



# Trabalho no local certo

**POR: ARMÉNIO REGO**

Universidade de Aveiro

**MIGUEL PINA E CUNHA**

Nova School of Business and Economics



## É mais feliz quem não está preocupado em sê-lo?

Todos somos, de algum modo, tomados pelo desejo de ter a carreira de sonho e de trabalhar numa organização que nos preencha as necessidades materiais, sociais, emocionais e de realização pessoal. Queremos ser bem-sucedidos e trabalhar numa organização que nos torne realizados e felizes. Todavia, alguns de nós vivem de tal modo obcecados com o sucesso e a felicidade que acabamos desiludidos – e infelizes. Pense no caso seguinte. Aprendeu a falar várias línguas, inclusivamente o mandarim. Estudou computação, mas **não se sentiu preenchido**. Empenhado em ser feliz, procurou uma carreira compatível com os seus interesses e valores. Trabalhou nas Nações Unidas, depois numa *startup* nova-iorquina, depois como gestor de supermercado, depois como consultor. Pensou em mudar para Porto Rico,

Trinidad, Colômbia ou Canadá. Insatisfeito, tentou *standup comedy*. Considerou obter formação, no estrangeiro, em educação, ciência, gestão ou psicologia. Insatisfeito com o seu caminho para a felicidade, criou uma ferramenta *online* para ajudar as pessoas a desenvolverem hábitos mais produtivos. **Insatisfeito novamente**, mudou-se para Pequim, depois para a Alemanha, depois para o Canadá e os EUA. Regressou à Alemanha para trabalhar num *website* que ajudava casais no seu tempo conjunto. Voltou a Pequim para vender mobiliário de escritório. Teve posteriores experiências em dois continentes. O leitor poderá adivinhar o resultado! Esta é a história relatada por Adam Grant<sup>1</sup>, sobre um indivíduo de seu nome Tom, para mostrar como a **busca da felicidade pode ser uma fonte de infelicidade**.

” Queremos ser bem-sucedidos e trabalhar numa organização que nos torne realizados e felizes. Todavia, alguns de nós vivem de tal modo obcecados com o sucesso e a felicidade que acabamos desiludidos – e infelizes.



<sup>1</sup>Grant (2015a)



**Do seu ponto de vista, Tom cometeu quatro erros:**

**1** Tão preocupado em alcançar a felicidade em todo o lado, Tom esqueceu-se de viver cada momento, de se entregar a cada projeto, e de desenvolver relacionamentos frutuossos duradouros.

**2** Tom sobrestimou o papel das circunstâncias na sua felicidade. Entusiasmado com cada projeto, rapidamente se acostumou ao mesmo – e a emoção perdeu-se.

**3** Tom isolou-se na busca da sua felicidade. Focou a atenção em si próprio, esquecendo-se de que a felicidade se constrói na relação com os outros.

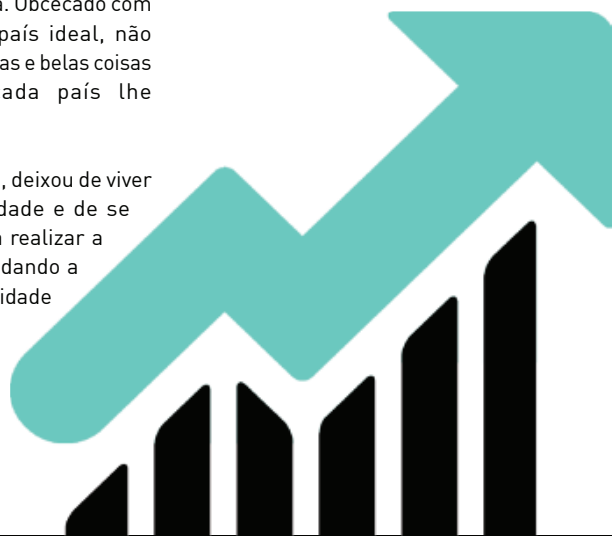
**4** Tom buscou mais emoções positivas intensas do que emoções positivas frequentes. Incapaz de encontrar intensidade permanentemente, experimentou frustração.

Deveria ter sido mais comedido, **evitar ambições de felicidade desmedidas**, e fruir os pequenos prazeres da vida. Obcecado com o emprego de sonho e o país ideal, não conseguiu apreciar as pequenas e belas coisas que cada emprego e cada país lhe proporcionavam.

**Tom é hoje mais feliz.** Casou, deixou de viver obcecado com a sua felicidade e de se mover entre países, procura realizar a felicidade no quotidiano, ajudando a esposa. Tom alcançou a felicidade através da via oblíqua<sup>2</sup>.

...

<sup>2</sup>Kay (2010)



## A felicidade é uma coisa séria

– inclusive nos negócios

Tom é um caso extremo. No polo oposto, estão pessoas que se acomodam às circunstâncias da vida, sem qualquer ambição, gerindo o cotidiano rotineiramente. Por conseguinte, a virtude está no meio! Para a praticarmos, precisamos de sensatez, prudência e sabedoria. Importa reconhecer que é mais fácil escrever sobre essas virtudes, como aqui fazemos, do que praticá-las. Mas o leitor não nos levará a mal que partilhemos uma breve reflexão sobre o que devemos fazer quando estamos perante o dilema de abandonar a atual organização e mudar para outra. Por vezes, estamos satisfeitos com as funções que exercemos, com o salário que recebemos, e mesmo com as perspectivas de carreira. Mas sentimos frustração porque a organização em

que trabalhamos não corresponde aos nossos anseios, mata o nosso entusiasmo e deixa-nos infelizes. Devemos mudar? O ocorrido com Tom chama-nos a atenção para a necessidade de sermos cautos. Aponta-nos a necessidade de atender a um velho adágio: queremos o que não temos! Por vezes, quando alcançamos o que queremos, constatamos que a nossa anterior organização não era tão má quanto a pintávamos – e que a nova não tão boa quanto supúnhamos. Devemos, perante esta realidade, mudar? Que indicadores devemos usar para tomar tão desafiante decisão?

**A nossa sugestão, baseada em investigação<sup>3</sup> e nas opiniões de autores como Adam Grant<sup>4</sup>, é que se preste atenção a sete perguntas.**

### Pergunta 1 O líder de topo é humano?

Ser humano não significa ser piegas nem incapaz de tomar decisões dolorosas ou impopulares.

Significa, antes, ser dotado de uma genuína preocupação com o bem-estar e a realização dos liderados, em vez de simplesmente focado no próprio umbigo.



Organizações humanizadas atraem e retêm pessoas valiosas<sup>5</sup>.

A Southwest Airlines, empresa norte-americana de aviação, é reconhecida por práticas humanizadas que a capacitam para reter pessoas mesmo que os salários não sejam tão elevados quanto o são noutras organizações<sup>6</sup>. Após o 11 de setembro, optou por não despedir colaboradores, o oposto do que fizeram as restantes companhias de

aviação<sup>7</sup>.

Continuou a ser lucrativa, ao passo que outras desapareceram ou viram-se em apuros. Em momentos críticos, a humanidade ajuda a enfrentar a adversidade e a lidar com as agruras.

Mesmo em processos de despedimento, a humanidade é crucial. Nas organizações humanizadas, o despedimento é interpretado como o último recurso e apenas usado após serem procuradas alternativas que não façam perigar a sobrevivência da organização.

A organização pode ficar mais vigorosa do que era antes<sup>8</sup>. E as pessoas dispensadas manterão respeito pela organização.

### Pergunta 2 O porteiro pode chegar ao topo?

Em algumas organizações, a promoção para lugares de topo está condicionada a fatores “políticos”, à competência na arte da bajulação, ao penacho, a conexões “estranhas”, e a conúbios que nada têm a ver com o mérito.

Noutras, as possibilidades de ascensão dependem do mérito e de outras competências como a capacidade de trabalho em equipa.

Mesmo as pessoas da base da hierarquia, com funções modestas, sabem que, se forem meritórias e boas cidadãs organizacionais, terão possibilidades de ascensão.

**Em suma: nas boas organizações, independentemente das origens, todas as pessoas podem fazer uso dos seus talentos e ser premiadas por isso.**

<sup>3</sup> Cleveland et al. (2015); Goffee & Jones (2013). Martin et al. (1983)

<sup>4</sup> Grant (2015b)

<sup>5</sup> Pfeffer (2010)

<sup>6</sup> Beard et al. (2011)

<sup>7</sup> Cameron (2010)

<sup>8</sup> Bright et al. (2006); Cameron (2010).

**Pergunta 3****Serei despedido sem apelo nem agravo?**

Em momentos críticos, por razões tecnológicas, económicas ou financeiras, as organizações podem ser confrontadas com a necessidade de dispensar pessoas. Essa é, por vezes, uma inevitabilidade. Mas, outras vezes, é simplesmente o modo mais expedito de cortar custos e lançar para cima dos empregados as culpas pelo insucesso da organização<sup>9</sup>. Se uma organização despede pessoal com o argumento de competitividade ou da necessidade de reduzir custos, mas simultaneamente atribui milhões à equipa de gestão, então talvez não seja uma organização para a qual vale a pena transitar!

**Pergunta 4****O que me acontecerá se cometer um erro honesto?**

Há uma velha história, sobre IBM dos anos 1960, que permite compreender o significado da interrogação em epígrafe. Verdade ou mito, não é possível saber. Mas conta-se que o antigo líder da IBM, Tom Watson Jr., terá chamado ao gabinete um executivo que cometera um desaire de dez milhões de dólares<sup>10</sup>. O executivo estava, compreensivelmente, ansioso. Quando Watson o indagou “sabe a razão por que o chamei”, retorquiu: “Presumo que me chamou aqui para me despedir”. Watson respondeu: “Despedi-lo? Claro que não. Apenas despendi 10 milhões a instruí-lo”. E recomendou-lhe, então, que continuasse a tentar. A história ilustra a importância da segurança psicológica nas organizações<sup>11</sup> – o sentimento de que as pessoas podem ser quem são, arriscar, pedir ajuda e ajudar, e assumir os erros honestos sem que daí advenham consequências perversas para a sua vida. Ilustra, também, a importância de aprender com os erros. O erro é inevitável na vida organizacional, pelo menos nas organizações que pretendem melhorar e inovar. O que as distingue é o que fazem com

esses erros e falhanços. Em algumas, o erro e o fracasso são uma via para o cadafalso. Pior: algumas organizações são expeditas na procura de bodes expiatórios para erros e fracassos. Pense antes de mudar para uma organização que assim se comporta.

**Pergunta 5****O que ocorre quando os chefes não cumprem as regras?**

Décadas atrás, no seu tempo de estudante universitário, um dos autores teve um professor que não se cansava de sublinhar como era inconveniente fumar nas aulas. Os leitores mais jovens ficarão atónitos – mas mais ficarão se souberem que o mesmo professor fumava nas aulas. Alguns líderes reclamam dos outros o que não exigem a si próprios. As regras são para os outros. A pontualidade é importante – para os outros. Os sacrifícios necessários para manter a competitividade são importantes – para os outros. Esse não é um contexto recomendável.

**Pergunta 6****Sou tratado como adulto?**

Uma pergunta essencial a fazer quando se pretende avaliar se uma organização é ou não recomendável é: serei tratado como adulto? A resposta às cinco perguntas anteriores permite obter elementos sobre a matéria. Mas outras se recomendam, como as seguintes. Poderei ter vida própria? Serei respeitado no meu papel de pai ou mãe? Estarei liberto de regras estúpidas? Receberei explicações sobre as decisões que me afetam? Sou informado sobre o que se passa em meu redor? Posso discordar sem ser acusado de ovelha negra? Posso confiar na informação que me é facultada?

**Pergunta 7****Como decorrem as reuniões?**

Imagine um almoço de Natal. No termo da refeição, o líder da equipa toma a palavra e, durante trinta minutos, desfia uma torrente de ideias quase esquizofrénicas. A equipa é uma família. O Natal é uma forma

de celebrar essa família. Todos apreciaram a refeição. O próximo ano vai ser fabuloso. As contas e os números mostram que estamos no bom caminho. No resto da organização, não há equipa como a nossa. Na família não deve haver desavenças. As pessoas devem pensar antes de discordar do rumo que a direção imprime à equipa. Não há recursos para manter todos os colaboradores. Alguns entrarão e outros terão que sair. Alguns contratos não serão renovados.

Como membros externos a uma organização para a qual pretendemos vir a trabalhar, podemos ter dificuldade em obter elementos informativos claros que nos permitam responder com precisão às seis perguntas anteriores. Mas uma via possível para sair do impasse consiste, precisamente, em obter informação sobre o modo como decorrem as reuniões, sejam elas ou não as de Natal. As pessoas, independentemente da sua posição, têm oportunidade de participar? As suas ideias são escutadas? Preza-se o respeito mútuo? Ou mata-se o mensageiro da má notícia? Fazem-se ataques pessoais? Há filhos e enteados? A agenda é desrespeitada? Impera o medo de falar? Campeia o desejo de bajular? A primeira coisa que as pessoas fazem após saírem da reunião é queixarem-se do que acabou de ser decidido?

...



<sup>9</sup> Pfeffer (2015)

<sup>10</sup> Carroll (1993); Edmondson (2012)

<sup>11</sup> Edmondson & Lei (2014)



Artigo

## Comentários Finais

É difícil desenvolver organizações com as qualidades que todos desejaríamos<sup>12</sup>. É ilusório supor que podem criar-se organizações que cumpram todos esses ideais. E é preciso reconhecer que muitas organizações e líderes bem-sucedidos contrastam com quase tudo o que aqui preconizamos. Por conseguinte, **dois cuidados são recomendáveis. Primeiro:** se idealizarmos os locais de trabalho, acabaremos desiludidos. Saltaremos de organização em organização com o sentimento de frustração. **Segundo:** antes de mudarmos, devemos refletir sobre as sete questões aqui sublinhadas, em vez de simplesmente nos preocuparmos com as condições materiais, os desafios da nova função, ou a fama que nos é prometida. ✱



### Referências

- Beard, A., Hornik, R., Wang, H, Presnal, S., Ennes, M., & Rush, E. (2011). It's hard to be good. *Harvard Business Review*, 89(11), 88-96.
- Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Cameron, K. (2010). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 55, 45-51.
- Carroll, P. (1993). *Big blues: The unmaking of IBM*. New York: Crown.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 141-161.
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Edmondson, A.C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Goffee, R, & Jones, G. (2013). Creating the best workplace on earth. *Harvard Business Review*, May, 98-106
- Grant, A. (2015a). Does trying to be happy make us unhappy? *Psychology Today*, May 14 (<https://www.psychologytoday.com/blog/give-and-take/201305/does-trying-be-happy-make-us-unhappy>)
- Grant, A. (2015b). The one question you should ask about every new job. *The New York Times*, December 19, SR7.
- Kay, J. (2010a). *Obliquity*. London: Profile.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, February, 34-45.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS*. Harper.

<sup>12</sup> Beard et al. (2011)



# magazine

A GESTÃO DAS PESSOAS EM REVISTA

### Assinatura Papel

2 ANOS  
**34,95€**  
(IVA 6% incluído)

1 ANO  
**19,95€**  
(IVA 6% incluído)

### Assinatura Digital

Assine a RHmagazine em formato digital por **2 anos** e receba este *pack* da Odisseias!

2 ANOS  
**32,00€**  
(IVA 6% incluído)

Oferta válida para as 50 primeiras assinaturas.



1 ANO  
**15,50€**  
(IVA 6% incluído)



Faça a sua assinatura em [www.inforh.pt](http://www.inforh.pt)