têm de si mesmos.

Expressões como “*A forma como realizo o meu trabalho, sentindo que dou o máximo de mim para proporcionar bem-estar aos meus pacientes, acaba por se alargar a todo o meu Bem-estar como pessoa e traz-me um grande sentido de realização profissional*”; ou o “*O reconhecimento do meu valor como Profissional e de ser dotada de alguma valência, ou de um dom especial, que seja útil à empresa*”; ou, ainda, “*Bem-estar Profissional é, acima de tudo, sentir-me satisfeito e realizado por cumprir objectivos*”, são reflexo do que acabámos de dizer.

É de notar que os entrevistados, em termos de amostra, demonstraram ser sujeitos com bastante segurança relativamente *a si mesmos* e que não demonstram qualquer reticência em falar e expor os seus méritos ou deméritos.

A imagem geral, transmitida pelos gestores entrevistados, e pelos elementos que ocupam funções onde têm a seu cargo a gestão de equipas, é uma imagem de Bem-estar Profissional que se traduz em expressões como “capacidade de trabalho”, “persistência”, “seriedade”, “rigor” e “dedicação”. A imagem é geralmente combativa, voltada para o cumprimento de objectivos traçados e bem definidos. Uma imagem voltada para o *sucesso* (da empresa, dos resultados alcançados, dos accionistas) e que coloca esta palavra como uma das dimensões centrais do binómio Bem-estar Profissional – imagem de *si próprio*.

É também bastante interessante verificar, no âmbito da reflexão que aqui fazemos, que os entrevistados têm uma preocupação extrema em não estarem simplesmente a sentir que “cumprem um papel”. Não lhes basta desempenhar a função o melhor que sabem e que conseguem. Procuram reconhecimento próprio. Procuram Bem-estar para o *si mesmos* ao executarem as tarefas. Mesmo que isso por vezes não seja visível para os outros ou notado pelos outros, é *visível para si, notado e sentido por si*. Esta característica, que parece ser inerente ao Bem-estar Profissional tendo em conta o que nos descreveram os entrevistados, foi referida, por exemplo, como a “*Capacidade de influenciar e liderar*” e como “*Capacidade de poder fazer a diferença para um mundo melhor*”.

Podemos ainda encontrar este traço de raciocínio em frases como, “*o Bem-estar Profissional traduz-se no prazer em estar no trabalho (sendo que este prazer depende de nós e dos nossos interlocutores - chefes, clientes, fornecedores) sem que este entre em conflito*

com a realização da nossa esfera pessoal (...). E “Assumo que o meu Bem-estar Profissional relaciona-se com o ambiente de trabalho propriamente dito, mas a sua esfera de influência entra no meu dia a dia”.

Do sujeito face à forma como percebe a sua liberdade

Permita-se fazermos aqui uma referência à forma como Sartre, em *O ser e o Nada*, se questiona sobre a Liberdade do *Sujeito* no seu retrato sobre o empregado do café: «ligeiramente curvado, levando o tabuleiro ao alto, curva-se solícito para receber mais um pedido. Faria ele este gesto “de vontade”? Livremente? Ou estaria apenas a desempenhar um papel?»

De facto, tão preocupados que estamos com os papéis desempenhados por cada pessoa dentro das Organizações, talvez estejamos a perder esta noção de liberdade individual e a desvalorizar o desempenho do papel pelos nossos Colaboradores.

Talvez, ao contrário, devêssemos conseguir praticar cada vez mais uma Gestão de tipo *máxima liberdade, máxima responsabilidade*³⁹, sob pena de não conseguirmos usufruir das potencialidades de cada colaborador. Sob pena de não conseguirmos valorizar a sua responsabilidade na acção, aliás, como os próprios colaboradores o fazem, como nos foi dado observar nos seguintes testemunhos recolhidos: “Bem-estar Profissional corresponde também a alguma liberdade de criatividade pessoal”; “é importante ter liberdade de acção”; “é importante “ter liberdade de escolha”; “é importante que no local de trabalho exista liberdade e confiança para sentir Bem-estar Profissional”.

Não poderíamos passar pela questão da Liberdade do *Sujeito* em contexto organizacional, sem referir Sartre, mais uma vez nosso inspirador. Na *Empresa Existencialista*, que defendemos na reflexão desenvolvida em Outubro de 2008, dissemos, a propósito da concepção de Liberdade em Sartre, que o Homem seria livre para construir a sua perspectiva do mundo de forma viva e aberta. No entanto, a nossa

³⁹ Expressão que aplicamos na Vector21 na Gestão diária da Empresa e que tem dado excelentes resultados em termos do aumento do nível de comprometimento dos colaboradores com as tarefas que estão a desempenhar e com a preocupação de que tudo fique o mais perfeito possível, mesmo que a Direcção-Geral não esteja directamente (fisicamente, via telefone ou e-mail) a controlá-los.

contingência humana surge-nos sempre como resultado de uma liberdade que nos aprisiona uma vez que nos obriga em permanência a fazer opções.

Uma liberdade que desta forma é geradora de angústia já que criadora de um ser humano inteiramente dependente da sua própria liberdade de escolha. Sartre recusa as perspectivas determinísticas do humano e valoriza a responsabilidade do homem na acção. Na medida em que tem de se obrigar a si próprio a tomar decisões, o homem surge-nos também em Sartre, como um ser solitário, que experimenta a solidão e a angústia de ter de fazer as suas escolhas e com elas condicionar o seu Projecto, o seu *ser-no-mundo*, a forma como se projecta *lá*, no futuro. De facto, na perspectiva Sartriana, ninguém pode escolher por nós. Se isso acontece resulta sempre de termos escolhido não fazer escolhas.

Em situação empresarial é exactamente nos momentos em que os gestores de topo têm de tomar decisões complicadas (fazendo uso da liberdade relativa que os seus cargos lhes reservam) que atingem níveis de angústia mais elevados. Uma angústia, que se deve, como refere Sartre, distinguir do medo (uma distinção, aliás também feita por Kierkegaard): *“Em primeiro lugar há que dar razão a Kierkegaard: a angústia distingue-se do medo porque o medo é medo dos seres-no-mundo e angústia é angústia diante de mim mesmo”*⁴⁰

A questão da Liberdade no contexto das Organizações, aliás, não é nova e tem sido amplamente valorizada pelos Sociólogos Organizacionais. Christine Musselin⁴¹, por exemplo, considera que *“a margem de liberdade é fundamental: não é sequer um conceito. É uma suposição, um conceito de ser humano, uma quasi-filosofia”*. Um conceito inerente ao Ser. Voltamos portanto à perspectiva existencialista de Liberdade. Aquela que aqui nos preocupa e a que mais nos seduz em termos da tentativa de aplicação à Gestão Empresarial.

Na mesma linha da anterior encontramos, por exemplo, outros sociólogos organizacionais, como Crozier & Friedlberg (1981), ao afirmarem, “que nenhuma

⁴⁰ Sartre, Jean-Paul. (2005) O Ser e o Nada. Ob. Cit. Pág. 73.

⁴¹ Christine Musselin é investigadora do C.S.O. e citamo-la aqui no artigo de Amy Edmondson (da Harvard Business School) e de Bertrand Moingeon (da HEC School of Management). *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 6. Nº 1, Abril 2000 – 29-46.

organização consegue, mesmo aplicando códigos de conduta e regras” (mesmo com cartões de ponto de marcação de entradas e saídas, diremos nós ao recordarmos tantos exemplos de empresas nacionais que conhecemos), nenhuma organização consegue, concluindo, “restringir completamente um colaborador uma vez que ele mantém sempre uma margem de liberdade e de negociação”. E, “graças a essa margem de liberdade (que é uma fonte de incerteza para os colegas e para o resto da organização), cada actor tem poder sobre os outros actores”.

Sendo assim, o poder do normativo, sai desfavorecido sempre que confrontado com esta contingência de uma certa propensão, existente à partida, e que é a propensão para ultrapassar ou subverter as normas usando o poder da liberdade de cada indivíduo dentro da organização.

Na perspectiva da Empresa Gerida com base no Bem-estar Profissional, que aqui defendemos, esta natureza subversiva é essencial para que existam condições de criatividade, inovação constante, direito à diferença, a questionar o adquirido, factores que podem contribuir, de forma inequívoca, em nosso entender, para aumentar a percepção de Bem-estar sentido pelos Colaboradores.

E, neste ponto, afastamo-nos de Sartre pois ao contrário do que este defende, no nosso entender o conflito é positivo. Não é negatividade, como em Sartre, é criatividade. Pode ser sempre transformado em algo positivo, em aprendizagem constante para a Empresa e para os seus Colaboradores. Desta forma, a *Empresa Existencialista*, que defendemos, gerida com base no Bem-estar Profissional dos Colaboradores, é a empresa que ultrapassa a negatividade do conflito e que o transforma em algo positivo.

Perceber até que ponto pode ir a margem de liberdade dada aos Colaboradores é uma questão que apenas pode ser respondida por cada gestor em particular, face às suas próprias condições, face ao seu próprio contexto empresarial. Face ao seu próprio clima (o clima interno que consegue promover e o clima que o deixam promover os diferentes actores). Este, é um dos grandes desafios que se colocam hoje aos gestores, um dos mais difíceis de gerir e de conseguir delimitar em proveito da rentabilidade e do sucesso das empresas.

Alain Clemence⁴², que tem vindo a investigar temas relacionados com as Teorias da Dissonância Cognitiva, permite-nos fazer aqui a ponte entre a Liberdade sentida pelos Colaboradores (ou a sua ausência) e um interessante conceito que, como Gestora, encontramos pela primeira vez neste autor. Falamos do conceito de “*gestão das impressões*” dos sujeitos, dentro das organizações.

Nós, gestores, costumamos usar muito o termo *gestão de expectativas*, mas nunca o de “*gestão de impressões*”, que encontramos em Clemence. Segundo o autor, esta “*gestão de impressões*”, a fazer pelos líderes organizacionais, deverá gerar um estilo de gestão que apelida de “*impression management*”.

Como gestores deveremos questionar se podemos ou não ser bem sucedidos gerindo uma Organização usando esta “*gestão das impressões*”. E a resposta, a um nível primário, parece-nos óbvia: claro que sim. Até porque a experiência tem-nos confirmado que ao proporcionarmos Liberdade aos nossos Colaboradores (não estamos neste momento preocupados em dizer o que envolve esta Liberdade em termos de acções práticas da gestão diária da empresa) estamos a gerar mudanças de atitude e de comportamentos, alterando, para melhor, a forma como as pessoas desempenham as suas funções.

Do Sujeito face aos Outros

Outra dimensão interessantíssima, e à qual, nós, gestores, prestamos muito pouca atenção nas empresas e na gestão dos recursos humanos, é a que nos diz que o Bem-estar Profissional é uma dimensão que contribui, de uma forma fundamental, para a singularidade do sujeito. Para *O Sujeito*. É quase o que Sartre definiria como o “*trágico da vida*”.⁴³

O Sujeito está situado na sua história, educação, sociedade (na sua biografia, afinal), mas este *sujeito* está também, segundo Sartre, fatalmente condenado (o lado trágico) à

⁴² Professor e Investigador da Universidade de Genebra, Faculdade de Psicologia e das Ciências da Educação, no artigo “Les Théories de la Dissonance Cognitive”, publicado na Revista Análise psicológica, nº 2, Série XI, Abril – Junho, 1993.

⁴³ Sartre, citado nesta passagem por Tito Cardoso e Cunha (op. Cit.), referindo-se ao que o filósofo afirma em *Critique de la Raison Dialectique précédé de Questions de Méthode* (1961). Paris. Gallimard.

liberdade, onde a sua identidade (o seu eu individual) é sempre o resultado das suas escolhas (em situação). Ou, como diria o Professor Orlindo Gouveia Ferreira (1993), “*Onde cada agente encontra o seu ambiente (dentro da organização) por força das interacções com outros agentes*”.

É neste sentido que dizemos que o Bem-estar Profissional surge como uma dimensão que contribui de um modo fundamental para a singularidade do próprio sujeito. Esta dimensão preocupa o *Sujeito* ao ponto deste a considerar como essencial face ao modo como vê e percebe a sua própria vida, os outros e o seu futuro.

No entanto, existe uma premissa transversal que nos surge nas entrevistas dos 23 inquiridos que fizeram parte da nossa amostra: os sujeitos sentem que não se relacionam com a empresa como uma entidade, com a Organização enquanto Organização. O que sentem é que se relacionam com pessoas, elas sim, corporizando a Organização.

A importância do *Outro*, com o qual cada um se relaciona na Organização, é pois determinante criando um sistema de expectativas bidireccionais, múltiplas, e que se multiplicam pela intersubjectividade dos sujeitos em contexto empresarial. Eis algumas referências a este aspecto dadas pelos entrevistados: “Existe Bem-estar Profissional quando existe espírito de união e harmonia entre colegas, a consciência de trabalhar para o mesmo objectivo, que só é alcançável com esforço e responsabilidade comuns”; “Reconhecimento, pelos colegas e pela Direcção, do trabalho que desenvolvo; “Existência de Bom relacionamento Interpessoal e de relações de inter-ajuda entre colegas”.

É interessante verificar como os colaboradores de uma organização se defrontam muitas vezes com esta questão colocando no *Outro* o ónus da sua condição de vida, a responsabilidade por terem assumido determinadas opções profissionais e não outras, na tomada de decisões. Colocando nos outros a causa do seu mal-estar profissional.

Esta é, aliás, uma das principais bases da desresponsabilização quando alguma coisa corre mal na experiência empresarial. Ou seja, o *Sujeito* é incapaz de assumir a sua autonomia absoluta face a decisões tomadas em determinado projecto e usa a sua (falsa) falta de autonomia para justificar as opções que tomou.

Do Sujeito face ao seu projecto de vida

Neste ponto da nossa reflexão estamos a eleger como questão central a forma como o *Sujeito* se vê no futuro, como o *Sujeito* encara o seu futuro, numa determinada dimensão temporal que o *Sujeito* considera ser fundamental para que sinta Bem-estar Profissional (ou para que sinta ausência deste).

À semelhança do Projecto Existencial (como o definiram autores como Sartre ou Minkowski), o *Sujeito* nunca é ou nunca se pode descrever como uma coisa, mas sim como um acto de *temporização*. Digamos que se trata de um sujeito, na medida em que se temporaliza.

A questão, no que ao Projecto Existencial diz respeito, é a de saber como é que o Tempo se Temporaliza? E, nesta linha de raciocínio, como é que o Bem-estar Profissional contribui para a temporização do *sujeito-no-futuro*, para a forma como o sujeito se vê, *lá*. Para além do imediatismo do Tempo Presente, da preocupação do momento, do problema concreto do agora, que tem de resolver.

Creemos que, tendo em conta as descrições dos entrevistados, poderemos afirmar que o Bem-estar Profissional confronta o indivíduo com os dados da sua própria Existência, das suas experiências subjectivas, do seu confronto próprio com a vida, com o seu projecto (no tempo), com o seu mundo, com a sua *realidade humana em situação*, que, embora em situação, ultrapassa sempre o imediato.

Algo que se reflecte naquilo que Sartre (*O Ser e o Nada*. 2005, 44) descreve como a “totalidade do homem-no-mundo”, onde “cada uma das condutas humanas, sendo conduta do homem-no-mundo, pode revelar-nos ao mesmo tempo o homem, o mundo e a relação que os une (...)”. E, “Se é verdade que o homem está condicionado pelo meio social e histórico, é precisamente esta capacidade de projecção para o futuro que define a especificidade da acção humana”. (Cunha, Tito Cardoso – 1997, 35).

No fundo, só conseguiremos compreender o homem (e este só se compreenderá a si próprio, só se realizará, também em termos profissionais), colocando-o face às condições exteriores da sua existência. No entanto, o homem só se compreenderá, e só o

compreenderemos na totalidade, se o enquadrarmos no seu próprio futuro. Como diz Sartre em *Questions de Méthode*, (Sartre, 1961, 63), “a conduta mais elementar deve-se determinar simultaneamente em relação aos factores reais e presentes que a condicionam e relativamente a um certo objecto que está para vir e que ela tenta fazer nascer”.

Podemos encontrar alguns dos aspectos que acabamos de abordar nas respostas que obtivemos aos inquéritos realizados, como por exemplo: “Bem-estar Profissional (ao qual eu preferiria chamar Felicidade Profissional), é ter êxito mas igualmente termos a consciência de que estamos a crescer como indivíduos, a fazer um caminho, um percurso, nesse sentido”; ou “A forma de realizar o meu trabalho acaba por se alargar a todo o meu Bem-estar como pessoa e traz-me um grande sentido de realização profissional e, no final, um sentido para a minha própria vida, para a minha própria Existência”.

Do ponto de vista do Bem-estar Profissional, este *Tempo Vivido*⁴⁴ acaba por ser igualmente uma forma do *Sujeito* se realizar como *Sujeito*, no aqui, mas igualmente, no futuro. Uma dimensão que acaba por se constituir como central: ou seja, de que forma cada ser humano, no contexto organizacional, reage a determinadas situações de crise ou quando tem de escolher para resolver determinados problemas que se lhe colocam? Qual o impacte destas situações no seu Bem-estar Profissional? Na forma como o *Sujeito* as vive e as sente? E, no que concerne à temporização do *Sujeito*, qual o impacte destes fenómenos vividos agora, no seu futuro? Na forma como se projecta?

É pois curioso notar que, grande parte dos inquiridos, quando descrevem Bem-estar Profissional, colocam nessa descrição a forma como se vêem a si mesmos, quer no agora, quer no futuro. O conceito tem esta agradável componente de dinamismo, de movimento. O modo como o *Sujeito* se projecta para o futuro, e as escolhas que faz nesse percurso, são, em conclusão pelo que apurámos nas respostas, sempre em função da procura do caminho mais correcto, ou mais lógico, do ponto de vista de cada um, para atingir o Bem-estar Profissional.

⁴⁴ O termo é de E. Minkowski (1968).

Ou seja, a descrição de Bem-estar Profissional surge-nos materializada na *Relação do Sujeito Com o Mundo*. O sujeito tem consciência que pode fazer o que quiser, mas sabe que as escolhas que faz condicionam e limitam o seu Bem-estar Profissional.

Como diria Sartre, tudo o que somos é resultado de uma escolha existencial da qual nós somos os únicos responsáveis. Ninguém fez de mim nada. Eu é que fiz e faço e farei de mim, tudo. Aquilo que eu sou é pois aquilo que eu me faço.

Filosoficamente, recordemos, a este propósito Sartre, mas também Martin Heidegger, que valorizam uma dimensão fundamental do *Sujeito no Tempo*, que é a dimensão do *Antecipar-se*. É neste “antecipar-se”, nesta capacidade, nesta possibilidade, que está o valor da nossa identidade, e diríamos nós, não só o seu valor mas a sua especificidade, aquilo que nos torna únicos, uma espécie daquilo a que designamos como *ADN Temporal*⁴⁵, ou seja, a forma como nos *vemos-lá*, como nos projectamos para a frente, antecipando-nos a partir do agora. O Tempo do *Sujeito* vive-se assim, também, no antecipar-se, no perspectivar-se no futuro. Ou, resumindo uma ideia de Pascal, *quase nunca pensamos o presente e quando o fazemos é apenas para ver como ilumina os nossos planos para o futuro*.

Recordando o que nos diz E. Minkowski (1968) com a sua noção de “*Tempo Vivido*”: quando o *Sujeito* não consegue situar-se nesta escala de temporização para a frente quebra o ciclo do seu Projecto Existencial daí decorrendo estados psicopatológicos (como por exemplo a esquizofrenia ou a melancolia, que Minkowski apelidava de “doença do tempo”). O *Sujeito* não se vê no futuro e como tal quebra a sua própria continuidade.

Julgamos importante, neste momento da nossa discussão, fazemos referência a Damásio, a propósito de algo que hoje em dia é tão valorizado pelos *sujeitos em situação* nas empresas: a força de vontade e o modo como esta está tão indelevelmente ligada à dimensão temporal e à forma como determina o *modo-de-ser* do sujeito no futuro.

⁴⁵ Expressão da autora.

Em síntese, podemos resumir a ideia de Damásio, em *O Erro de Descartes* (1994), no seguinte: a força de vontade não tem que ver com espírito de sacrifício, mas sim com a forma como encaramos o tempo. Indivíduos com lesão na região frontal do cérebro, por exemplo, parecem dotados de pouca força de vontade. Na verdade, o que teriam, no conceito de Damásio, seria incapacidade para se projectarem no futuro.

E a força de vontade é isso mesmo, diremos nós: sacrificar no presente em nome dum benefício maior no futuro. E, é curioso, que, invariavelmente, os gestores e empresários entrevistados declararam optimismo e esperança quanto ao futuro. Tendo em conta que realizámos estas entrevistas em plena Crise Mundial dos Mercados e da Economia, não deixa de ser interessante termos obtido este *feedback*.

Entre os aspectos de esperança mais referidos encontram-se os progressos das novas tecnologias na facilitação dos processos de trabalho e na optimização de recursos.

Em *An interview with Professor Stewart Clegg*, já referida, pode ler-se, a este respeito, a opinião deste Professor da Universidade de Tecnologia de Sydney: *“I think we have come to the end of the age of mechanical representation and reproduction. (...) now we’ve moved into the age of digital paradigm of organization and management (...). So, “many of the things that we’re accustomed to as part of what we normally think of organization structure and design, and management reality, I think they’re going to be increasingly questioned by the possibilities that the virtual, digital world opens up.”*

Afinal, bem recentemente, o que aconteceu com a eleição de Obama, se não esta virtualização do discurso político e o uso das novas tecnologias e da Internet para questionar as práticas tradicionais de fazer política?

Do sujeito face às suas escolhas fundamentais

Na perspectiva de Sartre (que poderá ajudar-nos a explicar algumas das conclusões deste tema, em concreto), o Homem seria livre para construir a sua perspectiva do mundo de forma viva e aberta. No entanto, a nossa contingência humana surge-nos sempre como resultado de uma liberdade que nos aprisiona uma vez que nos obriga em permanência a fazer opções.

E as opções são por vezes angustiantes para o sujeito. Porque não se sabe o resultado das mesmas. Esta é, por exemplo, a perspectiva de um dos nossos entrevistados no seu testemunho que aqui transcrevemos: “O factor mais importante para que sinta Bem-estar Profissional é o poder ter um relacionamento franco e aberto com as chefias. Poder passar as ideias às chefias sem ter o receio de ser subjugado e/ou mal interpretado. O receio de expor ideias ou objectivos por parte de um colaborador torna-o um “yes-man” que não trás nenhuma mais valia à empresa onde exerce as suas funções”.

Ou de um gestor, que nos deu o seguinte testemunho: “Duvido com frequência das decisões que tomo; duvido das minhas capacidades de gestor; duvido da rentabilidade da empresa; se tenho vocação para este negócio; se é isto que gosto de fazer; se me deveria ter mantido no meu negócio original (...)”. Ou ainda deste testemunho: “Para mim Bem-estar Profissional é o equilíbrio entre a oportunidade de executar tarefas das quais se retira prazer, mas este prazer pode resultar quer da concretização de objectivos planeados nossos (metas estabelecidas por nós) quer de metas impostas pelos nossos interlocutores (clientes, parceiros)”.

Como vemos, este binómio (o que queremos *versus* o que nos pedem e nos impõem) pode ser, por vezes, angustiante.

Sendo assim, há uma duplicidade inebriante (por vezes angustiante) na noção de Bem-estar Profissional: é que se por um lado se deseja, por outro exige que o sujeito faça escolhas permanentes do tipo: “aceito o lugar que me propõem noutra departamento ou não?”; “Valerá a pena mudar de empresa para ganhar mais mas não saber se me adapto?”; “Conseguirei lidar bem com o novo chefe?”; “A minha mulher/marido perceberá que passando para outro departamento, ganho menos mas realizo-me mais?” “Que faço?”; “Será que consigo atingir o objectivo?”; “E se aumentar o quadro de colaboradores, será que faço bem?”; “Tenho receio de falhar”; “Que fazer?”. Ou seja, o *Sujeito* inteiramente dependente da sua própria liberdade de escolha.

Estas são questões típicas que se colocam a muitos gestores e que levam alguns deles a desistir do projecto onde estão ou, ficando, muitas vezes a desenvolverem patologias, como stress e fobias, que chegam a tomar a formam de ataques de pânico. Neste ponto,

veja-se o recente livro de João Ermida, *Verdade, Humildade e Solidariedade*, escrito após a sua saída do importante cargo de Tesoureiro Mundial do Grupo Santander, onde nos descreve os seus ataques de pânico e a forma como os tinha de controlar até ao ponto de ter de desistir da sua carreira. Como diz este Gestor, “É preciso humanizar as empresas para que estas deixem de procurar o êxito rápido a qualquer preço”.⁴⁶

Bem-estar, escolhas fundamentais do sujeito e ética empresarial

A verdade também é que este tipo de raciocínio com o qual nos defrontamos como gestores, e que diariamente os nossos colaboradores colocam a si mesmos, envolve profundas questões éticas.

Ou seja, será que a minha busca de Bem-estar Profissional, a minha procura para me realizar a *mim mesmo*, colide com os objectivos do *Outro*? Positiva ou negativamente, como estou a influenciar o *Todo*? Nesta espécie de jogo, o que sentimos, como gestora, é que confundimos (nós e eles) muitas vezes o *Ser* com o *Ter*.

A Ética, na perspectiva que aqui defendemos, tem tudo a ver com Gestão e deve ser incorporada como um exercício diário numa empresa gerida pelo princípio do Bem-estar Profissional.

As Organizações têm de ter consciência de que, “SIM”. São responsáveis pelos actos individuais incorrectos. E tem de haver reciprocidade neste sistema: os colaboradores têm de ter a mesma consciência, quer em relação a si mesmos, quer em relação aos seus colegas, quer em relação às suas chefias. Um dos nossos entrevistados refere precisamente esta preocupação ao afirmar, embora não mencionando exactamente a palavra ética, que para si o “Bem-estar Profissional é ter uma Postura profissional harmoniosa perante a vida e perante os outros pelos quais, no desempenho das nossas funções, também nos devemos sentir responsáveis”.

Na mesma linha de raciocínio, obtivemos o seguinte testemunho: “para haver Bem-estar Profissional a empresa deve contribuir com elementos bem definidos em termos de Cultura

⁴⁶ Ermida, João (2008). *Verdade, Humildade, Solidariedade*. Ed. Livros d' Hoje. Lisboa. Colecção: Hora Actual.

Empresarial, para a Ética profissional e para a Promoção de Valores como a Igualdade de Oportunidades”. Ou, finalmente, quando um dos entrevistados foca a importância da “existência de relações de inter-ajuda entre colegas” para que exista o Bem-estar Profissional”.

Como refere Lynn Shrap Paine (1994)⁴⁷, “a Ética tem tudo a ver com a Gestão”. Ou diremos nós, se nos é permitido o abuso da alteração, em nosso entender, *a ética tem tudo a ver com as organizações do Bem-estar Profissional. Sem a primeira, dificilmente poderemos alcançar as segundas.*

O Sujeito como autor que contribui para um Mundo melhor

Este foi um dos aspectos que mais nos surpreendeu nas respostas de alguns entrevistados. Não é um ponto muito referido, mas a sua aparição, num grupo de 23 respondentes faz-nos pensar que o Futuro do Mundo se realiza também pelas mãos dos Gestores e dos Colaboradores das Pequenas e Médias Empresas.

De facto, um dos inquiridos, refere, que para si Bem-estar Profissional é “Fazer a diferença para um mundo melhor”. Sendo assim, poderemos abrir um novo ponto de reflexão nesta nossa Discussão, que é o de perceber se o significado das tarefas desenvolvidas pelos indivíduos é importante, não só para a empresa, mas igualmente para o mundo que rodeia o *Sujeito*.

Pelo que nos é dado observar, esta suposição parece ter algum fundamento. Através da sua profissão o *Sujeito* acredita que está a contribuir para um mundo melhor. Esta “*task significance*” é um aspecto que encontramos, por exemplo, em autores como Hackman & Oldham (Hackman & Oldham, 1980), os quais propõem como hipótese de estudo o facto de que, se uma tarefa desempenhada pelo *Sujeito* é crucial para a vida dos outros, o *Sujeito* sente um enorme Bem-estar ao desempenhá-la.

Este facto é aliás bem notório nas respostas que obtivemos ao inquérito, como por exemplo nas seguintes afirmações:

⁴⁷ L. Sharp Pine é citado por Luís Cardoso, da Universidade Católica Portuguesa, no artigo “A Sociedade do Conhecimento exige uma nova cultura das organizações”. Comportamento Organizacional e Gestão, 2000, Vol. 6, nº 1, 49-56.

- “Experimento um enorme Bem-estar Profissional quando sinto que ajudo os meus pacientes a ficarem melhores, tanto física, como Psicologicamente. Isto é essencial (...)”.
- “Bem-estar Profissional, para mim, é também “sentir que contribuímos positivamente para a sociedade (...)”.
- “Bem-estar Profissional é ter uma Postura profissional harmoniosa perante a vida e perante os outros pelos quais, no desempenho das nossas funções, também nos devemos sentir responsáveis”.
- “Sinto Bem-estar Profissional, quando num negócio, ajudo alguém”.
- Bem-estar Profissional é (...) “sentir que ao realizar as minhas tarefas estou a dar a minha contribuição pessoal para a evolução positiva da empresa e do grupo de pessoas com as quais estamos directamente ou indirectamente relacionados, dentro dela e fora dela”.

Esta reflexão que aqui fazemos, pode, naquilo que nos foi descrito pelos entrevistados, ser complementada com um outro aspecto, o qual podemos definir como *sentido da responsabilidade*, experimentado pelo *Sujeito* ao desempenhar uma tarefa ou função.

Decidimos referi-lo neste capítulo pois o mesmo parece contribuir para que o *Sujeito* experimente uma sensação de responsabilização pessoal face ao sucesso da empresa e das tarefas que executa para o macro ambiente geral que rodeia a organização. Mas também para a vida do próprio *Sujeito*. O sentido da responsabilidade pelas tarefas que executam surge-nos, pois, igualmente, como um dos factores que os sujeitos mais valorizam para sentirem Bem-estar Profissional. Vejam-se, por exemplo, os seguintes excertos de respostas ao inquérito:

- “Dele (do Bem-estar Profissional) depende o facto de estarmos sempre a desejar fazer o nosso melhor de forma a agradar o cliente”.
- “Penso que nada faz melhor ao Bem-estar Profissional que traçar metas e conseguir ultrapassar essas metas de forma digna e responsável”-
- “Ter objectivos profissionais e conseguir realizá-los”.
- “É bom estar num ambiente descontraído onde existe, ao mesmo tempo, grande responsabilidade”.
- “Sentir que o colectivo consegue bons desempenhos e se esforça diariamente nesse sentido (...)”.

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

- “A consciência de trabalhar-se para o mesmo objectivo, que só é alcançável com o esforço e responsabilidade comuns (...). A sensação de ter alcançado objectivos importantes”.
- “Bem-estar Profissional corresponde ao desempenho de uma profissão que nos realiza em termos pessoais, através dos sentimentos de sentido de responsabilidade (...)”.

Esta questão foi igualmente abordada pelos autores já referidos e que aqui citamos através do artigo de John Hassard, da London Business School. Hackman & Oldham (1976). Estes autores designam a *experiência da responsabilidade profissional* como sendo característica de um estado Psicológico sentido pelos Colaboradores, que na maioria das vezes é percebida como “autonomia” no desempenho das funções. Esta “*experienced responsibility*” é descrita pelos referidos autores como “*the degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion to the individual in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out*”.⁴⁸

Pelas descrições dos inquiridos é possível identificar este “poder da responsabilidade”, o qual faz depender o sucesso do trabalho executado da autonomia que o colaborador sente para o realizar. A questão da autonomia surge-nos, amiúde, nas respostas, como sinónimo de liberdade para executar as tarefas e, conseqüentemente, o Colaborador sente que tem mais valor para a empresa, que conta mais para o sucesso da mesma, se lhe derem liberdade, autonomia e independência para realizar as tarefas.

Assim, expressões ou frases como ter “Autonomia de decisão e acção”; “trabalhar numa empresa onde exista uma grande liberdade e confiança”; “ter alguma liberdade para poder assumir a criatividade pessoal”; e “Ter liberdade de acção” são aspectos referidas pelos entrevistados como indispensáveis para a existência de Bem-estar Profissional.

Bem-estar Profissional e Desempenho

O ponto anterior merece-nos alguma reflexão complementar. Não restam dúvidas, pelas respostas que obtivemos ao inquérito, que sentir Bem-estar Profissional, independentemente do que isso signifique para cada *Sujeito*, é um factor referido como contribuindo para aumentar a qualidade do desempenho pessoal, de cada indivíduo, na Organização.

⁴⁸ Artigo Citado, página 229.

Algumas das transcrições dos testemunhos, que agora fazemos, são disso reflexo, como as seguintes: “O Bem-estar Profissional, para mim, é muito importante para a qualidade do meu desempenho como terapeuta”; ou “Dele (do Bem-estar Profissional) depende o facto de estarmos sempre a desejar fazer o nosso melhor de forma a agradar o cliente”; e “O Bem-estar Profissional, resulta, igualmente, de objectivos que se cumprem. Em conclusão, o Bem-estar Profissional significa, para mim, cumprir objectivos e atingir resultados”.

Ou ainda: “Penso que nada faz melhor ao Bem-estar Profissional que traçar metas e conseguir ultrapassar essas metas de forma digna e responsável num ambiente profissional saudável”; ou “Dedicar especial atenção ao relacionamento com os clientes de modo a garantir elevada qualidade de serviço, recebendo elogios pelo desempenho da empresa e dos seus colaboradores”; e, finalmente, “O Bem-estar Profissional resulta da satisfação de ver concretizar e reconhecer o nosso valor. É o equilíbrio entre a oportunidade de executar tarefas (das quais se retira prazer), sendo que este prazer pode resultar da concretização de objectivos”.

Poderíamos seguir com mais exemplos pois eles multiplicam-se nas respostas dos inquiridos mas julgamos que os apresentados são suficientes para suportarmos a reflexão que estamos a fazer.

Referindo um caso teórico, John Hasard, Investigador da London Business School (UK), em diferentes estudos que realizou sobre Paradigmas Organizacionais, esta relação entre a experiência de Bem-estar Profissional sentido pelos indivíduos em contexto de trabalho está relacionada com o respectivo desempenho. Trata-se, se quisermos, numa outra terminologia, das relações existentes entre performance (ou desempenho) e satisfação com o que se desempenha, com o que se faz.

O autor refere-se a este ponto como “Estádios Psicológicos do Desempenho”, sendo que, para a actual reflexão, são particularmente interessantes dois: o que Hasard designa por “*Experience Responsibility for work Outcomes*”: cada colaborador tem a capacidade de se sentir como o responsável pelos resultados do seu trabalho; e o que o autor

designa por “*Knowledge of results*”, como sendo “The degree to which the employee knows and understands how effectively he performs the job”.⁴⁹

Historicamente, sabemos que as primeiras preocupações dos gestores, por exemplo, do Século XIX e até aos anos 60/70, estavam relacionadas exclusivamente com a produção e a produtividade.

Não é aqui nosso objectivo fazer uma resenha histórica da relação entre o Homem e o trabalho ao longo dos Séculos, mas é interessante verificar, que pelo meio do trilho das preocupações com a produção *pura e dura*, alguém, em 1922, vem dizer que as organizações existem para as pessoas e não as pessoas para as organizações. O autor destas palavras é Kurt Lewin⁵⁰, que no início do século XX, no pós I Guerra Mundial, vem fazer uma afirmação que hoje, na primeira década do Século XXI poderia fazer título de um qualquer livro de Gestão Moderna ou da Psicologia das Organizações.

Um dos principais conceitos introduzidos por Lewin foi o de “*espaço vital*”, que o autor define como sendo “*a totalidade dos factos que determinam o comportamento do indivíduo num certo momento*”.

O Professor Orlindo Gouveia Ferreira, um reconhecido estudioso do comportamento organizacional, nomeadamente daquilo que designa, ao falar das Organizações, como “*Sistemas Adaptativos Complexos*” vem exactamente corroborar esta ideia, ao referir (1993) que “*Há duas maneiras de abordar a Teoria Sistémica, as quais correspondem a dois momentos no tempo. Na primeira metade do Século XX partia-se da célula e generalizou-se esta visão biológica aos mais diversos sectores do conhecimento. No último quartel do século XX, o ponto de partida foi a Economia, vista à luz da epistemologia e da complexidade. Passámos, nessa altura, a falar não apenas de Sistema Aberto, mas, mais, de Sistemas Adaptativos Complexos*”, com diferentes níveis diversificados dentro e fora da própria organização (Anexo A).

⁴⁹ Hasard, John, no Artigo “Using Multiple Paradigms in Organizational Research: First Results, Revista Análise Psicológica, 1993, Nº 2, Série XI.

⁵⁰ Kurt Lewin (1890-1947) trabalhou durante dez anos na Universidade de Berlim. *The Psychological Review*, 55,1-4. Informação constante no website sobre a vida e obra de Kurt Lewin, em <http://www.geocities.com/eduriedades/kurtlewin.html>.

Neste ponto, não podemos igualmente deixar de citar Taylor (1856-1915): no momento em que escrevemos esta reflexão, a um Século de distância de Taylor e do seu modelo de *Gestão Científica*, baseado nos famosos *quatro princípios*. Um dos princípios defendidos por Taylor tinha a ver exactamente com a selecção dos trabalhadores mais adequados para cada tarefa e da forma como fazer essa adequação aumentava os níveis de produtividade, bem como a perfeição das tarefas desempenhadas.

Neste sentido, “Taylor procurou escolher os trabalhadores que não estavam adaptados a uma dada função e substituí-los por outros com melhores qualificações. Tentou adaptar cada trabalhador ao seu trabalho”, designando estes por homens “de primeira classe”. Como afirmou Taylor, “*tentei tornar claro que para cada tipo de trabalhador pode ser encontrada uma função na qual ele seja ‘de primeira classe’, com excepção daqueles que, sendo perfeitamente capazes de executar a função, não o querem fazer*”. (House Resolution, 1912, p. 1456).⁵¹ Nós Gestores entendemos Taylor...

Bem-estar Profissional e concretização de objectivos

Concretizar Objectivos: eis uma expressão grata a qualquer Gestor. Parece-nos ser muito ténue a fronteira que separa “desempenho” e “concretização de objectivos”. No entanto, julgamos poder fazer, neste ponto, alguma reflexão teórica a partir das próprias descrições dos sujeitos entrevistados. E a reflexão é a de que o desempenho tem um carácter mais imediatista estando relacionado sobretudo com a forma como o sujeito desempenha as tarefas e a vontade própria que associa ao trabalho que desenvolve.

Ao contrário, a concretização de objectivos remete-nos mais para o médio prazo, por vezes, para o longo prazo e já exige “corredores de fundo”, profissionais, que, mesmo falhando por vezes no seu desempenho, mesmo errando, conseguem não perder o objectivo de vista acabando por atingi-lo.

Este factor surge-nos nas entrevistas através de expressões como “reconhecimento pelo trabalho realizado”; “concretização de objectivos”; “reconhecimento dos resultados

⁵¹ Não lemos Taylor no seu escrito original. O extracto apresentado foi retirado do artigo do Professor Richard M. Hodgetts. Frederick Taylor: Vivo e bem preparado para o Século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1997, Vol. 3, nº 2, 213-225.

alcançados”, entre outras. Hackman & Oldham (1976) designam este tipo de processo por “*job feedback*”, uma expressão curiosa e que deveríamos aplicar mais nas empresas geridas segundo a lógica do Bem-estar Profissional, como conceito de Gestão.

Esta orientação para o Bem-estar dos Colaboradores poderá garantir aumentos substanciais quer na eficiência da empresa, quer na redução de custos, quer no aumento dos seus resultados (lucros).

No entanto, os Gestores coíbem-se muitas vezes de elogiar o trabalho bem executado. Acham que perdem poder se o fizerem. Ora sem “*job feedback*” é impossível progredir, melhorar, atingir níveis de excelência. (Hackman & Oldham). Este facto é bastante comum nas Pequenas e Médias Empresas, onde a Estrutura da Gestão está muito próxima dos “executantes”; ou seja, na perspectiva destes gestores é necessário ressaltar algum distanciamento para não existirem demasiadas liberdades que possam colocar em causa o modelo empresarial que preconizaram à sua medida, à sua imagem.

Mas a verdade é que muitos destes Gestores sofrem de um síndrome oposto: facultam em permanência “*job feedback*” de características negativistas. Mesmo que os resultados sejam bons, são sempre apresentados como “não sendo tão bons quanto o esperado”; como: “poderia ser ainda melhor”; como: “a continuar assim vamos ter de redobrar esforços para atingir o objectivo global”.⁵²

Este factor é causador de grande desmotivação e perturbação no seio das equipas. É causador de Mal-estar Profissional. Sobretudo, porque o conhecimento dos resultados do trabalho pelo colaborador colide com a visão do “sempre mais” pedido pela Gestão de Topo. Assim, por vezes, acabamos por matar a própria meta antes de a alcançarmos.

Quer estejamos a falar de um ou de outro factor, arriscamos dizer, pela experiência que temos de 19 anos na Gestão de Empresas das mais variadas dimensões, que nenhum contribui para a Empresa Gerida com base no Bem-estar Profissional.

⁵² Estes factos não estão presentes em qualquer estudo ou teoria que tenhamos lido. Resultam da história pessoal de 19 anos de gestão de empresas. Poderão ser, por isso, contestáveis já que não resultam de uma abordagem científica.

O Bem-Estar Profissional como antecipação de si

O Bem-estar Profissional, em termos temporais, surge-nos também nos testemunhos como uma espécie de “*antecipação de si*” por parte do *Sujeito*. É como se o *Sujeito* se realizasse no presente e se antecipasse no futuro através daquilo que sente ser *para si* Bem-estar Profissional, que surge como uma dimensão que o faz caminhar ao encontro de si próprio e dos seus objectivos de vida. Como se o *Sujeito* se visse como algo que está sempre a caminhar à procura de algo, que descreve como Bem-estar, na dimensão profissional.

Recordando Tito Cardoso e Cunha, “Se é verdade que o homem está condicionado pelo meio social e histórico, é precisamente esta capacidade de projecção para o futuro que define a especificidade da acção humana”. (Cunha, Tito Cardoso – 1997, 35).

Esta projecção para o futuro, ou do *Sujeito no-futuro*, é extremamente visível nas respostas dadas pelos profissionais que responderam ao inquérito. “É como se a minha profissão me permitisse antecipar coisas boas que desejo fazer e enquanto ela existir vou ter sempre a possibilidade de ser eu próprio a decidir se as faço e a planear a minha vida”. Esta expectativa confere-me uma enorme sensação de Bem-estar que se transfere para mim próprio como pessoa ultrapassando o meu lado profissional”.

No fundo, só conseguiremos compreender o Homem, e este só se compreenderá a si próprio, e só se realizará também na dimensão profissional, colocando-se face às condições exteriores da sua existência. Mas o homem só se compreenderá, e só o compreenderemos na totalidade, se o enquadrarmos no seu próprio futuro. Como diz Sartre, em *Questions de Méthode*, (Sartre, 1961, 63), “a conduta mais elementar deve-se determinar simultaneamente em relação aos factores reais e presentes que a condicionam e relativamente a um certo objecto que está para vir e que ela tenta fazer nascer. É o que nós chamamos Projecto.”

Desta forma compreender o *Sujeito* na perspectiva daquilo que descrevemos como Bem-estar Profissional, parece-nos envolver sempre o resultado desta complementaridade: por um lado, o homem em relação com as condições exteriores da

sua existência (onde a função que desempenha, a organização e o meio ambiente interno e externo são determinantes – como vimos aliás pelas respostas de alguns dos entrevistados); por outro lado, as suas intenções e projecções no futuro.

É pois o Projecto que confere movimento ao *Ser*. Movimentamo-nos para o Futuro através do Projecto. O *Ser* nunca se entende como algo fechado, mas como um *fazer-se*, um existir, um projecto de ser. O *Ser-para-si* Sartriano confere pois ao sujeito a liberdade de se projectar para a frente, para o futuro, e de se construir.

Como refere Sartre, em *O ser e o Nada* “*Eu sou uma infinidade de possibilidades (...), numa “ordem antes-depois, que se define, antes de tudo, pela irreversibilidade. (...) O tempo separa-me de mim mesmo, daquilo que fui, do que quero ser, do que quero fazer, das coisas e dom Outro*” (Sartre, 2005, 184, 185, 186).

O Bem-Estar Profissional e a sua relação com as expectativas

A noção de ‘*expectativa*’ é, na nossa reflexão, concebida sob dois prismas: sob a faceta daquilo que os inquiridos esperam da empresa e das suas chefias; mas também, e sobretudo, sobre o prisma das expectativas que têm sobre a sua evolução como profissionais dentro da empresa e de como as suas funções podem ser importantes para a sua valorização pessoal. Este último aspecto é, aliás, muito marcante nas respostas que obtivemos nos inquéritos.

Recordando George Katona (1901-1981), a propósito da temática da Expectativa, ou das *Expectativas*, como Katona preferia dizer, “*as expectativas são noções subjectivas das coisas, tornadas coloridas pelo afecto, aprovação ou desaprovação, satisfação ou insatisfação, e expressam intenções de agir de certa maneira, bem como ideias sobre o que acontecerá à pessoa (...)*”. (Katona, 1983)⁵³

Poderemos pois concluir, a partir do ponto de vista apresentado por Katona, que as expectativas do *Sujeito* são determinadas pela interpretação individual que cada pessoa faz sobre o que lhe irá acontecer na empresa. Nesta perspectiva será certo também

⁵³ Citamos aqui Katona no artigo escrito por Elsa Simões Raposo. *Análise Psicológica*, nº 3 – Série III, 1983, 299 – 309.

afirmarmos que, face a uma mesma circunstância empresarial ou profissional, cada sujeito terá uma interpretação própria e uma forma própria de lhe reagir.

A propósito desta questão não queríamos deixar de recordar que esta realidade é vivida diariamente no seio das empresas e que envolve, quer as expectativas do *Sujeito* relacionadas com os aspectos negativos: “E se o meu lugar se extinguir?”; “E se o chefe não gostar do relatório?”; “E se não atingir o objectivo de vendas deste mês?”; quer, igualmente, com as expectativas do *Sujeito* relacionadas com aspectos positivos: “Vou mudar para um cargo de chefia! Será que consigo ser bem sucedido?” “Fui o melhor vendedor do ano, será que me promovem?”.

Os nossos 19 anos de experiência empresarial permitem confirmar esta realidade. De facto, o indivíduo em contexto empresarial consegue variar numa espécie de escala, num contínuo, que vai do prazer à dor. Do acreditar que vai ser bem sucedido ao desespero de pensar que pode errar.

Neste ponto, consideramos útil trazer a esta discussão, Kirk Schneider, Psicoterapeuta Existencial da Escola Americana, quando nos descreve o Bem-estar, como aquilo que designa por *optimal living*, como a capacidade do indivíduo integrar o conflito na sua vida, que Schneider considera variar entre a constrição e a expansão, assumindo assim, o *Sujeito*, a sua natureza paradoxal.

Para Schneider, o *optimal living* pressuporia a elasticidade do *Self* (tendo em si mesmo o Paradoxo) para conseguir viver entre a constrição e a expansão. À semelhança de Schneider, também Kierkegaard nos remete para a mesma ideia de rigidez *versus* elasticidade do Ser: “*Health consists essentially in being able to resolve contradictions*” (Kierkegaard – 1954, ob. Cit.).

A elasticidade é pois inversa à rigidez, que tantas vezes encontramos nos Colaboradores das empresas. No entanto, será possível, a cada indivíduo, no seio da organização, conseguir fazer o *match* perfeito entre rigidez e flexibilidade, de modo a atingir o estado de equilíbrio? Possível mas difícil, diríamos nós.

Bem-estar Profissional e Família

Estaremos possivelmente de acordo com a seguinte afirmação: *quanto mais estivermos envolvidos com a nossa profissão, mais ausente estaremos da nossa família*. O grande dilema dos Gestores é que necessitam de ter Colaboradores nas empresas, e, na perspectiva que aqui defendemos, Colaboradores que experimentem Bem-estar Profissional. Mas, como tornar esse ponto compatível com a proximidade e a assistência à família? Não iremos explorar este tema em profundidade, mas não queremos deixar de o trazer a este nosso raciocínio, uma vez que o mesmo foi referido por mais de 43% dos nossos entrevistados.

Por exemplo, um dos entrevistados refere: “O Bem-estar Profissional é (...) a ponte entre a vida pessoal e profissional. Estas vertentes são ambas complementares e inseparáveis. Para mim são mesmo fundamentais para que haja Bem-estar Profissional”. Ou outro inquirido quando nos dá o seguinte testemunho: “um dos factores importantes para sentir Bem-estar Profissional é efectivamente sentir reconhecimento que, para além de interior, deverá ser também conseguido a nível monetário. Engane-se quem pense que alguém pode efectivamente executar na plenitude as suas funções, se tiver problemas económicos no agregado familiar” (citação livre da resposta do inquirido). No mesmo sentido, outro entrevistado refere: “Para haver Bem-estar Profissional tem de existir realização pessoal e familiar”.

A importância do Bem-estar Profissional para a formação da noção do Gestor como ser-no-mundo

O Gestor e a premência do Bem-estar Profissional para o sucesso do Projecto Empresarial

Preocupa-nos, a nós, Gestores, (ou deverá preocupar), como filosofia de gestão, como linha orientadora, a compreensão do projecto individual de *Cada Colaborador* permitindo *perceber, para cada um, qual a escolha original de si*, essa escolha que, na visão de Sartre, por exemplo, permitiria unificar os diferentes aspectos da singularidade de cada indivíduo em situação.

Chegados a este ponto, é importante recordarmos a necessidade permanente de inovação, e de atingir os objectivos traçados pelos accionistas, mantendo elevados índices de Bem-estar Profissional para os próprios Gestores. Eles fazem parte do ecossistema empresarial, tanto, quanto aqueles que estão a liderar. Este “drama” atravessa a empresa e foi permanentemente referido pelos inquiridos que responderam à pergunta de investigação e que ocupam cargos de direcção ou que são accionistas de empresas. Citando algumas das respostas mais representativas, apontamos as seguintes:

- “O Bem-estar profissional traduz-se num estado de espírito de satisfação relativamente ao desafio que se assumiu (estar satisfeito com o que conseguimos alcançar como gestores), mas resulta também de objectivos que se cumprem e que devem gerar uma situação financeira que se deseja sólida. Tudo isto em paralelo com o facto de conseguir ter os colaboradores motivados”.

- “Para mim o Bem-estar Profissional é sentir que a visão estratégica da empresa é bem recebida e compreendida pelos accionistas, colaboradores e clientes. No fundo, viver num contexto de elevada rentabilidade económico-financeira, com “folga” suficiente para investir no crescimento e para poder partilhar o sucesso da empresa com os colaboradores”.

Estes extractos de algumas das respostas dos inquiridos os quais têm especificamente funções de Gestão, fazem-nos chegar a outra questão que parece ser fundamental do ponto de vista dos *Sujeitos* entrevistados (gestores e accionistas, neste caso): como podem as empresas e os gestores que as lideram, no dia-a-dia, contribuir para serem, elas próprias, parte de um conjunto de possíveis onde o *Sujeito* se realiza?

Este propósito requer uma grande mudança mental. Uma mudança mental que permita aos gestores de topo tornarem-se menos defensivos, mais abertos e tolerantes ao erro, mais promotores do espírito criativo, da capacidade de fazer coisas diferentes, de se colocarem em causa, de se questionarem e de saírem em permanência da sua zona de conforto.

É pois nossa convicção que a mudança necessária para que existam empresas geridas numa lógica do Bem-estar, para que estas sejam bem sucedidas, o *input* tem de partir da gestão de topo. E esta Gestão de Topo tem de perceber que não basta ter empregados orientados para o cliente: é necessário ter empregados, ou melhor, Colaboradores,

voltados para si mesmos, para as suas próprias necessidades e ambições, as quais se podem e devem concretizar no serviço prestado aos outros, quer ao cliente externo, quer aos próprios colegas de trabalho, seus clientes internos. Afinal, trata-se da velha máxima: se não estamos a servir um cliente externo, estamos, com certeza, a servir alguém dentro da empresa que o está a fazer.

Mas, por outra via, também não basta aos Gestores darem o exemplo: têm de estar conscientes de que o exemplo, para se tornar norma, para se tornar transversal a toda a Organização, requer a sua monitorização permanente, e, ainda mais importante, o seu incentivo permanente. Assim, têm eles mesmos de encontrar ou ser ajudados a encontrar (através de acções de Consultoria em Bem-estar Profissional, por exemplo) qual o *gap* existente entre as suas estratégias pessoais, os seus próprios objectivos como *seres-no-mundo*, os seus próprios objectivos como actores de si mesmos, e os objectivos da empresa. Qual é o *gap* existente entre si próprios face àquilo que a empresa representa para si?

Os gestores têm de estar conscientes de que esta tarefa não é fácil e que requer de algo que consideram sempre ter em muito pouca quantidade: Tempo! Tempo e, diremos nós, paciência e persistência, são igualmente condimentos imprescindíveis para conseguir que a empresa Gerida pelos princípios do Bem-estar não seja um mero conceito que hoje aqui delineamos, em Julho de 2009. Os Gestores necessitam pois, também, de examinar muito bem e de conhecerem as condições sob as quais trabalham. Esta afirmação pode soar estranha. Mas, na perspectiva que aqui defendemos, parece-nos fazer todo o sentido.

Há que conseguir pois analisar os níveis de Bem-estar Profissional dos sujeitos no desempenho das suas tarefas profissionais e perceber (ou pelo menos tentar perceber) o que significa a noção de Bem-estar Profissional para cada indivíduo e de que forma as empresas lhes podem proporcionar os ambientes mais favoráveis de modo a ajudá-los no cumprimento desse objectivo. “Enfim, que haveremos de pregar hoje aos peixes?” (Padre António Vieira, 1654).⁵⁴

⁵⁴ Padre António Vieira. *Sermões*. “Sermão de santo António aos Peixes”(1654). Ed. Portuguesa – 2008. Pág. 8. Ob. Cit.

O perigo do “sem-sentido” para as Empresas Geridas em função do Bem-estar Profissional

A ideia de que o homem constrói a sua própria identidade está hoje colocada em perigo por aquilo a que a sociedade pós-industrial e, nomeadamente agora a sociedade tecnológica e informacional, designa de “Sem-sentido”. Este “Sem-sentido” nasce na própria sociedade e nas próprias regras biológicas, ao esquecerem o carácter único e insubstituível do indivíduo. O problema é que nas empresas, esquecemos com muita frequência este carácter único.

Neste “Sem-sentido”, como conferir, então, lugar ao Bem-estar Profissional, que, conforme defendemos, cada indivíduo deve sentir dentro da organização? E como valorizar a sua individualidade e a sua identidade pessoal, de modo a potenciar o indivíduo mas, ao mesmo tempo, não “matar” a empresa? (Também ela, em nosso entender, um indivíduo).

Em nossa opinião, a pergunta está colocada ao contrário. Isto é, julgamos que a empresa que está realmente em risco de vida é aquela que não valoriza o indivíduo enquanto projecto de si mesmo, logo, aquela empresa que não valoriza o Bem-estar Profissional de cada indivíduo como oxigénio vital para a sobrevivência do sistema global que é a Organização.

Como refere Paula Ponce de Leão, na medida em que é um *Ser* em sistema, *com Outros* e *para os Outros*, “a realização biológica não basta ao homem, que aspira a ‘um mais’ que nunca se esgota”⁵⁵. Faz por isso todo o sentido, na opinião da autora, em cada crise existencial a pergunta: “*Quem Sou?*” E é muito interessante verificar como nas respostas dos inquiridos encontramos esta preocupação, como por exemplo na seguinte afirmação: “Poderei até ter boas condições de trabalho e sentir-me saudável, mas se a relação com os meus colegas não é satisfatória sinto-me profundamente frustrado e *stressado*”.

⁵⁵ Leão, Paula Ponce de (2006). *Análise Psicológica*, Pág. 281.

Mas faz também todo o sentido colocar a mesma pergunta na existência do *Ser* dentro da empresa. Este “*Quem sou?*”, resultando numa singular afirmação de um “*Eu sou*” (isto ou aquilo dentro da empresa) conduz-nos a uma noção importantíssima do ponto de vista existencial que aqui nos preocupa, e que é a noção de *finitude* e a forma como esta condiciona o modo como nos projectamos no futuro (pessoal e empresarial). Este aspecto pode ser verificado, por exemplo nas seguintes respostas que obtivemos ao inquérito:

- “Experimento um enorme Bem-estar Profissional quando sinto que ajudo os meus pacientes a ficarem melhores, tanto física, como Psicologicamente. Isto é essencial para, mesmo quando existem problemas de funcionamento estrutural, ou de relações humanas nos espaços em que trabalho, me mantenha com força e tranquilidade para que o meu trabalho seja sempre reconhecido como eficaz.”
- “Dele (do Bem-estar Profissional)” depende o facto de estarmos sempre a desejar fazer o nosso melhor de forma a agradar o cliente”.
- “O Bem-estar Profissional traduz-se num estado de espírito de satisfação relativamente ao desafio que se assumiu (estou satisfeito com o que consegui alcançar)”.
- “Bem-estar Profissional é sentir-me incluída na empresa, isto é: não só querer estar dentro daquilo que a empresa faz como também no modo como se é tratado pela empresa. Sentir reconhecimento”.
- “Penso que nada faz melhor ao Bem-estar Profissional que traçar metas e conseguir ultrapassar essas metas de forma digna e responsável num ambiente profissional saudável.”

O perigo do “vazio existencial” para o Bem-estar Profissional

Não temos dúvidas em afirmar, muitos autores o têm referido, entre os quais Gilles Lipovetsky (1986), no seu ensaio sobre o *Individualismo Contemporâneo*, que vivemos hoje uma “*era do vazio*”, uma era de extrema racionalização que conduz a um “*esvaziamento afectivo da existência*” (Teixeira, José Carvalho, 1997, 5). A um mundo do *aqui-e-agora*, da “*Indiferença pura*”, da “*sedução non-stop*”, que tão bem tem

contribuído para o esvaziar do indivíduo, quer de si mesmo, quer da sua relação de *estar com* (os outros). (Lipovetsky, G., 1996, 17 – 21).

E, diremos nós, também da existência do indivíduo no seio da empresa, onde a racionalização predomina sobre a espontaneidade, sobre a afectividade, sobre a emotividade e sobre a criatividade.

Conhecemos muitas empresas onde os colaboradores não passam de meras coisas ou como tal são entendidas. Tratam-se de paradigmas de gestão que fazem apelo sobretudo à racionalidade e que interpretam também dessa forma o mundo pessoal dos colaboradores, onde são completamente desvalorizados os significados afectivos, as emoções e, globalmente, tudo o que respeita ao *ser-no-mundo* do sujeito.

O Bem-estar Profissional é assim desvalorizado face ao projecto empresarial criando-se uma barreira aniquiladora entre o *Sujeito* (com a sua subjectividade, as suas características emocionais e afectivas) e a Empresa (que impõe que o Bem-estar Profissional do Sujeito se fundamente no seu profissionalismo acima de todas as coisas). Trata-se de uma máxima muito conhecida e que diz que: “os problemas pessoais são para ser deixados na rua, à porta da empresa”. Como se o *ser-no-mundo* se conseguisse despir de si mesmo e encarnasse um outro *ser-no-mundo* adaptado, em segundos, ao novo contexto que se lhe impõe.

Esta exigência do “aqui-e-agora”, que, como definiu Lipovetsky, caracteriza a era pós-moderna, carregada de individualismo, geradora de perda de valores de referência fundamentais para o Sujeito, resulta num esvaziar da existência, nomeadamente ao nível da relação do indivíduo com o outro, ao nível da intersubjectividade (veja-se o fechamento existente actualmente através de formas de comunicação mediadas pela Internet, que fizeram diminuir drasticamente os contactos interpessoais directos).

Este esvaziamento da existência, condicionador do Bem-estar do indivíduo, é transportado para o contexto da sua actividade na empresa assumindo consequências drásticas. Desde logo, porque a mesma empresa que exige racionalidade e que se deixem as emoções à porta, é também a empresa que exige que se trabalhe em grupo, que pede a partilha de opiniões, inovação e criatividade. Exigências cada vez mais

impossíveis ao Ser, que tem de anular ou modificar o seu desejo de Bem-Estar Profissional substituindo-o pela presença em silos estanque que não comunicam entre si.

Ora, estamos convictos que ninguém cumpre a sua realização pessoal sem se ver a si próprio como um todo. A estrutura do ser humano é matricial. Não é pois por obra do acaso que são conhecidos tantos casos de “baixas psiquiátricas”, resultantes de indivíduos que entraram em processos de passividade e em terem dificuldades em lidar com problemas, em coabitar no universo empresarial onde o individualismo tem de ser colocado de lado.

O Governo britânico, para dar um exemplo do nosso dia a dia, anunciou em finais de 2008, que iria disponibilizar gratuitamente serviços de psicólogos a pessoas que estivessem deprimidas por causa da crise. Pessoas, que, devido ao contexto da crise poderão perder (ou perderam) o emprego e estão mais ansiosas, deprimidas e com um baixo nível de bem-estar moral. Paralelamente, o governo britânico criou uma linha para apoio telefónico e o próprio site do Serviço Nacional de Saúde disponibiliza diversa informação sobre problemas de depressão que a crise financeira está a gerar⁵⁶.

Este esvaziamento do *Ser* gera também incapacidade para desenvolver projectos, para atribuir significados à experiência vivencial diária na empresa e de a enquadrar como ponte fundamental para a sua perspetivação num espaço e num tempo futuros, para a temporização do indivíduo.

Este tipo de situação é já bem conhecido pelas abordagens da Psicopatologia Existencial: o sujeito apresenta com frequência “dificuldade em tomar decisões, comportamento pouco assertivo, baixas expectativas de auto-eficácia (...) e dificuldades de pensar como poderia agir de forma diferente no futuro” (Teixeira, José Carvalho, 1997, 405 - 412). Uma conjuntura delimitadora, portanto, do estar-no-mundo em contexto empresarial.

⁵⁶ Fonte: Site do Ministério da saúde Britânico, <http://www.nhs.uk/livewell/mentalhealth>.

Como nos respondeu um dos entrevistados, *“para mim, o Bem-estar Profissional significa poder contar com a minha empresa para me dar a segurança de que preciso para me sentir realizado a fazer as tarefas para que de facto estudei. Assusta-me, por exemplo, pensar que me atribuem tarefas para as quais sinto que posso não estar preparado. Há colegas meus que vêem este aspecto como um desafio. Mas eu não. Tenho receio de falhar. De não conseguir e isso faz-me sentir inseguro quanto às minhas capacidades, não só agora, mas até no futuro. E o problema é que este aspecto me faz duvidar das minhas capacidades futuras, não só a nível profissional, mas igualmente a nível dos aspectos pessoais da minha vida”*.

De facto, a empresa deve funcionar (ou deveria) como pólo de auto-realização do Sujeito. Deve contribuir (ou deveria) para criar significado à existência individual. Para dar sentido a tudo aquilo que o indivíduo perspectiva para *si mesmo* ser. Ou vir a ser. A empresa, na perspectiva que aqui defendemos, deverá funcionar como um pólo criador, um local onde o *Ser* possa desenvolver acções criadoras do seu próprio futuro, num claro e estreito compromisso com o seu Bem-estar Profissional.

7. Conclusão

Em nossa opinião, suportando-nos nos resultados obtidos e amplamente focados, a partir das entrevistas realizadas aos inquiridos, a *Empresa Existencialista* só será possível com uma fórmula organizativa que seja cada vez mais centrada no indivíduo enquanto projecto de si mesmo, através de um modelo organizacional centrado no Bem-estar Profissional de cada um.

Por isso, o projecto de organização que aqui defendemos terá condições mais favoráveis para vingar em Pequenas e Médias Empresas.

Aliás, no actual estado da Economia Mundial, e nomeadamente no Estado em que a Economia Portuguesa se encontra, poderemos perguntar o que têm as grandes empresas a aprender com as pequenas? E, nesse sentido, o que fazer para que as grandes empresas possam ser geridas com a proximidade com que o são as pequenas?

Pelo que nos foi dado perceber através das descrições dos sujeitos entrevistados, estes encaram o Bem-estar Profissional numa multifacetada rede de relações que, para si fazem sentido. Cada *Sujeito*, na sua forma específica de ver e de estar dentro da Organização, com os outros e face aos outros. Numa *realidade humana* que é específica e única para cada um, carregada de subjectividade individual.

Acreditamos pois, que uma empresa onde todos os seus agentes sentem estar a realizar o seu Bem-estar seja uma empresa sustentável. E estamos certos de que a sustentabilidade dos investimentos é aquilo que verdadeiramente interessa aos investidores. Pelo menos não temos dúvida de que lhes interessa muito mais do que a situação actual: ganhos no curto prazo descompensados por grandes perdas no médio prazo.

O que pretendemos pois construir, ou reconstruir, com a nossa reflexão, é a lógica da organização a partir das descrições que nos foram dadas pelos sujeitos no que se refere às suas próprias noções de Bem-estar Profissional.

Por isso, não definimos o que é bom ou mau para a empresa, correcto ou incorrecto. Nomeadamente, não nos interessa fazê-lo substituindo os próprios actores empresariais, nos seus múltiplos papéis. O que nos motivou aqui foi muito mais o dar voz à expressão dos *sujeitos*, às suas próprias noções de Bem-estar Profissional, e, com elas, ver se conseguimos estabelecer pontes para criarmos Empresa melhores e mais competitivas, a partir de algo, à primeira vista tão básico e simplista, como o Bem-estar Profissional.

Como Gestores sabemos que é verdadeira a premissa que nos diz que o Bem-Estar Profissional dos colaboradores, quando confrontados com as condições exteriores que a empresa fornece (às quais poderíamos chamar condições objectivas de validação ou (in)validação do Bem-Estar Profissional) pode alterar-se. É a este nível que surgem os conflitos entre o *Sujeito* (com a sua história), e a realização do seu Bem-Estar na empresa. Raramente estas áreas se plasmam numa plataforma de entendimento. Por isso, muitas vezes, a sensação de Bem-Estar sofre alterações (podendo chegar a níveis de mal-estar) em função daquilo que a empresa espera dos Colaboradores.

E aquilo que a empresa espera dos Colaboradores resume-se numa expressão muito conhecida: resultados de negócio. *Business Results!* Performance financeira. No entanto, temos neste ponto um problema para resolver: é que as empresas continuam muito focadas nestes aspectos (que de facto são essenciais para a sua sobrevivência) e continuam numa espécie de cegueira consciente (devido à pressão da concorrência, do mercado, das flutuações dos mercados de capitais, entre tantos outros factores), sem conseguirem perceber como conjugar o humano neste objectivo geral de sobrevivência dos mais aptos.

Em nossa opinião, as empresas Geridas na óptica do Bem-estar Profissional têm de conseguir fazer este jogo de forças na perfeição, entendendo que ao focalizarem-se mais nos sujeitos e no Bem-estar Profissional dos sujeitos, a sua rentabilidade aumenta. E, mais ainda: podem conseguir, através da concretização desta preocupação, vantagens competitivas no mercado mais difíceis de imitar pela concorrência.

Ou seja, os Gestores que utilizem o Bem-estar profissional como centralidade da sua actuação devem dar especial atenção, parece-nos, ao encontro *sujeito-empresa* (empresa em nosso entender, ela mesma uma entidade com personalidade própria, com uma cultura e um clima próprios).

Que futuro para as Empresas Geridas com foco no Bem-estar Profissional?

Tendo em conta as reflexões feitas até ao momento, chegados a este ponto, existe uma questão fundamental a colocar: *por onde passa, então o Projecto da Empresa do Bem-Estar? A Empresa Gerida em função do Bem-estar Profissional?*

Ou seja, uma das questões que os gestores devem colocar a si mesmos, e depois aos seus Colaboradores é: **“Afinal, que satisfação intrínseca é que eu retiro (para mim) daquilo que faço?”**

Este objectivo não é simples e implica tentar compreender, desde logo, que relações existem entre o contexto empresarial (com a sua estrutura social, económica e cultural) e o *Ser*, com a sua subjectividade, a sua biografia própria e o seu próprio contexto social, educativo e cultural. Ou seja, tentar descrever a realidade humana em contexto organizacional.

Neste âmbito, entramos mais uma vez no território da intersubjectividade, a qual consideramos ser essencial para a actual reflexão sobre o Bem-estar Profissional, uma vez que este, na perspectiva do indivíduo, não pode nunca ser encarado unilateralmente, mas sempre em relação ao Outro, *na* relação com o Outro.

Mas como podem as empresas realizar, na prática do seu dia a dia, esta responsabilidade? Muitas das soluções que preconizamos como resposta a esta grande questão podem ser encontradas ao longo do actual trabalho. Mas há ainda outros aspectos que gostaríamos de referir dada a sua relevância para o actual objecto de estudo.

A informatização das organizações (aspecto transversal a grandes e a pequenas instituições) é um dos aspectos que apontamos como um dos mais negativos para a concretização da *Empresa do Bem-Estar*. *Este ponto parece uma contradição. Mas de facto não é: a informatização, se quisermos, a tecnologização, tem vindo a terminar com as estruturas intermédias tirando qualquer autonomia das bases para a concretização do Bem-estar.*

Por exemplo, hoje, um Banco tem uma estrutura central que decide. Abaixo desta estrutura tem os funcionários das agências, dos quais não se espera qualquer contributo para o Bem-estar global que não seja a concretização operacional do que foi centralmente decidido.

Pensou-se em tempos que a revolução digital levaria a uma “sociedade do lazer”, a uma libertação do ser humano, a uma sociedade do Bem-Estar.

Como gestores de uma empresa de Tecnologias para a Internet, também nós, na década de 90, assim acreditávamos. Mas na realidade o que a revolução digital está a salientar é a divisão do mundo empresarial entre uma minoria cada vez menor de “cidadãos” e um exército cada vez maior de “metecos”. O indivíduo nunca assim se pode considerar como resultado do seu desenvolvimento pessoal. Ou, pelo menos, terá muita dificuldade em fazê-lo.

Como refere um dos entrevistados, "a minha sensação de Bem-estar Profissional está sempre relacionada com o desempenho de acordo com os objectivos propostos e/ou assumidos pela empresa, os quais geram mais valia para a mesma, para o funcionário, para os fornecedores e para os clientes. A empresa deve contribuir com elementos bem definidos em termos de Cultura Empresarial; Ética profissional; Promoção de Valores de Igualdade e Oportunidade. Com condições de trabalho e disponibilidade de meios adequados ao exercício das funções e responsabilidades definidas e exigidas, caso contrário, o Bem-estar Profissional não será atingido”.

A introdução das Tecnologias de Informação no dia-a-dia, se por um lado nos libertou e facilitou a vida, por outro aprisionou-nos num mundo onde todos sabem o que cada um faz, onde cada um está. Um mundo que através da Tecnologia parece oferecer-nos mais tempo, mas onde o tempo é cada vez mais escasso. Em conclusão, um mundo, que tão bem tem contribuído para o esvaziar do indivíduo, quer de si mesmo, quer da sua relação de estar com (o *Outro*).

Pelas respostas obtidas, conseguimos concluir igualmente que o Bem-estar Profissional envolve sempre um determinado nível de comprometimento com o agir, o agir do

sujeito que procura realizar-se pela execução de uma tarefa, que contribui para um Projecto, não só o da empresa, mas o *seu Projecto* como *Ser*.

Bem-estar Profissional e Competitividade

É indiscutível que as pressões da actual conjuntura, e que consideramos irem agudizar-se na próxima década, vão forçar as organizações a tornarem-se mais sensíveis às questões do Bem-estar Profissional.

Esta será, em nosso entender uma questão transversal e que estará na agenda de qualquer Gestor, quer se tratem de empresas públicas ou privadas, de pequena, média ou grande dimensão, seja qual for o seu sector de actividade.

A grande questão a colocar, no nosso ponto de vista, é que, pelo que conhecemos da realidade das pequenas e médias empresas portuguesas, (que são o objecto da nossa investigação), quer a teoria quer a prática organizacionais em Portugal estão ainda muito mal preparadas para esta filosofia (propositadamente evitei expressão “Economia”) do Bem-estar Profissional, a qual, ao invés de ser vista como um investimento, ainda é colocada na rubrica “gastos”, dos balanços empresarias.

O Bem-estar Profissional coloca pois enormes desafios aos Gestores Portugueses. E porque não, dizê-lo, igualmente aos teóricos organizacionais devido à ausência de um quadro de referência teórica que coloque o Bem-estar Profissional quer como *input* quer como *output* do sistema complexo que é a empresa. Esta ausência irá fazer-nos repensar a própria natureza das organizações, tal como hoje as conhecemos.

Ou seja, como vamos integrar o Bem-estar Profissional, como parte natural da vida organizacional? Como vantagem competitiva que as pequenas e médias empresas podem usar para se diferenciarem no mercado? Para transformarem a componente do Bem-estar Profissional numa verdadeira vantagem competitiva, num *Posicionamento Estratégico Distintivo*, a médio e longo prazo?

Desta forma, empresas que desejem gerir-se sob a lógica do Bem-estar Profissional, terão de re-conceptualizar a sua organização interna, de forma transversal, desde o

sistema de produção ao sistema de ligação ao cliente externo, mas também, ao cliente interno, aos colaboradores. Tudo isto, numa ligação estreita com a Ética Empresarial, que não pode ser nunca esquecida.

Estas empresas devem ainda, em nosso entender, reavaliar os seus objectivos em termos do que definem desejar ser a sua eficiência ao nível dos resultados da gestão/rendibilidade (do topo e das células das equipas de trabalho). Mas se desejarem, de facto, gerir-se sob a lógica do Bem-estar Profissional, terão também de encontrar procedimentos simples e rápidos para integrar as preocupações dos Colaboradores.

E integrá-las, significa, na perspectiva que aqui defendemos, considerá-las como parte efectiva do seu Planeamento Estratégico, tal como já hoje consideram variáveis como a “produtividade”, “o preço”, “o produto”, “a distribuição”, “a comunicação”, “as vendas”, “a tecnologia”, e, no fundo, os próprios departamentos de Recursos Humanos e a própria estrutura organizativa. Não existirão nunca, em nossa opinião, empresas Geridas numa lógica de Bem-estar Profissional que não consigam fazer o *match* perfeito entre todas estas variáveis.

Para os gestores das PME's portuguesas, falar nesta mudança de Paradigma, significa ainda falar dos custos podem estar associados à mesma. Trata-se de um binómio que terão de ponderar, caso a caso, e onde deverão avaliar os benefícios da Gestão segundo critérios de Bem-estar Profissional e o impacte que este Bem-estar, ou a ausência dele, nos Colaboradores, pode trazer-lhes em termos de competitividade no mercado face a empresas concorrentes.

Acreditamos, no entanto, que tendo por base uma preocupação extrema com o Bem-estar Profissional, as empresas conseguirão, de facto, tornar-se empresas de sucesso.

A Vector21, desde há 3 anos a esta parte está a procurar fazê-lo, ao ponto deste factor já ser reconhecido pelos próprios clientes que encontram numa das mais-valias da Empresa o facto dos Colaboradores estarem sempre agradavelmente presentes e disponíveis para ajudar, mesmo fora das horas ou épocas normais de trabalho. Tendo em conta que estes Colaboradores não são recompensados monetariamente por prestarem este tipo de colaboração, percebe-se que existe por detrás deste fazer-fazer

uma cultura de Bem-estar Profissional que tem merecido à nossa empresa um índice de satisfação no mercado de 3.7 numa escala de 1 a 4, onde um é “mau” e quatro é “excelente”.

Não pretendemos aqui lançar qualquer caderno de encargos aos Gestores Portugueses, nem mesmo apresentar um caminho único a seguir. Como amplamente referimos ao longo desta reflexão, detestamos receitas. Se tivermos conseguido despertar a atenção dos Gestores para as questões da importância do Bem-estar Profissional como vantagem competitiva já teremos conseguido alcançar um primeiro grande objectivo.

Basicamente, o que os Gestores terão de decidir em termos muito simplistas é se o Bem-estar Profissional é, para a sua empresa, uma questão de moda ou um imperativo estratégico. E, neste último caso, se é uma questão de competitividade, um factor que pode fazer aumentar a competitividade das suas empresas no mercado. Os Gestores do primeiro teorema, são aqueles que, na nossa perspectiva não conseguirão atingir os objectivos traçados nem utilizar a componente do Bem-estar Profissional como vantagem competitiva.

Pela experiência que temos na Gestão de uma Média Empresa de Tecnologias de Informação, podemos afirmar convictamente que o sentimento, ou o sentir Bem-estar Profissional por parte dos Colaboradores, é um factor determinante para se ser competitivo no Século XXI, para sermos empresas competitivas no Século XXI.

Em nosso entender, as Empresas da área Tecnológica têm dado um contributo fundamental para as alterações que se verificam ao nível do Bem-estar Profissional dos colaboradores. Por exemplo, a possibilidade de trabalhar em casa, via Internet. A possibilidade de fazer reuniões a distância via WEB. A possibilidade de partilhar redes internas de inovação e de criatividade, tudo isto sem que seja necessário que as equipas se encontrem frente a frente, são passos gigantescos inimagináveis há 15 anos atrás, antes do surgimento da World Wide Web, no início da década de 90.

Estes exemplos de utilização de redes de mediação electrónicas funcionam na perfeição, para aumentar a sensação de Bem-estar Profissional dos Colaboradores, tendo em conta

a nossa experiência de trabalho, desde há 9 anos, numa Média Empresa Tecnológica que faz uso diário destes recursos.

É verdade que os Gestores têm à sua mão um manancial enorme de informação teórica, de reflexões e de estudos, que se revelam num conhecimento acumulado, sobretudo nos últimos 40 anos. Com base nestas investigações e nestes estudos chegaram a métodos considerados eficazes para seleccionar pessoas, para avaliar desempenhos, para avaliar motivação, para saber como se concebem sistemas de remuneração adequados ou programas de formação, entre muitos outros exemplos que aqui poderíamos dar.

No entanto, o que aqui defendemos é que as empresas que conseguirem praticar uma gestão que tenha por base o Bem-estar Profissional dos seus Colaboradores, não podem, gerir com base no passado nem no conhecimento normativo acumulado. Têm de ser geridas, por assim dizer, como *Empresas Existencialistas*. Pelo menos é isso que procurámos fundamentar e defender na actual reflexão.

Acreditamos que um comportamento só faz sentido se relacionado com aquilo que o *Sujeito* projecta para si, realizando determinadas possibilidades, excluindo outras, aplicando, pois, a sua condição de querer sentir Bem-estar profissional. Nesta perspectiva, torna-se urgente, do nosso ponto de vista, que as empresas saibam como proporcionar aos colaboradores condições excelentes de Bem-estar que lhes permitam projectar um campo infinito de possibilidades risonhas. Mas como conseguir isto quando sabemos que o Bem-estar profissional é quase sempre clivado pelas próprias estruturas de gestão?

O Bem-estar Profissional tem de se revelar em actos de trabalho. No entanto, é também no acto de trabalhar que o *Sujeito* se realiza, ao mesmo tempo, como profissional e como *Ser*. Mas, será que sem pessoas que sintam Bem-estar Profissional é possível aplicarmos, com sucesso, um Plano Estratégico? Ou mesmo, qualquer Plano de Gestão seja de que tipo for? Cremos que não.

Efectivamente, o *Ser* age sobre ideias, sobre conceitos, sobre produtos e serviços, materiais ou não, que projecta e desenvolve. E quanto mais liberdade sentir no desenvolvimento deste propósito mais Bem-estar Profissional percepção. Esta é uma

das maiores facetas da realização do seu Bem-Estar profissional na empresa, como foi possível constatar pelas respostas dos inquiridos à nossa Pergunta de Investigação “*Descreva, o que é para-si Bem-estar Profissional*”. Citando um dos entrevistados, o “Bem-estar Profissional para mim é ver os resultados positivos do meu trabalho nas pessoas (pacientes), sendo livre e dependendo essencialmente de mim para fazer tudo isto, sem estar sujeita a imposições terapêuticas de terceiros. Esta forma de realizar o meu trabalho acaba por se alargar a todo o meu Bem-estar como pessoa e traz-me um grande sentido de realização profissional”.

Projectando-se no seu Bem-estar, projecta-se, em simultâneo, num objectivo, num fim, com vista à obtenção de determinada mudança (paradigma, venda de uma inovação, conquista de um cliente, cura de um paciente, etc.). Este aspecto é bem visível na resposta do mesmo entrevistado quando testemunha: para sentir Bem-estar Profissional é “necessário observar bons resultados no trabalho que executo, que se reflecte no bem-estar físico e psicológico do outro. Isto é essencial para, mesmo quando existem problemas de funcionamento estrutural ou de relações humanas nos espaços em que trabalho, me mantenha com força e tranquilidade para que o meu trabalho seja sempre reconhecido como eficaz”.

Não deixa de ser curioso verificar, por exemplo, que a Revista *Fortune*, publique em cada ano uma lista das empresas mais admiradas da América e coloca como factores dessa admiração, questões como “a capacidade para atrair, desenvolver e motivar recursos humanos talentosos”, em paralelo com questões como “investimento de capitais a longo prazo”, “solidez financeira”, “qualidade da gestão” e “responsabilidade social”, entre outros factores. De facto, não deixa de ser curioso verificar que o Bem-estar Profissional não seja um dos pólos de referência.

Robert Eaton, CEO da Chrysler Corporation, referia no início da década de 90: “*A única forma de batermos a concorrência é através do pessoal. É a única coisa que se tem. A cultura, a forma como se motiva, capacita e educa o pessoal, é o que faz a diferença*”.

⁵⁷ Consideramos pertinente a afirmação deste reconhecido CEO da indústria automóvel. Mas não deixa de ser mais uma vez verdade a constatação de que nada se afirma sobre

⁵⁷ Citado no artigo Gestão de Recursos Humanos: Tomando posição para o século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1997, Vol. 3, nº 2, 255 – 274.

Bem-estar Profissional e sobre a sua importância para aumentar a posição concorrencial no mercado. Ao contrário, reconhece-se a importância dos Colaboradores, mas mais como um rebanho seguidor do líder, que os “educa”.

Sendo assim, gerir uma Pequena ou Média Empresa numa lógica de Bem-estar Profissional enquanto imperativo integrado na sua estratégia, significa que não estamos apenas a falar de deveres que os Gestores têm de assumir (em nome da Organização do Bem-estar Profissional), mas igualmente, e sobretudo, num conjunto de Oportunidades de mercado que estão por explorar.

A Tese que defendemos, poderá ser, para muitos, utópica. Para outros, uma “Revolução Mental”. Uma “Revolução Mental”, que implica envolver a Gestão e colocar a empresa a funcionar com preocupação relativa ao Bem-estar Profissional de cada colaborador, desde a empregada da limpeza ao Presidente do Conselho de Administração. Colocando o Bem-estar Profissional no centro da Organização, acreditando, que conseguir atingir este objectivo significa conseguir ter organizações mais rentáveis? Isto pode ser um sonho de facto. Uma utopia. Ou uma visão redutora. Mas é o nosso sonho. Um sonho, que por experiência, nos fez perceber que apostar no Bem-estar Profissional dos Colaboradores pode de facto ser a grande arma competitiva das próximas décadas.

As Empresas Geridas em função do Bem-estar e o culto do Projecto

Todo este mundo empresarial, que acabámos de caracterizar, está imerso numa cultura de projecto. E é indiscutível que a expressão “Projecto” se tem vindo a banalizar. Quem não tem um, não existe, está fora, não é. Não é considerado ‘normal’ não ter Projecto, um Projecto, seja ele qual for. Existe uma intencionalidade do Ser para um Projecto. Para *O seu Projecto*.

Os *fora-de-projecto* serão todos aqueles a quem reconhecemos, por exemplo, comportamentos, ditos, *desviantes*. Os desinseridos; os contra o sistema. Também os há, nas empresas.

No entanto, as empresas, tal como as conhecemos hoje (as empresas que não trabalham em função do Bem-estar Profissional), não estão preparadas para integrar criativamente, e de forma rentável, os *fora-de-projecto*. Numa empresa que trabalhe numa lógica de Bem-Estar Profissional, como aqui preconizamos, é essencial saber integrar os *fora-de-projecto*. Por vezes, é deles que surge a maior capacidade criativa e de inovação.

Integrar os Colaboradores que estejam considerados *fora-de-projecto*, ou que assim se sintam e assim actuem na empresa, é uma porta que se pode abrir, um desafio de futuro. Os *fora-de-projecto* são pois, um Projecto para a Empresa do Bem-Estar Profissional, que aqui defendemos.

A literatura no âmbito da Gestão de Empresas foca imenso o facto de existir uma progressiva alteração dos modelos de gestão organizacional que têm vindo a passar de um paradigma exclusivamente racional (optimizar a produção; desenvolver mecanismos que permitam fazer o melhor produto, numa perspectiva racional e não na perspectiva do mercado) para um paradigma social (passagem para um paradigma de marketing onde, mais do que pensar e gerir a empresa com o foco na produção, se passou a pensar a organização com o foco no cliente: o que prefere o cliente? É isso que vamos produzir).

Ou seja, tem-se assistido a uma evolução das organizações de sistemas fechados para sistemas abertos. Por exemplo, até aos anos 60, as organizações foram sobretudo caracterizadas por sistemas fechados com reduzida preocupação pelo ambiente circundante, e, mais ainda, com pouca preocupação com o seu ambiente interno, com o Bem-estar Profissional dos seus colaboradores. Esta visão constrictiva começou a alterar-se na referida década quando se começa a assumir que o macro ambiente que rodeia a Organização tem, e deverá ter, um importante papel na estratégia de gestão da própria empresa.

Na década de 90, o colaborador começa a ser colocado como um dos pólos centrais da organização, sendo que o sucesso desta, dependia, em muito, daquilo que se começou a designar por Bem-estar do Cliente Interno. Até que chegámos, nos últimos 10 anos, à plenitude da Cultura empresarial de Bem-estar. Foi a época em que as grandes Consultoras construíram escalas para aferir aspectos como “o ambiente interno”; “Qual a melhor empresa para se trabalhar em Portugal?”, entre muitos outros.

No entanto, não é este o modelo que corresponde à teoria que aqui vimos defendendo. Não procuramos desenvolver nem implementar escalas de aferição uniformizadoras. Como dissemos

no início deste trabalho, o que nos preocupa é a perspectiva fenomenológico-existencial, e nesta, quais são as *especificidades de cada Sujeito em contexto organizacional*? No que respeita àquilo que representa *para si Bem-estar Profissional*.

Dentro da referida *cultura de projecto*, cabe a cada um de nós elaborar para si próprio a *forma de estar em*, de estar dentro deste processo legislador da conduta humana “em situação”. O contexto do indivíduo em trabalho, dentro das organizações, constitui, em nossa opinião, um contributo (entre outros) para a legitimação da *praxis* humana tendo em vista um futuro idealizado que o *Sujeito* antevê para si próprio.

Consideramos ainda que esta cultura de projecto (quase uma mania) nos arrasta numa onda para o futuro, logo, para o inexistente. A gestão empresarial precipita o tempo. Condiciona a forma como os próprios indivíduos vivem o tempo. Estaremos nós, gestores, conscientes disso? E de que o pedimos em permanência aos nossos Colaboradores? De que os colocamos em permanência no campo do irrealizado? No campo do efémero. No capô do *nada*? O *Ser*, no campo do *Nada*?

Podemos afirmar também que quem vive em empresa está sempre em projecto. Vive na precipitação. E se o projecto não resulta? E se o projecto falhou? É simples! Arranja-se um projecto correctivo! Nesta fuga para a frente, nunca se consegue sair do projecto. Mesmo quando este termina estamos a criar outro.

E o *Ser*? O *Ser* limita-se no projecto. Faz-se nele e com ele. Confunde-se nele. Lá, no futuro do agora, o seu projecto tem sempre a carapaça dos projectos em que está inserido. Como gestores é-nos muito representativo o que diz G. Bataille (1943) quando pergunta: “Como sair, através de um projecto, do domínio de um Projecto”?

Afinal, o Projecto, necessitando da liberdade para se legitimar, das escolhas concretas que o indivíduo faz, no aqui-e-agora, acaba por amarrá-lo em permanência, acaba sempre por situá-lo no aqui-e-agora da realidade objectiva. As Empresas do Bem-Estar Profissional deverão saber gerir este contexto de precipitação sob pena de estarem elas mesmas a contribuir para amarrar o *Ser* no *aqui-e-agora* de um Projecto de vida muito diferente daquele que o indivíduo projectou para si próprio.

Quer isto dizer que as Organizações que pratiquem uma gestão do Bem-Estar terão de ter uma certa concepção do Homem que considere em permanência as suas capacidades e potencialidades, a sua espontaneidade e a *realização de si próprio*, vertentes amplamente esquecidas na gestão como hoje a conhecemos.

As organizações geridas na óptica do Bem-estar Profissional, da forma como aqui as encaramos, devem preocupar-se menos com o normativo e mais com o sensitivo. Devem caminha para ser *Organizações Existenciais*, aquelas que preconizamos serem as mais bem sucedidas no futuro.

As Empresas Geridas em função do Bem-estar e a apologia do caos e do erro

A alteração de paradigma sobre a qual temos vindo a reflectir, exige, na nossa perspectiva, que as empresas que aqui apelidamos de *Empresas Geridas na lógica do Bem-estar Profissional*⁵⁸ consigam integrar o princípio do caos aplicado ao desenvolvimento (dos seus Colaboradores, e, conseqüentemente, delas mesmas).

Com efeito, a necessidade de estar permanentemente atento às dinâmicas do mercado (que, no âmbito do indivíduo, significa estar atento à dinâmica do *Outro*, e do próprio mundo em que a pessoa vive, um mundo em permanente mudança) impede a elaboração de planos de gestão muito detalhados e muito antecipados no tempo.

Este tipo de conduta, irá provocar, no médio prazo, uma diminuição do grau de envolvimento dos colaboradores na organização e no seu destino, o que acabará por se propagar ao seu próprio grau de envolvimento consigo mesmo, o que é encarado pelo sujeito como um sentimento de inércia, resistência à mudança e falta de realização profissional. Desta situação resultam ainda sentimentos de desconfiança e de defesa quer para com as chefias, quer para com os próprios companheiros de trabalho.

Em nosso entender, a Empresa gerida numa lógica de Bem-Estar Profissional tem a difícil tarefa de aceitar substituir uma cultura de tipo conformista, de fidelidade à chefia (uma cultura *seguidista*), por uma cultura inconformista, de livre pensamento onde este se premeia e é

⁵⁸ Criámos este conceito pela primeira vez, em Portugal, nesta Tese.

integrado, sempre que possível, na linha de melhoria dos resultados de gestão (serviço ao cliente, novos produtos, inovação em serviços, etc.).

Como nos disse um dos entrevistados, “O factor mais importante (para o Bem-estar Profissional) é poder ter um relacionamento franco e aberto com as chefias. Poder passar as ideias às chefias sem ter o receio de ser subjugado e/ou mal interpretado. O receio de expor ideias ou objectivos por parte de um colaborador torna-o um “yes-man” que não trás nenhuma mais valia à empresa onde exerce as suas funções. O contrário trás uma realização profissional que é muito importante para alguém se sentir bem no local de trabalho.”

De facto, “*O medo é o principal assassino de ideias*”, refere Luís Cardoso, da Universidade Católica Portuguesa. Não podemos deixar de lhe dar razão. Uma empresa gerida segundo o Bem-estar Profissional, como a que aqui defendemos, deve criar procedimentos que permitam eliminar o mais possível as rotinas defensivas, que muitas vezes os Colaboradores desenvolvem como forma de evitar experiências ameaçadoras, problemas com as chefias. Como forma de evitarem a angústia provocada pelo erro. Como forma de evitarem o medo do conflito.

O Conflito pode e deve ser considerado a base para a criatividade, como anteriormente defendemos.

A organização Gerida pelo princípio central do Bem-estar é pois aquela em que se conseguem curar os sentimentos de bloqueio procurando-se em contínuo a adopção de práticas de trabalho mais abertas “de forma a facilitar a dispersão das capacidades de acção autónoma (de cada colaborador) a um maior número possível” de actores empresariais.⁵⁹

Evitar este tipo de situação, parece-nos deveras mais fácil em pequenas e médias empresas, exactamente aquelas que foram alvo do nosso inquérito, quando comparadas com grandes organizações, mais impessoais.

A apologia do caos que aqui fazemos não pretende, claro está, preconizar a criação de organizações anárquicas. Estamos sim a falar da forma como a gestão de topo lida com

⁵⁹ Tradução livre de Fiedberg, 1993.

questões tão prementes, como o erro. Consegue facilmente despenalizar o erro ou entra em caos sempre que este ocorre? E como reage com os colaboradores que se identificaram serem responsáveis pelo erro ou, nalguns casos, pela sua não detecção?

Nos exemplos que temos das organizações típicas da era industrial (organizações de estrutura vertical, com uma hierarquia rígida e centralizadora), o erro era bastante penalizado. Chegavam a impor-se objectivos de *erro zero*. E premiar os colaboradores em função disso. Ora, nas empresas do Bem-estar, no nosso entender, o erro é bem-vindo, tal como o risco e capacidade de arriscar. Só estes ingredientes nos podem trazer um caudal de inovação nunca antes possível.

O que temos verificado como gestores é que a despenalização do erro contribui para aumentar a sensação de Bem-estar Profissional dos Colaboradores. E é com eles que conseguimos marcar permanentemente a diferença. No fundo, estamos a aplicar o princípio defendido por Alvin Toffler, segundo o qual os Colaboradores que não sentem repressão, nem sentem que se errarem são penalizados, são, tendencialmente, colaboradores mais criativos, mais dinâmicos, mais imaginativos e, reforçamos nós, com uma maior auto-estima e que conseguem alcançar objectivos mais valiosos para si mesmos e, conseqüentemente, para a empresa.

A este propósito, Chris Argyris (1985), na sua obra sobre Estratégia, Mudança e Rotinas Defensivas, vem defender exactamente que a aprendizagem não é mais que a detecção e a correcção de erros. Argyris distingue mesmo aquilo que designa como aprendizagem *single-loop*, a qual se caracterizaria pela detecção do erro sem haver o questionamento das políticas e das regras vigentes na empresa; da aprendizagem *double-loop*, onde se permite questionar a alterar as condições da própria gestão de topo de modo a atingir os objectivos traçados.⁶⁰

E chegámos também à seguinte conclusão: a de que o destino de um Colaborador na Organização está sempre dependente das suas escolhas. E, perante estas, das acções levadas a cabo para colocá-las em prática, o que levará a um determinado tipo de

⁶⁰ Citamos Argyris nesta passagem, a partir da leitura do artigo "A aprendizagem da confiança e a confiança na aprendizagem: Modelos contrastantes de investigação e intervenção em comportamento organizacional, da autoria de Amy Edmondson, da Harvard Business School e de Bertrand Moingeon, da HEC School of Management. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 6. Nº 1. Abril 2000.

formulação de expectativas, a um tipo específico de aspirações e a formas próprias de gerir o seu *Ser* na conduta dentro da Empresa. O posicionamento do *Ser* varia consoante a *sua circunstância*, que por sua vez vai sempre variando ao longo da vida do *Sujeito*, ao longo da sua continuidade existencial dentro da organização.

A título de exemplo vejamos o que diz Kirk Schneider (1999), ao referir-se a este movimento que caracteriza a experiência do indivíduo: “*The key here is our presence to given states, our ability to discern their relative value, and our recognition that they will someday become new states, new values*”.⁶¹

As Empresas geridas numa lógica de Bem-estar Profissional, à semelhança do que antes observamos para o indivíduo, têm de estar permanentemente atentas à dinâmica dos Colaboradores mas igualmente do próprio mundo em que estes vivem. Ou seja, têm de estar atentas e têm, acima de tudo, de preservar a experiência intersubjectiva dos sujeitos em situação de interacção (uma experiência do sujeito que, situado na realidade imediata, está permanentemente à descoberta *de Si*, quer na sua relação com o mundo - que já aqui está -, quer na relação com os outros (onde a empresa surge também como um Outro, como um *Ser*).

Recorrendo ao exemplo dado por Sartre em *O ser e o Nada*, (2005, 50), ao descrever um bar: “*Sem dúvida, o bar, por si mesmo, com os seus clientes, as suas mesas, bancos, copos, a sua luz, a atmosfera esfumaçada e o ruído de vozes, bandejas e passos, constitui uma plenitude de Ser.*”

Esta preocupação com o Bem-estar Profissional impedirá as Empresas de elaborarem planos de gestão muito detalhados e muito antecipados. É necessário estarmos conscientes deste facto, já que a *Empresa do Bem-Estar Profissional* é aquela que aceita e promove não só a concepção do projecto existencial dos seus colaboradores, como uma concebe e se vê a si própria enquanto concretização desse Bem-estar. Por exemplo, é a empresa que pede aos colaboradores que escrevam (ou descrevam) as suas próprias funções. Que planifiquem o seu próprio trabalho e que enumerem alguns factores que

⁶¹ Schneider, Kirk. (1999). *The Paradoxical Self: Towards an Understanding of our contradictory nature*. New York, Humanity. Pág. 5.

consideram relevantes para a avaliação do seu próprio desempenho. Mas mais: que enumerem ou descrevam factores que permitam avaliar o desempenho de colegas e superiores. Quantas Empresas conhecemos que conseguem aplicar estes procedimentos?

Finalizando, para além de muitas outras que poderíamos colocar, ficam as seguintes questões a enquadrar como trabalho futuro: as Organizações podem ser consideradas como Seres? Como pessoas morais, com alma, projecto e intencionalidade?

Neste sentido, poderá, por exemplo, uma Microsoft ser mais do que a venda de software? E como? Poderão existir empresas e organizações no geral, que sejam elas próprias Projecto? Dotadas de intencionalidade?

Afinal, acabamos por constatar que a linha que à partida parece separar a Gestão da Filosofia e da Psicoterapia Existencial, não passa de uma linha mental, de um pré-conceito, que, no caso concreto da empresa⁶² onde a focalização no Bem-estar Profissional foi aplicado ao longo de três anos, mostrou dar resultados ao nível do aumento do Bem-estar Profissional Interno, e, conseqüentemente, ao nível da rentabilidade económica da Empresa.

Um trabalho que, acreditamos, poderá ajudar outros Gestores e Colaboradores de PME's a serem um pouco mais *Seres-no-mundo*. Sem que isso lhes retire poder ou credibilidade. Sem que isso signifique menor rentabilidade para as Empresas. Neste sentido, este trabalho não terminou. É um passo consciente e determinante para outros que se lhe seguirão.

Na nossa perspectiva, defendida ao longo desta Tese, a corrente existencialista deve ultrapassar o âmbito do *Ser* e impregnar as *Empresas* onde o *Ser* também é, e se retrata, como *Ser-no-mundo*.

Neste sentido, e não desejando, como referimos ao longo deste trabalho, construir ou formalizar uma metodologia para a Gestão de Empresas com base no Bem-estar Profissional, eis algumas sugestões que já aplicámos e as quais contribuirão para elevar

⁶² Vector21, Tecnologias de Informação, S.A.

o nível de Bem-estar Profissional dos Colaboradores, na empresa onde foram implementadas:

1. Partir da gestão focada no lucro e passar para uma gestão focalizada nas pessoas, no seu Projecto de vida, na sua realização pessoal enquanto seres constituintes da empresa concreta, na forma como vêem o seu futuro dentro da empresa e como se vêem a si próprios nessa progressão.
2. Nesse sentido poderão implementar-se medidas como:
 - a. Eliminar a necessidade de justificativos de faltas por doença, assistência à família ou outras;
 - b. Os colaboradores podem ter férias de forma mais alargada (não é importante que fiquem 26 ou 30 dias de férias ao invés dos 22 previstos pela lei): o importante é que apesar disso o trabalho seja feito nos timings combinados com o cliente e com um nível de qualidade excelente);
 - c. O local de trabalho não tem de ser fisicamente, a empresa. Os colaboradores podem trabalhar em casa ou na praia, desde que os timings e a qualidade sejam cumpridos;
 - d. Realização de um encontro mensal onde cada mês um colaborador faz uma apresentação sobre o seu nível de Bem-estar Profissional percebido apontando de que modo o trabalho que está a desenvolver ajuda/contribui (ou não) para a realização do seu projecto de vida.
 - e. Identificar questões, “pequenos sonhos” não realizados dos colaboradores. Ou seja, tentar perceber "O que o que o faz feliz"? O que gostaria que a empresa lhe facultasse para ser uma pessoa mais realizada consigo e com os outros?
 - f. Privilegiar as diferenças no local de trabalho no que respeita ao uso das ferramentas electrónicas. Sabemos de antemão que as pessoas valorizam os computadores portáteis e detrimento dos fixos e que até trabalham mais (mais horas e de forma mais rápida). É pois importante desmaterializar o local de trabalho substituindo os postos fixos por computadores portáteis.
3. Orientar a empresa para os resultados das tarefas e não para as tarefas em si mesmas tentando que as tarefas que as pessoas não gostam de fazer sejam vistas como passos importantes para a realização de grandes objectivos;

4. Ter uma empresa focalizada nas pessoas para que sintam que aquele é um ambiente não só natural, mas essencial para a realização dos seu projecto de vida.
5. Motivar as pessoas a falarem dos seus problemas pessoais nas reuniões de produção. Estes problemas devem ser bem vindos. Não são acessórios. Deixar assim de ter uma filosofia de gestão tipo "deixe os problemas pessoais à entrada da porta e recupere-os à saída".
6. Despenalizar o erro como norma de Gestão Interna. Ninguém deve ser penalizado por errar. O que fazer, então sempre que se detecta um erro?
 - a. As equipas devem reunir, discutir a causa do erro (técnico, humano, devido a um fornecedor, etc.) e incorporar uma nova metodologia de actuação na Gestão que permita que esse erro não se repita;
 - b. Incorporar a aprendizagem obtida com o erro na organização, como conhecimento.
 - c. Tentar que este conhecimento seja incorporado na Organização como vantagem competitiva face a organizações concorrentes.
7. Tentar que de um erro nasçam sempre novas ideias que aumentem a competitividade da empresa no mercado. Só valorizando o erro como algo positivo, com o qual se aprende, as empresas podem continuar a ser criativas e portanto a seguir à frente das outras que não o fazem.

8. Referências Bibliográficas

- Alster, N. (1989). What flexible workers can do. *Fortune*. (February 13), 62-66.
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate : a case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2: 501-520.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Cambridge. MA: Harvard University.
- Bardin, Laurence (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"*. *Academy of Management Journal*, 26, 258-595.
- Bataille, G., (1943). *L'Éxperience intérieure*, Paris, Gallimard.
- Boutinet, Jean-Pierre (1990). *Antropologia do Projecto*. Instituto Piaget. Lisboa.
- Calado, Marta & Sousa Elisabeth (1993). Clima Organizacional e suas Significações. Literatura Revisitada. *Análise Psicológica*. Nº 2. Série XI: 201 – 211.
- Clot, Yves (2008). *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail e de vie*. Éditions La Découverte, Paris.
- Cannon, T. (1996). *Wellcome to the revolution: Managing paradox in the 21st century*. London: Pitman.
- Cardoso, L. (1995). *Gestão estratégica das organizações. Ao encontro do terceiro milénio*. Lisboa: Ed. Verbo.
- Carvalho Teixeira, J. A. (1997). Introdução às abordagens fenomenológica e existencial em Psicopatologia (II): As abordagens existenciais. *Análise Psicológica*, 15 (2), 2 – 10 e 195-205.
- Carvalho Teixeira, J. (1993). Introdução às abordagens fenomenológica e existencial em Psicopatologia (I): As abordagens existenciais. *Análise Psicológica*, 4 (XI), 621-627.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1981, first edition 1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Cunha, Miguel Pina e Moreira, Pedro. Ética Organizacional: Moda de gestão, escolha moral ou imperativo estratégico? *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1997, Vol. 3, nº 2, 347-358.
- Cunha, João Vieira, Quina, Inês e Cunha, Miguel Pina. Power, Paradigms, post-modernism: an interview with Professor Stewart Clegg. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2000, Vol. 6, nº 1, 5-15.
- Damásio, António (2004). *O sentimento de Si*. 15ª Ed., Lisboa. Publicações Europa América.

Damásio, António (1994). *O Erro de Descartes. Emoção, Razão e Cérebro Humano*. Lisboa. Europa-América. 13ª Edição.

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Diener, E. (2009). *The collected works of Ed Diener: Defining and measuring subjective well-being*. Social Indicators Research Series, Volume 39. The Netherlands, Springer.

Diener, E. & Seligman M. (2004). Beyond Money. Toward an Economy of Well-Being. *A Journal of the American Psychological Society*, Vol. 5, nº1, pp 1-25.

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. Griffin, S. (1985). The satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, Vol. 49, No 1, 71-75.

Dobyns, L., Crawford-Mason, C. (1991). *Quality or else: The revolution in world business*. Boston: Houghton Mifflin.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalism society*. New York: Harper Business.

Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future*. Oxford: Butherworth Heinemann.

Eco, U. (1984). *A theory of semiotics*. Bloomington: Indiana University.

Ermida, João, (2008). *Verdade, Humildade, Solidariedade*. Ed. Livros d' Hoje. Lisboa. Colecção: Hora Actual.

Farnham, A. (1994). America's most admired company. *Fortune* (February 7), 50-87.

Foddy William (1996). *Como Perguntar. Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamiques de l'action organisée*. Paris : Seuil.

Fromm, E. (1942). *The Fear of Freedom*. Ed. Routledge & Kegan Paul.

Galinha, I. & Ribeiro, J. (2005). História e evolução do conceito de Bem-Estar Subjectivo. Sociedade Portuguesa de Psicologia da Saúde. *Psicologia, Saúde e Doenças*, Vol. 6, No2, pp. 203-214.

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.

Guimarães Lopes, R. (2006). *Renovação Noética: Fundamento da verdade no encontro terapêutico*. *Análise Psicológica*, 3 (XXIV): 323-330.

Kierkegaard, S. (1980). *The Concept of Anxiety*. New Jersey: Princeton University Press.

Kiosur, D. (1997). *Comprendre le commerce électronique*. Microsoft Press.

- Hodgetts, Richard M., Florida International University, Frederick Taylor: Vivo e bem preparado para o Século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1997, Vol. 3, Nº 2, 213-225.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts.: Ed. Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the Design of Work. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16: 250 – 279.
- Hall, Edward T. (Ed. Original 1966). *A Dimensão Oculta*. Ed. Relógio D'Água. Coleção Antropos, Lisboa (1986).
- Hassard, John, (1993). *Using Multiple Paradigms in Organizational Research: First Results*. Artigo publicado na Revista *Análise Psicológica*, Nº 2, Série XI, Páginas 223 – 236.
- Heidegger, Martin (1959). *Serenidade*. Instituto Piaget. Coleção Pensamento e Filosofia.
- Heidegger, Martin (1962). *Being and Time*. New York: Harper.
- Heidegger, Martin (Ed. Portuguesa 1992). *O que é uma coisa ?* Ed. 70. Lisboa.
- Herzberg, F. (1975). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris : Entreprise Moderne d' Edition.
- House, R., & Wigdor, L. (1969). The effects of performance on job satisfaction. In L. L. Cummings & W. E. Scott (Eds.), *Readings in organizational behaviour*. Homewood. IL: Richard D. Irwin.
- Lacan, J. (1968). *Language of the self*. Baltimore: Johns Hopkins.
- Leão, Paula Ponce (2006). *Para uma fenomenologia da identidade pessoal*, *Análise Psicológica*, 3 (XIV): 279 – 287.
- Leite, Paúl e C. & Sequeiros (2002). O Bem-estar Psicológico em Indivíduos de Risco para Doenças Neurológicas Hereditárias de Aparecimento Tardio e Controlos. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 3 (2): 113-118.
- Levi-Strauss, C. (1967). *The savage mind*. Chicago. University of Chicago Press.
- Lewin, J. (1936). *Principles of Topological Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lipovetsky, Gilles (1986). *A Era do Vazio. Ensaio sobre o Individualismo Contemporâneo*. Ed. Relógio D'água. Col. Antropos.
- Locke, Edwin A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* (JAP).
- Locke E A & Latham G P. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1990
- Locke, Edwin A, (1992). Goal setting and task performance:1969-1980. *Psychol. Bull.* 90:125-52, 1981.College of Business and Management and Department of Psychology, University of Maryland; and, Department of Psychology, and Graduate School of Business Administration, University of Washington.

Luhmann, Niklas (1999 – 2º Ed. Portuguesa). *A Improbabilidade da Comunicação*. Ed. Veja. Coleção Passagens.

MacLuhan, M. (1964). *Understanding Media: The extensions of man*. New York : Mc Graw-Hill.

Majchrazak, A. (1988). *The human side of factory automation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Michael Beer & Russel A. Eisenstat. The Organizational Fitness Profiling Process. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 2000, Vol. 6, nº 1, 17-20.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Network organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, Spring, 62 – 73.

Minkowski, E. (1968). *Le Temps Vécu. Études Phénoménologiques et Psychopathologiques*. Paris: Desclée de Brouwer.

Organ, D. W. (1990). *The subtle significance of job significance*. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.

Pais Ribeiro, J. L., (2005). *Introdução à Psicologia da Saúde*. Coimbra. Ed. Quarteto.

Pais Ribeiro, J.L. (1994). A importância da qualidade de vida para a psicologia da saúde. *Análise Psicológica*, XII (2-3), 179-191.

Paul Leite e C. & Sequeiros (2002). em O Bem-estar Psicológico para indivíduos em risco para doenças neurológicas hereditárias de aparecimento tardio e controlos. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 3 (2): 113-118.

Perdigão, P. (1995). *Existência e Liberdade. Uma Introdução à Filosofia de Sartre*. Porto Alegre: L&PM Editores.

Pereira, Orlindo Gouveia (1993). Comportamento Organozacional: uma panorâmica sistémica. Nota de Abertura. *Análise Psicológica*. Nº 2. Série XI. P. 169-177).

Pink, Daniel (2005). *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*. Riverhead Books, Penguin Group, USA.

Porter, L. W., Lawler III, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Ed. Gradiva.

Rada, J. F. (1987). Information technology and services. In O. Giarini (Ed.), *The emerging service society* (pp. 127-171). Oxford: Pergamon Press.

Reich, R. B. (1990). Who is us? *Harverd Business Review* (Jan.-Feb.), 57-64.

Ricoeur, P. (1974). *The conflict of Interpretations*. Evanston: Northwestern University.

Ricoeur, P. (1977). *The rule of metaphor*. Toronto: University Press.

Ricoeur, P. (1984 – 1988). *Time and narrative*. Chicago: University of Chicago Press.

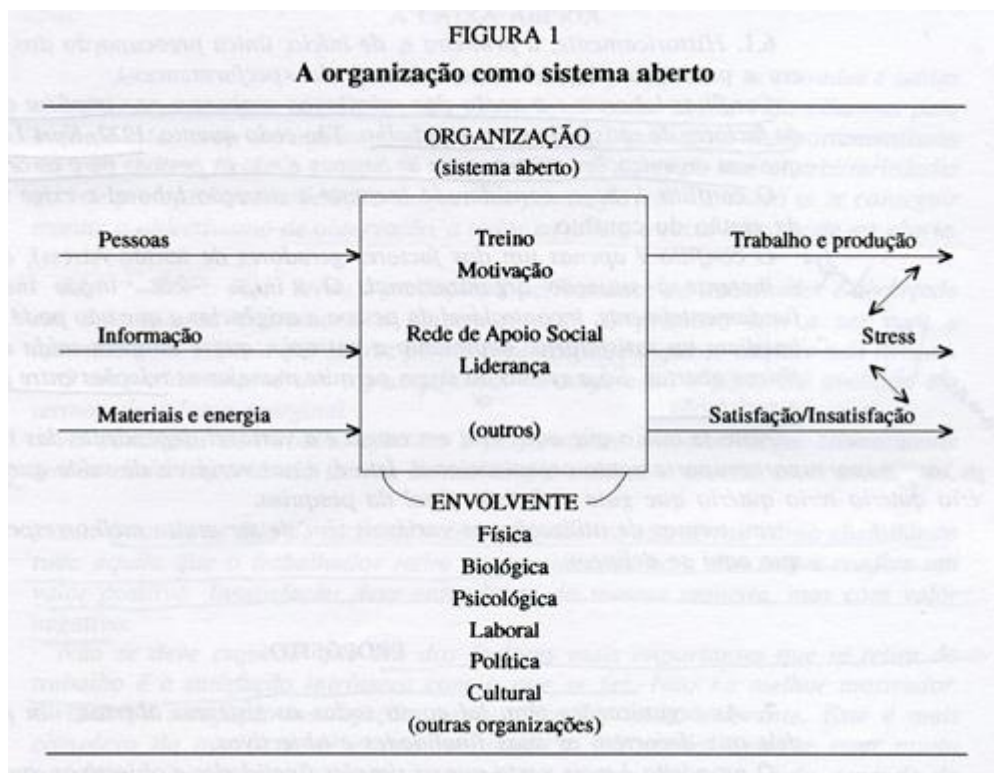
- Ricoeur, P. (1996 – Ed. Portuguesa). *Teoria da Interpretação. O Discurso e o Excesso de Significação*. Ed. 70, Lisboa.
- Roe, R. A. (1989). New Technologies and work. In B. J. Fallon, H. P. Pfister & J. Brebner (eds.), *Advances in industrial & organizational psychology* (pp. 267-284). Amsterdam: Elsevier Science Publications.
- Rowley, Hazel (2007 – Ed. Portuguesa). *Sartre e Beauvoir. A História de uma vida em comum*. Asa Editores, Col. Caderno, 1ª Edição.
- Sartre, Jean-Paul (2005). *O Ser e o Nada. Ensaio de Ontologia Fenomenológica*. Petrópolis, Ed. Vozes.
- Sartre, Jean-Paul (1972). *Situações IV*. Publicações Europa-América. Lisboa.
- Schneider, B. (1985). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 36: 573-611.
- Schneider, Kirk. (1999). *The Paradoxical Self: Towards an Understanding of our contradictory nature*. New York, Humanity.
- Schuler, Randall (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics* (summer), 18-32.
- Schuler, Randall e Jackson, E. Susan, New York University. Gestão de Recursos Humanos: Tomando posição para o Século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1997, Vol. 3, Nº 2, 255-274.
- Siqueira, Mirlene (xxxx). *Relações entre estrutura organizacional e Bem-estar Psicológico*. Universidade Metodista de S. Paulo, Brasil.
- Stewart, Clegg, (1998). *Changing Paradigms*. University of Technology, Sydney, Australia.
- Taylor, F. W. (1947). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa. Livros do Brasil.
- Toffler, A. (1980). *A Terceira Vaga*. Lisboa. Livros do Brasil.
- Vala, J., Monmteiro, B., & Lima, L. (1988). Culturas organizacionais – uma metáfora à procura de teorias. *Análise Social*, XXIV: 663-687.
- Vieira, Padre António (2008). *Sermões*. Grandes Autores Portugueses, Col. 120 Anos JN. Sermão de Santo António aos Peixes (1654). 5-6.
- Watzlawick, P. (Ed. Portuguesa 19...). *A Realidade é Real?* Ed. Relógio D' Água. Coleção Antropos. Lisboa.
- Weik, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: Random House.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

9. Anexos

Finalizando, colocamos em anexo a esta reflexão alguns documentos nos quais nos suportámos para chegar a algumas das conclusões deste trabalho, nomeadamente no que respeita aos conceitos organizacionais típicos das empresas actuais e pelos quais as mesmas se regem.

Um ponto em comum existente em todos os anexos apresentados, a sua maioria respeitantes a modelos organizacionais, é o facto de em nenhum deles surgir a questão do Bem-estar profissional dos colaboradores, nem como sistema interno, fazendo parte do próprio clima da Empresa, nem como *input* nem como *output*, facto que atesta bem a necessidade que preconizamos neste trabalho e que é a de colocar o Bem-estar Profissional dos colaboradores no centro das decisões de Gestão, obtendo-se, através disso, empresas igualmente rentáveis (no caso concreto da Vector21, estamos a falar de uma empresa que se tornou ainda mais rentável).

Anexo A - A Organização como “Sistema Aberto”

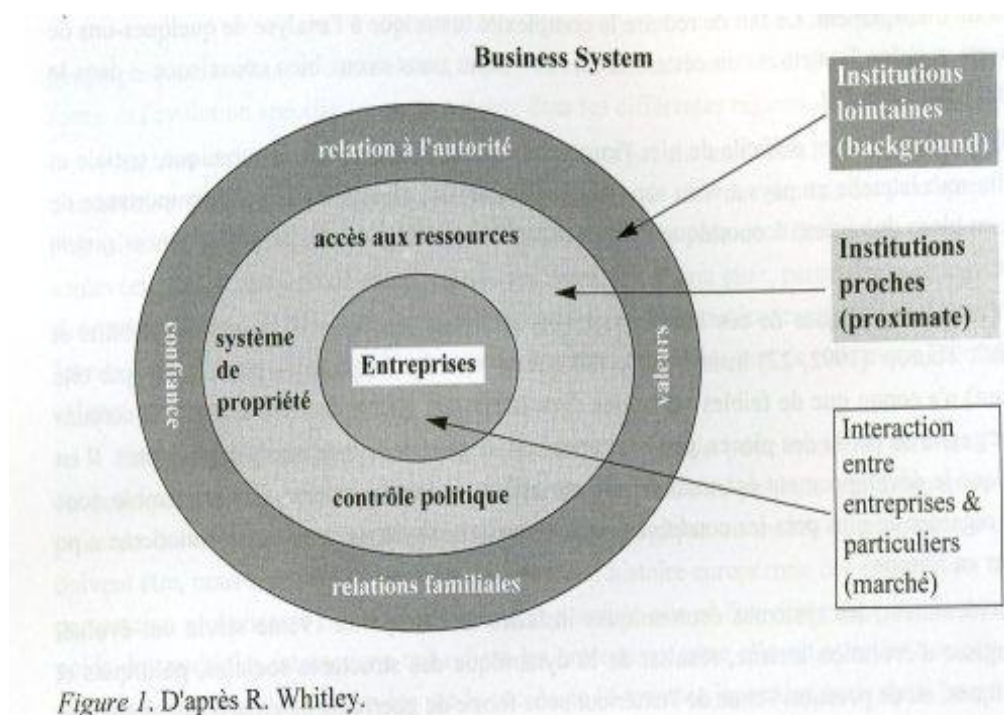


Fonte: Prof. Orlindo Gouveia Pereira, *Análise Psicológica*, Nº 2, Série XI. P. 173.

Este diagrama organizacional, da autoria do Prof. Orlindo Gouveia Pereira⁶³, representa bem o que não defendemos na actual reflexão. Não queremos com isto dizer que se trata de uma análise errada ou errónea. Não. É uma análise de 1993, de há 16 anos. E neste entretanto muito mudou. É claro que muitos dos Gestores continuam a seguir este modelo que vê a Organização como Sistema Aberto. Sobre este ponto, não poderíamos estar mais de acordo.

No entanto, na perspectiva que aqui defendemos, o Bem-estar Profissional, do ponto de vista dos Sujeitos, autores empresariais, deveria estar em paralelo com os inputs da organização, e como tal, em paralelo com Pessoas, Informação, material e energia; mas deveria estar igualmente no coração da empresa, junto de Treino, Motivação, Liderança; bem como no output organizacional, ao lado de Trabalho e produção, Stress, satisfação e insatisfação. Ou melhor, o Bem-estar Profissional, como aqui o defendemos, fazendo parte das empresas do Futuro, deveria estar no centro de toda a Organização.

Anexo B - A Organização como “Business System”



Fonte: R. Whitley, 1992. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 3. Nº 2, Out. 1997. Citado por Fred Seidel, Group ESC Lyon, no Artigo “Histoire européenne et management”, Pág. 232.

⁶³ Pereira, Orlindo Gouveia (1993), Nota de Abertura. *Análise Psicológica*. Nº 2, Série XI. P. 173.

Anexo C - Trocas organizacionais entre a Empresa e os seus ambientes interno e externo

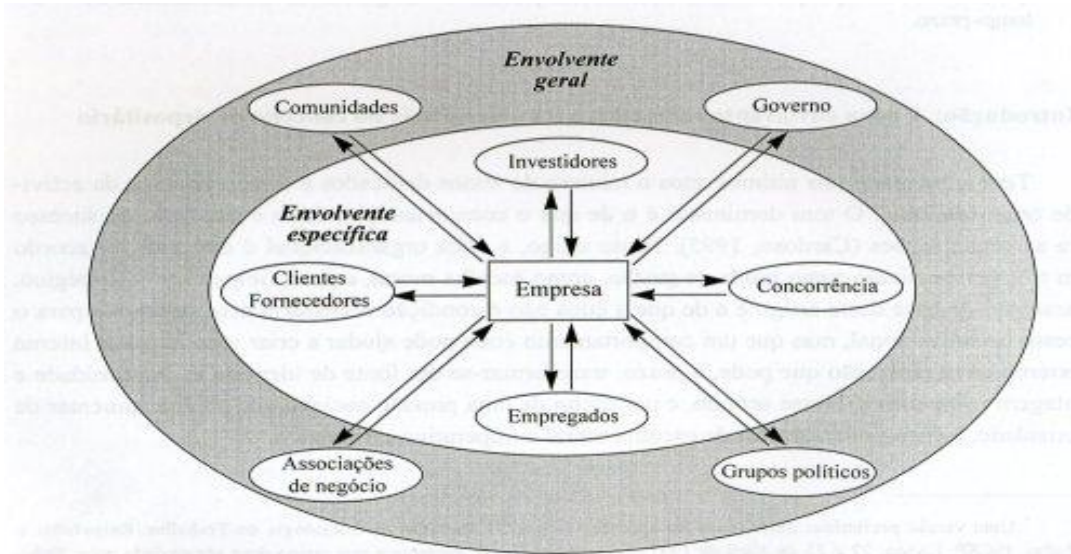
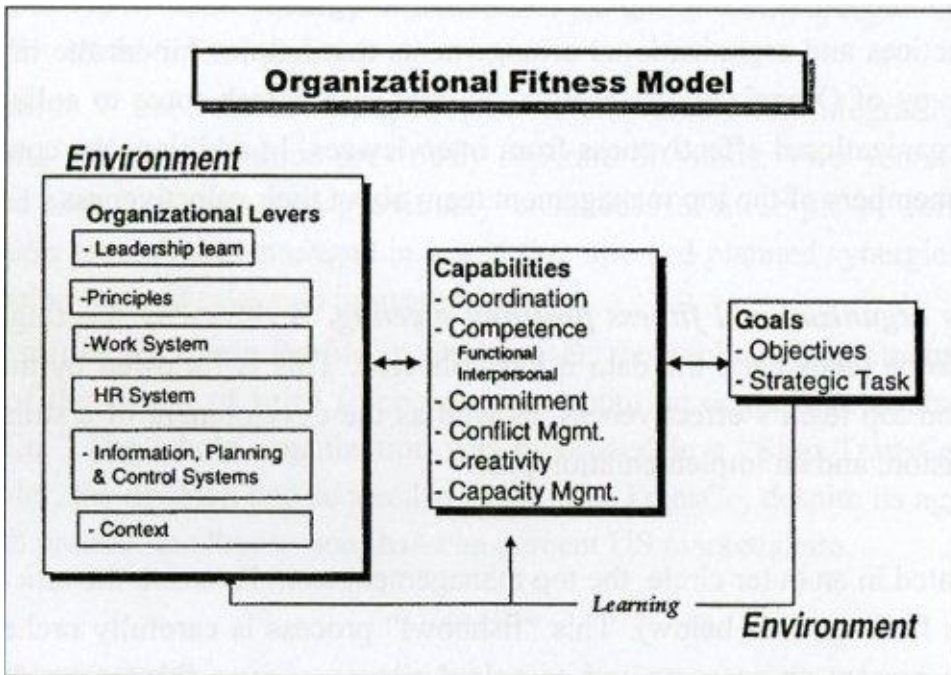


Figura 1. Depósitos organizacionais.

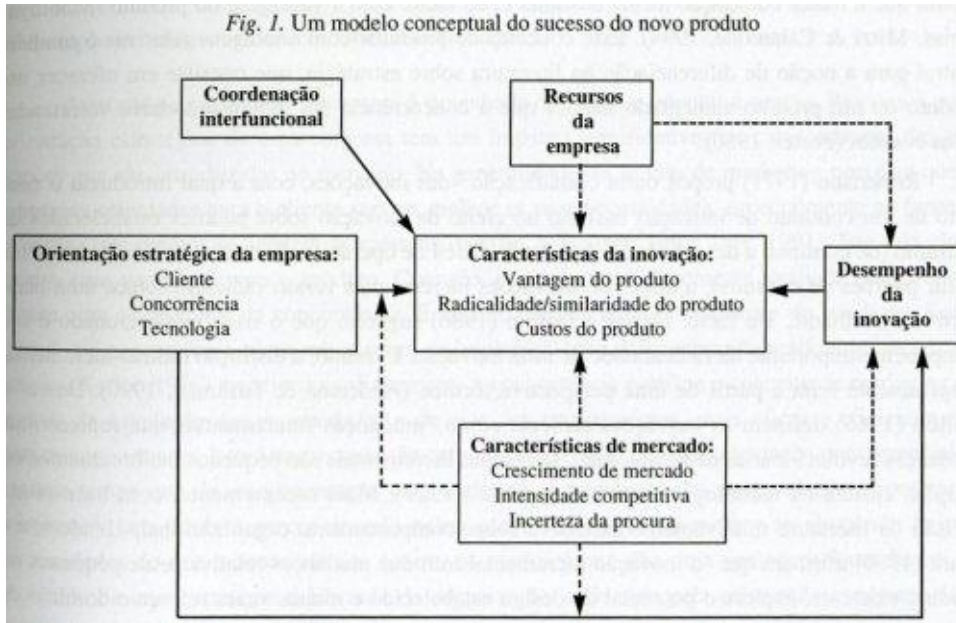
Fonte: Fineman & Clarke, 1996. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 3, Nº 2, Out. 1997. Citado por Pedro Moreira e Miguel Pina e Cunha, no Artigo “Ética organizacional: Moda, de gestão, escolha moral ou imperativo estratégico?”, Pág. 348.

Anexo D – A Organização como Sistema Aberto: envolvente de trocas entre o interior e o exterior



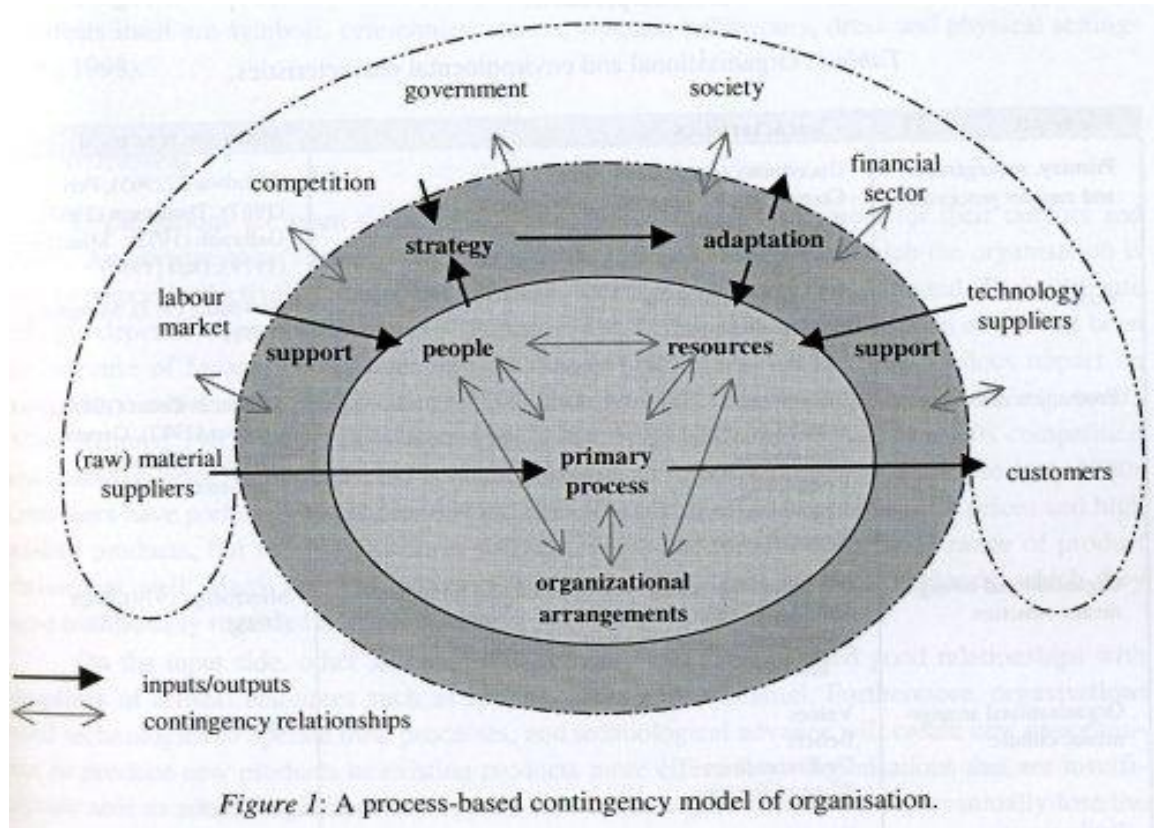
Fonte: Michael Beer & Russell A. Eisenstat, 2000. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 6, nº 1, no Artigo “The Organizational Fitness Profiling Process”, Pág.22.

Anexo E - Exemplo de modelo conceptual do sucesso de um produto



Fonte: Humbert Gatignon & Jean-Marc Xuereb, 1999. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 5, nº 1, no Artigo “Organização Estratégica da empresa e desempenho dos novos produtos,” Pág.77.

Anexo F - Exemplo de modelo de relações de contingência organizacional



Fonte: Mintzbergs, 1979. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 5, nº 1, Abril - 1999, no Artigo de Harry Boer & Koos Krabbendam "Organizing for market-oriented manufacturing," Pág. 127.

Anexo G - Modelo organizacional do WOP⁶⁴ Espanhol

WORK PSYCHOLOGY	ORGANIZATIONS PSYCH.	PERSONNEL PSYCH.
Knowledge, Theory - Working conditions - Ergonomics - Overload, fatigue, stress - Information processing	Knowledge, theory - Organizational behavior - Culture and climate - Leadership - Psychosocial aspects of new technologies	Knowledge, Theory - Test theory - Career development - Pay and wages systems - Absenteeism
Knowledge, Skills - Satisfaction questionnaires - Job assessment - Occupational safety and health assessment - Diagnosis of stress and burnout.	Knowledge, skills - Organizational assessment - Diagnosis of org. culture - Teams evaluation - Managerial styles and roles assessment	Knowledge, skills - Interviews skills - Selection tools - Motivation assessment - Identification of training - Performance appraisal
Intervention Theory - Job redesign	Intervention Theory - Organizational development - Participative management	Intervention Theory - Work-person adjustment theories - Design of training strategies
Intervention skills - Improving work adjustment - Stress management - Risk prevention at work	Intervention skills - Organizational change - Quality circles - Conflict management - Third party mediation	Intervention skills - Training programs - Occupational insertion programs

Figure 1: Main lines of Spanish WOP research classified according to the structure of the Reference Model.

Fonte: José M. Peiró & Lourdes Munduate, 1995. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 5, nº 1, Abril - 1999, no Artigo "Recent developments of work and organizational psychology in Spain," Pág. 127.

⁶⁴ WOP é uma sigla usada pelos autores citados e que significa, *Work and Organizational Psychology*.

Anexo H - Respostas dos inquiridos à pergunta de investigação⁶⁵

1. Lara - Terapeuta de Acupunctura na empresa MEDIAPLANTA

1) Descreva o que é para si Bem-estar Profissional

É sentir-me realizada profissionalmente sendo necessário para isso os bons resultados do trabalho que executo e que se reflectem no Bem-estar físico e psicológico do outro (já que trabalho na área da saúde). Experimento um enorme Bem-estar Profissional quando sinto que ajudo os meus pacientes a ficarem melhores, tanto física, como Psicologicamente. Isto é essencial para, mesmo quando existem problemas de funcionamento estrutural, ou de relações humanas nos espaços em que trabalho, me mantenha com força e tranquilidade para que o meu trabalho seja sempre reconhecido como eficaz. O Bem-estar Profissional, para mim, é pois muito importante para a qualidade do meu desempenho como terapeuta.

Assim sendo, e resumindo, o Bem-estar Profissional para mim é ver os resultados positivos do meu trabalho nas pessoas/pacientes, ganhando com isso o meu ordenado, sendo livre e dependendo essencialmente de mim para fazer tudo isto, não estando sujeita a imposições terapêuticas de terceiros. Esta forma de realizar o meu trabalho acaba por se alargar a todo o meu Bem-estar como pessoa e traz-me um grande sentido de realização profissional e, no final, um sentido para a minha própria vida, para a minha própria Existência”.

2) Resuma, em 3 expressões e/ou palavras, o que é para si Bem-estar Profissional (exemplo: realização pessoal). Note: apenas 3 expressões ou palavras.

Resultados positivos, liberdade de acção, remuneração económica (isto é: “ter dinheiro ao fim do mês para pagar as contas e resultados positivos com os pacientes... eles melhorarem e ficarem felizes).

Nota: foi pedido a esta inquirida que explicasse o que quer dizer com a expressão “remuneração económica”. A sua resposta de feedback está entre aspas.

⁶⁵ Por uma questão de preservação da identidade dos inquiridos, todos os nomes apresentados são fictícios, não correspondendo aos nomes reais dos respondentes ao inquérito.

2. Rosa – Directora Pedagógica e Proprietária de um Colégio

1) Bem-estar Profissional é estar economicamente confortável. Dele depende o facto de estarmos sempre a desejar fazer o nosso melhor de forma a agradar o cliente e, no nosso caso, o público-alvo. É ter liberdade de escolha, grande satisfação de trabalho com bom ambiente entre colegas e funcionários.

2) Sem stress... Prazer... Vida estável.

3. Tiago – Gestor e Empresário – Proprietário de uma Editora

1) O Bem-estar Profissional traduz-se num estado de espírito de satisfação relativamente ao desafio que se assumiu (estou satisfeito com o que consegui alcançar) e resulta, ainda, de objectivos que se cumprem, de uma situação financeira que se constata ser sólida, da notoriedade proporcionada por iniciativas reconhecidas como inovadoras e de colaboradores motivados.

2) Em conclusão, o Bem-estar Profissional significa, para mim: cumprir objectivos, obter resultados e satisfazer compromissos assumidos.

4. Cristina – Process Advice - Consultora

1) Sentir-me incluída na empresa, isto é: não só querer estar dentro daquilo que a empresa faz como também no modo como se é tratado pela empresa. Sentir reconhecimento.

2) Reconhecimento; estabilidade; satisfação.

5. Luís – Recepcionista e Monitor de Fitness

1) Bem-estar profissional é acima de tudo o profissional sentir-se realizado e cumprir objectivos. Penso que nada faz melhor ao Bem-estar Profissional que traçar metas e conseguir ultrapassar essas metas de forma digna e responsável num ambiente profissional saudável. Um bom relacionamento profissional entre todos os profissionais é indispensável.

- 2) Alcance de objectivos, Respeito, Cooperação.

6. Simão - Director-Geral e Sócio de uma empresa de Tecnologias de Informação

1) Sentir que a visão estratégica é bem recebida e compreendida pelos accionistas, colaboradores e clientes; Dedicar especial atenção ao relacionamento com os clientes de modo a garantir elevada qualidade de serviço, recebendo elogios pelo desempenho da empresa e dos seus colaboradores; Viver num contexto de elevada rentabilidade económico-financeira, com “folga” suficiente para investimento no crescimento e para partilhar o sucesso com os colaboradores.

2) Autonomia de decisão e acção; Capacidade de influência e liderança; Fazer a diferença para um mundo melhor.

7. Beatriz –Sócia de uma empresa de Consultoria no âmbito da Qualidade e Auditora

1) A realização/satisfação das pessoas na execução das suas actividades/tarefas e a existência de um bom relacionamento inter-pessoal no seu ambiente de trabalho.

2) Bom relacionamento inter-pessoal .

8. Óscar – Consultor e Auditor numa empresa de Consultoria no âmbito da Qualidade e Auditora

1) “É o equilíbrio entre a oportunidade de executar tarefas das quais se retira prazer, mas este prazer pode resultar quer da concretização de objectivos planeados nossos (metas estabelecidas por nós) quer de metas impostas pelos nossos interlocutores (clientes, parceiros). Este binómio (o que queremos versus o que nos pedem e nos impõem, pode ser, por vezes, angustiante. Para haver Bem-estar Profissional tem ainda de não existir influência na esfera pessoal/familiar.

Resumidamente o Bem-estar Profissional compõe-se do prazer em estar no trabalho (sendo que este prazer depende de nós e dos nossos interlocutores - chefes, clientes, fornecedores) sem que este entre em conflito com a realização da esfera pessoal. Assim, assumo que o meu Bem-estar Profissional está relacionado com o ambiente de trabalho, propriamente dito, e sua influência no meu dia-a-dia. Obviamente poderemos traduzir isto em ambiente de trabalho, em progressão na carreira, em condições salariais ou ainda satisfação de ver concretizar e reconhecer o nosso valor.

Assim o BEP depende essencialmente de um contexto (plataforma) de estabilidade na qual o indivíduo se reconhece e se sente à vontade.

2) Realização pessoal e familiar (ganhos intelectuais e financeiros); Impacto positivo (missão cumprida); Prazer.

9. Rodrigo – Coordenador Desportivo e Monitor de um Ginásio

1. Trabalhar num local onde me sinto valorizado (profissionalmente, salarialmente e acima de tudo ter um bom ambiente) e onde posso sempre dar o melhor de mim.
2. Realização, Sucesso e Harmonia.

10. Isabel – Gestora Comercial

1. Prazer em estar no trabalho, gostar do que fazemos. Excelente se conseguir adicionar os seguintes ingredientes: bom ambiente; valorização e reconhecimento profissional; condições salariais.
2. Prazer/Gozo, Êxito, Harmonia.

11. Marisa – Gestora Comercial e Sócia-Gerente de uma empresa de produtos de higiene industriais

1. Bem-Estar profissional, é, além de nos sentirmos bem no nosso local de trabalho, gostarmos do que fazemos e sentirmo-nos realizados. Ter objectivos profissionais e

conseguir realizá-los. Uma boa equipa de trabalho e um bom espaço (condições de trabalho) também fazem parte desse Bem-estar.

2. Desafios ou objectivos profissionais; Realização profissional; Ambiente, Higiene e Segurança no local de trabalho.

12. Teresa – Programadora

1. O bem-estar profissional tem de ter, pelo menos, dois itens satisfatórios: realização no que se está a fazer e bom ambiente de trabalho, ao nível da equipa. É bom estar num ambiente descontraído onde existe, ao mesmo tempo, uma grande responsabilidade, liberdade e confiança, da mesma forma que é estimulante haver desafios pessoais e em equipa.

É bom estar em harmonia com a equipa e sentir que fazemos parte dela, conseguir retirar dela factores importantes como a entreajuda e a cumplicidade.

Se me é permitida oposição ao sentido da pergunta, a rotina contribui para diminuir o Bem-estar Profissional! Tarefas rotineiras levam a que não haja desafios e que haja um afastamento do estado de "Bem-estar" o qual se vai transformando aos poucos, em "Mal-estar Profissional". Novas oportunidades, novos estímulos e evolução nos conhecimentos é essencial.

2. Realização profissional; Confiança na Equipa; Desafios.

13. Vitor – Gestor e Sócio Gerente de uma Spinoff na área Tecnológica

Para mim, Bem-estar Profissional é um conceito extremamente difícil de definir, pois envolve um conjunto de factores (alguns dos quais posso até desconhecer) bastante diversos. No entanto, passo a fazer um esforço no sentido de responder à pergunta, tendo em conta aquilo que me vem à memória neste preciso momento (sem amadurecer a ideia). Antes de mais, importa referir algumas fronteiras (nem sempre fáceis de distinguir): ambiente externo a mim (a empresa no seu todo e o meio que a envolve) vs ambiente interno (pessoal, meu, particular); factores que posso alterar/condicionar vs factores imprevisíveis/externos; Bem-estar Profissional vs bem-estar pessoal (extra profissional).

Posto isto, importa referir que para mim Bem-estar Profissional é:

- Sentir-me identificado com a empresa e sentir que a empresa reflecte muito de mim;
- Ter condições de trabalho, conhecer a organização interna e os objectivos a alcançar;

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

- Existência de bom ambiente na empresa e no relacionamento entre os seus recursos humanos;
- Sentir que o colectivo consegue bons desempenhos e se esforça diariamente nesse sentido (e que isso é reconhecido);
- Sentir que existe capacidade de progressão;
- Sentir que contribuímos positivamente para a sociedade e conseguimos uma retribuição que faz face às necessidades quotidianas normais.

2. Orgulho, reconhecimento e iniciativa/inação.

14. Fernando – Proprietário e Gestor de uma empresa de Estudos de Mercado

1. O Bem-estar Profissional é um conceito que abarca muitas variáveis. Associo ao termo “Bem-estar Profissional (ao qual eu preferiria chamar *felicidade* profissional), ter êxito e sentir contentamento por desempenhar as actividades diárias, mas, igualmente, termos a consciência de que estamos a crescer como indivíduos, a fazer um caminho, um percurso, nesse sentido. É a ponte entre a vida pessoal e profissional. Estas vertentes são ambas complementares e inseparáveis. Para mim são mesmo fundamentais para que haja Bem-estar Profissional.

É como se a minha profissão me permitisse antecipar coisas boas que desejo fazer e enquanto ela existir vou ter sempre a possibilidade de ser eu próprio a decidir se as faço e a planear a minha vida. Esta expectativa confere-me uma enorme sensação de Bem-estar que se transfere para mim próprio como pessoa ultrapassando o meu lado profissional.

2. Boa fortuna; Felicidade; crescimento.

15. Margarida – Assistente Administrativa numa empresa de Equipamento Electrónico de Segurança

Bem-estar Profissional existe apenas quando se encara o dia de trabalho pela manhã com ânimo e com vontade de produzir sem qualquer esforço. Para isso é necessário que haja um bom ambiente de trabalho, é necessário que haja Harmonia, seja entre parceiros de trabalho ou chefias. Para haver Bem-estar Profissional, é necessário que o espaço físico seja arejado, limpo, harmonioso ou seja com as condições necessárias para que cada pessoa possa ser produtiva. Para mim, o Bem-estar Profissional significa poder contar com a minha empresa para me dar a segurança de que preciso para me sentir realizado a fazer as tarefas para que de facto estudei. Assusta-me, por exemplo, pensar que me atribuem tarefas para as quais sinto que posso não estar preparado. Há colegas meus que vêem este aspecto como um desafio. Mas eu não. Tenho receio de falhar. De não conseguir e isso faz-me sentir inseguro quanto às minhas capacidades, não só agora, mas até no futuro. E o problema é que este aspecto me faz duvidar das minhas capacidades futuras, não só a nível profissional, mas igualmente a nível dos aspectos pessoais da minha vida”.

2. Bem-estar Profissional é uma Postura profissional harmoniosa perante a vida e perante os outros pelos quais, no desempenho das nossas funções, também nos devemos sentir responsáveis.

16. José – Sócio Gerente de uma empresa do ramo alimentar

1. Para mim Bem-estar Profissional está directamente relacionado com o bom ambiente entre as pessoas que trabalham no local de trabalho, está relacionado com a clareza e com a estratégia que a empresa pretende implementar e por fim com o espírito de grupo em prol da empresa.

2. Harmonia. Dinamismo. Produtividade.

17. Júlio – Sócio-Gerente de um Market Place on-line

1. Para mim o Bem-Estar Profissional depende principalmente da liquidez financeira. Pois quando a empresa esta com liquidez e fundo de maneio, tudo parece correr bem: desenvolve-se mais trabalho, consigo organizar e resolver melhor as situações que me aparecem pela frente.

Quando não há liquidez ou tenho ruptura de tesouraria (o que sabemos acontece no início de actividade em empresas com poucos recursos a nível de capital, e que querem impor um profissionalismo e transparência numa área de actividade onde tudo aponta para que a viabilidade seja no sentido contrário), tudo parece correr mal. Duvido com frequência das decisões que tomo; duvido das minhas capacidades de gestor; duvido da rentabilidade da empresa; se tenho vocação para este negócio; se é isto que gosto de fazer; se me deveria ter mantido no meu negócio original na área da exportação de calçado.

Sinto Bem-estar por ser dono do meu tempo/agenda (raramente me marcam reuniões, eu é que as marco consoante minha disponibilidade e vontade). Posso sempre que necessário dispensar tempo para a família. Sinto Bem-estar Profissional, quando num negócio, ajudo alguém (se calhar a minha vocação era Padre :-).

2. Dono da agenda; solidez financeira; convicção vocacional.

18. Susana – Sócia de um Parque de Campismo Ecológico

1. Considero existir Bem-estar no âmbito profissional quando de uma forma geral existe espírito de união e harmonia entre colegas, a consciência de trabalhar-se para o mesmo objectivo, que só é alcançável com esforço e responsabilidade comuns. Obviamente deverão existir boas condições de trabalho, meios adequadas, utensílios e ferramentas de trabalho adaptados a cada tarefa.

O "Leader" (gerência, superior, etc.) tem um papel fundamental e deverá incentivar e valorizar cada indivíduo, para que esse possa evoluir com orientação e objectividade. Desta forma o indivíduo vai sentir-se apoiado e seguro. Este estado de espírito promove a criatividade no trabalho. A satisfação profissional, a sensação de ter-se alcançado objectivos importantes, só é possível com uma orientação clara e objectivos bem definidos pela empresa. O espírito de união deve prevalecer.

2. Reconhecimento, sucesso, talento.

19. João – WebDesigner

1. Bem-estar Profissional para mim é poder combinar vários factores que vão desde a realização profissional à sustentabilidade económica pessoal, passando por um bom relacionamento com a equipa de trabalho e chefias.

O factor mais importante é o poder ter um relacionamento franco e aberto com as chefias. Poder passar as ideias às chefias sem ter o receio de ser subjugado e/ou mal interpretado. O receio de expor ideias ou objectivos por parte de um colaborador torna-o um “yes-man” que não trás nenhuma mais valia à empresa onde exerce as suas funções. O contrário trás uma realização profissional que é muito importante para alguém se sentir bem no local de trabalho.

Outro factor importante é efectivamente gostar das tarefas que faço e ser reconhecido pelo profissionalismo que demonstro na execução das mesmas. Reconhecimento que, como é óbvio, para além de interior, deverá ser também conseguido a nível monetário. Engane-se quem pensa que alguém pode efectivamente executar na plenitude as suas funções, se tiver problemas económicos no agregado familiar.

Estes factores combinados com uma boa integração no seio da equipa de trabalho, trás efectivamente Bem-estar Profissional.

2. Realização Profissional; Realização Económica; Valorização Pessoal.

20. Rafael – Presidente de um Grupo Editorial e Professor Universitário

1. Ter boas condições de trabalho, adequadamente remunerado, ter reconhecimento profissional e realização no trabalho desenvolvido.

2. Realização pessoal; Remuneração adequada; Reconhecimento profissional.

21. Manuel – Gerente de uma empresa de tintas para automóveis

1. Bem-estar Profissional corresponde ao desempenho de uma profissão que nos realiza em termos pessoais, através dos sentimentos de sentido de responsabilidade, alguma liberdade de criatividade pessoal, felicidade ao saber que se realizou (realizamos) um trabalho que contribui

para o nosso enriquecimento pessoal, humano e profissional, contribuição pessoal para a evolução positiva da empresa e do grupo de pessoas com as quais estamos directamente ou indirectamente relacionados. Desempenho de acordo com os objectivos propostos e/ou assumidos, os quais geram mais valia para a empresa, para o funcionário e para o grupo profissional envolvido (empresa, fornecedores e clientes), desempenho esse que revela as potencialidades inatas ou adquiridas, as quais conduzem ao aparecimento de oportunidades de evolução profissional e social, através do reconhecimento de acções realizadas. “A empresa deve contribuir com elementos bem definidos em termos de Cultura Empresarial, para a Ética profissional e para a Promoção de Valores como a Igualdade de Oportunidades. Ter condições de Trabalho e Disponibilidade de Meios adequados ao exercício das Funções e Responsabilidades definidas e exigidas.

2. Progressão profissional; reconhecimento de actividades bem sucedidas; disponibilização de meios adequados ao exercício da profissão.

22. Jorge – WebDesigner e sócio de uma empresa de webdesign

1. O Bem-estar Profissional para mim está muito ligado ao bem-estar de uma forma geral. O facto de passar grande parte do meu dia - e da minha vida - a trabalhar, leva-me a procurar no meu ambiente de trabalho as melhores condições possíveis de vida, e não tanto as habituais condições de trabalho (em parte por as poder considerar como um dado adquirido).

Assim, o meu Bem-estar Profissional baseia-se em poder trabalhar num ambiente descontraído, sem agressões. Em poder trabalhar num local alegre, criativo, com um bom ambiente entre as pessoas e onde seja capaz de apresentar novos desafios.

2. Descontracção. Criatividade. Desafios.

23. Rita – Directora de uma Associação para o Desenvolvimento Integrado do Vale do Ave

1. Gostar do que faço; Reconhecimento, pelos colegas e Direcção, do trabalho que desenvolvo; Bom relacionamento Interpessoal e existência de relações de inter-ajuda entre colegas.

Mestrado em Relação de Ajuda. Perspectivas da Psicoterapia Existencial.

Sentimento de "2ª família" gerado pelo trabalho em equipa no cumprimento dos objectivos;
Existência de condições físicas acolhedoras; Existência de meios e instrumentos de trabalhos adequados; Nível remuneratório justo.

2. Reconhecimento; Realização; Alegria.

Lista de Quadros:

Quadro 1: *Caracterização da Amostra*

Quadro 2: *Síntese dos Resultados (pergunta 1)*

Quadro 3: *Síntese dos Resultados (pergunta 2)*