

# Psicologia Organizacional e do Trabalho na Era da Aceleração: Macro e Nanodesafios Atuais na Pesquisa e na Prática Profissional

Psychology of Work and Organizations in the Era of Acceleration: Today's Macro- and Nano-Challenges in Research and Professional Practice

» António CAETANO (Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL); BRU/UNIDE<sup>1</sup>, Lisboa, Portugal)

**Resumo** No quadro da dinâmica social e organizacional cuja aceleração tem vindo a intensificar-se nas últimas décadas, apresento uma reflexão sobre alguns dos principais desafios que na minha perspetiva se colocam atualmente à psicologia organizacional e do trabalho assumindo que esta visa essencialmente contribuir para melhorar a qualidade de vida no trabalho e o desempenho dos indivíduos nas organizações. Os principais desafios que pretendo salientar requerem alterações relevantes na pesquisa no sentido de se incorporar a dimensão temporal nos estudos empíricos, seja ao nível macro ou ao nível dos pequenos eventos diários. Outros desafios dizem respeito à necessidade de se incrementar o número de estudos multinível, de aumentar a aplicabilidade do conhecimento e de se desacelerar na atividade de pesquisa tendo em vista produzir-se melhor teoria que possa contribuir para melhorar o bem-estar e o desempenho dos indivíduos no trabalho.

Palavras-chave  
Aceleração, Bem-estar, Longitudinal, Multinível.

**Abstract** Social and organizational acceleration has been increasing during last decades. According to my view, work and organizational psychology has to overcome several challenges in order to promote better quality of working life as well as individual performance in organizations. We need to increase the number of empirical studies using longitudinal designs both at the macro level as well as at the micro level as the events that one has to face during the working day. Other challenge concerns the need to increase the number of multilevel studies, to increase the applicability of scientific knowledge, and to slowdown the acceleration of researchers' activity in order to make better theory that can give an effective contribution to improve the individuals' well-being and performance at work.

Keywords  
Acceleration, Well-being, Longitudinal, Multilevel

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi parcialmente financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT, PTDC/PSI/73347/2006 e PEst-OE/EGE/UI0315/2011).

Nas últimas décadas, o ritmo, a diversidade e o grau das mudanças na sociedade aceleraram de tal modo que superaram a maioria dos cenários prospectivos relativos às diversas dimensões da vida atual, com saliência para os domínios económicos, tecnológicos e do trabalho, e para os valores, atitudes e comportamentos sociais e individuais.

Como diversos autores têm salientado (p.ex., Rosa, 2010; Scheuerman, 2009; Virilio, 2000), a aceleração tem constituído uma das principais características da era da modernidade, exprimindo-se em três dimensões mutuamente reforçadoras: a aceleração técnica, a aceleração da mudança social e a aceleração do ritmo de vida. A interação destas dimensões atingiu atualmente níveis nunca vistos, em especial nas comunicações, nos modos de produção, nos negócios e na vida pessoal e social, exprimindo-se a nível individual na sensação constante de falta de tempo e de excesso de coisas para fazer. Mas a aceleração não atinge de igual modo todos os domínios da sociedade. A desaceleração e a abundância de tempo estão presentemente associadas sobretudo a “grupos socialmente excluídos ou não privilegiados, como os idosos, os desempregados, e os pobres ou os doentes” (Rosa, 2009, p.104).

Em pouco mais de dois séculos, a dinâmica da aceleração alterou o referencial temporal (e espacial) dos indivíduos, no sentido de que estes já não podem concretizar um plano de vida perspectivado a longo prazo. De facto, o curto prazo transformou-se numa instituição subordinada à velocidade da mudança, seja nas relações laborais, nos métodos de produção, nas equipas reais ou virtuais, seja na família e relações sociais ou mesmo nas opiniões coletivas e individuais sobre orientações políticas ou outras (p.ex., Sennett, 2001). Todavia, a aceleração nas últimas décadas não é apenas um constrangimento externo que esmaga os indivíduos, ela está endogeneizada, no sentido em que estes a desejam, querem viver mais depressa e trabalhar mais rapidamente e em multitarefas simultâneas. Esta aceleração é concomitante com profundas alterações em várias dimensões (p.ex., natalidade, longevidade e qualificações), que se manifestam também na natureza da força de trabalho, com saliência para a diversidade entre gerações e respetivos interesses, competências e expectativas, constituindo essa diversidade geracional presentemente uma área de estudo relevante para a psicologia organizacional e do trabalho.

Tendo como pano de fundo essa aceleração generalizada em que temos vivido, as ideias que aqui partilho procuram dar um pequeno contributo para a reflexão coletiva que importa realizar acerca dos desafios que presentemente se colocam à psicologia organizacional e do trabalho. Esses desafios decorrem do pressuposto, que muito valorizo, de que a nossa disciplina deve esforçar-se por contribuir para a melhoria do bem-estar no trabalho e do desempenho dos indivíduos nas organizações. Nesse sentido, decidi salientar sete desafios que, sem desprimor para outros possíveis, me parece que podem marcar positivamente a mudança que julgo necessária para contrabalançar a pressão para a aceleração. Ou, mais propriamente, para se lidar mais eficazmente com os efeitos da aceleração, desacelerando naquilo em que se for capaz, tendo em vista a construção de melhores teorias que permitam intervir com maior proficiência no mundo organizacional e do trabalho. Alguns desses desafios têm um carácter macro e estão relacionados com inúmeras variáveis organizacionais. Outros são desafios a um nível micro, que metaforicamente designo por *nanodesafios*, os quais, apesar de frequentemente passarem despercebidos, podem igualmente afetar o bem-estar no trabalho e ter efeitos significativos na vida organizacional.

## A ACELERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de globalização e de reestruturação das atividades económicas e das cadeias de valor a nível internacional, a desregulação dos mercados e a inovação tecnológica geraram um contexto económico altamente competitivo (p.ex., Jessop, 2009). Esse contexto tem vindo a exigir às organizações o aumento da velocidade de antecipação, de reação e de introdução de alterações nos seus subsistemas e processos de trabalho e de gestão, tendo em vista reduzir os custos, em especial na força de trabalho, “contrair” o tempo, aumentar a produtividade e mel-

horar os resultados organizacionais. Nesta dinâmica, uma resposta cada vez mais generalizada por parte das organizações tem consistido no aumento da flexibilidade numérica, funcional, financeira, temporal e de carreira nas organizações, bem como a desregulação das relações laborais. Tudo isto está associado à reorganização e mudança contínuas que têm vindo a alterar fortemente as condições de trabalho, com saliência para a redução da duração dos contratos, o aumento da insegurança no emprego, e a intensificação do ritmo de atividade, com potenciais efeitos ao nível das identidades, motivações e qualidade de vida dos indivíduos (e. g., Bruch & Menges, 2010).

Embora a nível geral nem todas as organizações vivam realmente na “mesma era”, uma vez que muitas delas continuam a persistir com sistemas de produção e de gestão tradicionais, em que predomina a rotinização e o trabalho pouco qualificado, é também evidente que a própria natureza do trabalho tem vindo a mudar drasticamente em torno do seu novo núcleo que é o conhecimento.

Os cenários prospetivos para os próximos 10 anos preveem, por exemplo: maior complexidade cognitiva; aumento drástico da desrotinização do trabalho, em que o valor acrescentado das pessoas advém da sua contribuição para processos que não podem ser automatizados; maior relevância de competências tecnológicas e sociais e maior pressão do tempo. Preveem ainda o incremento do trabalho em equipa, da hiperconectividade, do trabalho virtual e das redes no trabalho, seja com ligações fortes ou com ligações fracas, indiretas, em que se confia e trabalha cada vez mais com indivíduos apenas conhecidos de conhecidos (de conhecidos...); e a emergência dos “enxames no trabalho”, que estão para além das equipas tradicionais, no sentido em que conjuntos de pessoas (e de equipas) se formam rapidamente para resolver problemas, inovar ou implementar medidas e se dissolvem seguidamente (p.ex., Austin, 2012; Brynin, 2008).

A velocidade com que estas e outras alterações ocorrem traduz-se para a força de trabalho nas organizações quer num esforço constante de contração do tempo (Lübbe, 2009), no sentido de realizar mais tarefas no mesmo tempo, com saliência para os fanáticos do *multitasking* e da policronicidade, quer no prolongamento do horário de trabalho, quer ainda na invasão cada vez mais frequente do trabalho no tempo supostamente extratrabalho. Aliás, o dualismo trabalho/tempo livre, instituído com a época da revolução industrial, está ele próprio em desaparecimento acelerado (Rosa, 2010), nomeadamente, com o “apoio amigável” das teletecnologias de comunicação e das redes sociais.

## A DIMENSÃO TEMPORAL NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL

A exemplo do que sucede na sociedade em geral, e depois da redução das distâncias geográficas pelo aumento da velocidade das comunicações (Virilio, 2009), a dimensão temporal constitui atualmente o fator crítico mais importante para o sucesso das organizações na perspetiva dos seus múltiplos *stakeholders*: ou se adaptam e inovam rapidamente ou desaparecem. Os efeitos das intervenções que visam fomentar a inovação e aumentar a produtividade nas organizações, seja através da seleção de talentos, do treinamento, do desenho do trabalho e da mudança organizativa, seja através da motivação e envolvimento dos trabalhadores, ou de outros fatores, apenas podem ser demonstrados na linha do tempo, e a sua eficácia decorre do critério tempo e da velocidade em que são produzidos.

Embora esta dinâmica das organizações seja amplamente conhecida e vivida pelos profissionais que aí atuam, constatamos que a pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho é predominantemente estática, no sentido em que tem analisado sobretudo fenómenos e relações sincrónicas, transversais. De fato, existem hoje inúmeros construtos e modelos sobre as pessoas no trabalho e nas organizações, estão identificadas centenas de associações entre as mais diversas variáveis psicológicas e organizacionais, incluindo interessantes e elegantes mediações e moderações, mas essencialmente num quadro de referência sincrónico (p.ex., Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Roe, 2005; Van de Ven, 2007). Ou seja, a maior parte dos nossos mode-

los teóricos atuais não permitem responder a questões tão críticas para a sobrevivência das organizações como, por exemplo: quanto tempo leva o treinamento nas competências X e Y a produzir efeitos, qual a sequência da aplicação do que foi aprendido, quanto tempo se mantém esse aprendido? Por quanto tempo perdura o efeito de uma ação motivadora? Como é que o compromisso dos colaboradores se intensifica ou diminui ao longo do tempo? Que consequências reais, para os indivíduos e a organização, resultam dos processos de aceleração e de reorganização que na maior parte dos casos não chega a ser sedimentada?

Não deixa de ser curioso que nos primórdios da psicologia organizacional e do trabalho o “estudo dos tempos e movimentos” era uma preocupação central e que cem anos depois seja necessário reintroduzir essa variável, naturalmente com preocupações diferentes.

Como assinalou Roe (2005), um dos fatores que pode ter contribuído para esta falta de atenção da pesquisa relativamente à dimensão temporal pode residir na ausência de clarificação de que o fato de se descobrir que existe uma associação entre a variável A e a variável B comparando diferentes indivíduos num determinado momento X (como revelam os estudos sincrónicos), não significa que essa relação se mantenha no tempo Y. Infelizmente, é essa leitura que se encontra frequentemente na transposição inadequada que se faz de resultados da variância entre indivíduos para a variação intraindividual ao longo do tempo (longitudinal).

Além disso, o tempo é um fator crítico para se analisar com acurácia a influência unidirecional ou bidirecional entre diversas variáveis cuja associação continua ambígua nos estudos sincrónicos, como, por exemplo, a relação entre bem-estar subjetivo e desempenho individual e organizacional (p.ex., Cropanzano & Wright, 2001).

Embora a situação tenha vindo a alterar-se nos últimos anos, o número de estudos de carácter longitudinal, que incluem algum aspeto temporal na análise, na área da psicologia organizacional e do trabalho e em áreas próximas, como a gestão e administração, continua a ser muito reduzido (p.ex., Roe, 2008).

Assim, um macrodesafio que hoje se nos coloca a todos diz respeito à necessidade de se incrementar fortemente a pesquisa longitudinal nas diversas áreas da psicologia organizacional e do trabalho, com urgência para aquelas que mais diretamente estão dependentes da pressão para a aceleração organizacional, como sejam, para citar apenas alguns, os vínculos laborais, os sistemas de trabalho, a liderança em contextos de incerteza e desestruturação, a atualização de competências, a motivação e a qualidade de vida no trabalho.

Sem dúvida, este tipo de abordagem requer bastante mais tempo para ser realizado do que os estudos sincrónicos e, por conseguinte, além da maior complexidade, demora mais tempo a obter resultados. Este desafio requer que se vá, em grande parte, contra a corrente da aceleração, uma vez que a pressão que (também) se faz sentir sobre a pesquisa para se aumentar o ritmo de realização e sobretudo de publicação de estudos empíricos tem vindo a ser cada vez maior em nome da competitividade individual e institucional no contexto internacional, globalizado, para gáudio dos fãs dos *rankings*. É um desafio que implica pôr em causa culturas e práticas instituídas e, simultaneamente, implica inovar no tempo e no modo de fazer pesquisa. Nesta abordagem, a produção de conhecimento será com certeza mais lenta, mas este será também mais utilizável pelos profissionais na medida em que exprima e explique realmente a dinâmica dos fenómenos organizacionais.

## MICROEVENTOS DIÁRIOS, BEM-ESTAR E PRODUTIVIDADE

No quadro deste macrodesafio, gostaria de salientar um nanodesafio que me parece muito pertinente para a vida quotidiana no trabalho e que poderíamos designar por “a natureza momentânea das pequenas reações emocionais no trabalho e os seus efeitos duradouros no bem-estar e na produtividade individual”.

Apesar da extensa lista de estudos sobre a satisfação e o estresse no trabalho, e mais recentemente sobre o bem-estar subjetivo no trabalho, os quais revelam as mais diversas associações destas com outras variáveis individuais e organizacionais, continuamos a saber muito pouco

sobre a dinâmica quotidiana das emoções no trabalho e sobre os seus efeitos no bem-estar geral e na produtividade dos indivíduos. O que proponho situa-se a uma escala muito pequena, que metaforicamente se pode considerar uma nanoescala. Refiro-me aos efeitos dos pequenos acontecimentos diários com que nos defrontamos ao longo do dia. Mais concretamente, refiro-me aos curtos acontecimentos agradáveis e às contrariedades que fluem ao longo do dia, ao modo como são interpretados e vividos pelos indivíduos, às flutuações emocionais que geram e aos seus efeitos no bem-estar e na produtividade individual. Em vários aspetos, estamos a uma escala mesmo muito pequena da vida na organização, quase nos antípodas das grandes decisões estratégicas que podem ditar a sobrevivência ou queda da organização.

A questão que coloco é: até que ponto esses pequenos eventos podem ser críticos para a sustentabilidade da organização? Serão essas flutuações emocionais ao longo do dia o “bater de asas da borboleta” do mundo do trabalho com efeitos na eficácia global da organização?

Se tivermos em consideração a abordagem de Fredrickson (2009), a proporção entre emoções positivas e negativas no trabalho pode permitir demarcar aqueles indivíduos que florescem daqueles que definham. Quanto mais elevado é o valor dessa rácio entre emoções positivas e negativas, mais elevado é o bem-estar subjetivo e maior a probabilidade de sucesso nas atividades em que os indivíduos se envolvem. Na sua perspetiva, os indivíduos com uma rácio de positividade emocional elevada, isto é, igual ou superior a três emoções positivas para cada emoção negativa são aqueles que mais facilmente encontram e aplicam soluções inovadoras e apropriadas ao desempenho em qualquer contexto.

Se esta perspetiva sugere alguma coisa, é fundamentalmente a necessidade de se estudar longitudinalmente a frequência e a repetitividade dos pequenos eventos irritantes que provocam pequenas contrariedades e dos eventos que animam e provocam pequenos contentamentos ao longo do dia, e os seus efeitos na qualidade de vida e na produtividade dos indivíduos tendo em consideração os respetivos contextos de trabalho específicos (p.ex., Basch & Fisher, 2000). Sem este tipo de estudos empíricos em que a dimensão temporal e a variância intraindividual ocupam um lugar central, continuaremos sem respostas válidas que permitam aos profissionais intervir com maior rigor nas organizações e instituir práticas de gestão e de liderança que contribuam realmente para incrementar o bem-estar e a produtividade dos indivíduos. Se bem-estar e produtividade dos mesmos indivíduos constituem um oxímoro ou uma utopia é algo que apenas os processos de intervenção baseados nesse tipo de evidências podem vir a esclarecer cabalmente.

Resumindo, um desafio que considero que presentemente se coloca à psicologia organizacional e do trabalho é o de aumentar fortemente a compreensão e explicação da dinâmica organizacional, identificando não só efetivas relações causais e sua permanência ao longo do tempo, mas também explicitando quando, como e em que condições esses fenómenos se desenrolam, como, por exemplo, a motivação, a liderança, o comprometimento, etc. Ao nível da pequena escala, um dos desafios que me parece crítico é a análise longitudinal das flutuações emocionais decorrentes dos microeventos, irritantes ou animadores, com que nos deparamos no dia-a-dia e dos seus efeitos à microescala mas também da sua contribuição para os níveis organizacionais superiores. É neste sentido que assumem também particular importância os estudos com enfoque multinível que incipientemente têm vindo a ser realizados.

## ABORDAGENS MULTINÍVEL: A PRÁTICA E A PESQUISA

Os processos de mudança são, naturalmente, diferentes de organização para organização, nomeadamente no que diz respeito aos sistemas abrangidos, ao contexto interno em que ocorrem, à fase do ciclo de vida em que a organização se encontra, às pressões que são exercidas para mudar, etc. Contudo, com diferentes graus de profundidade, a generalidade das alterações tem-se focalizado no sistema tecnológico, na inovação dos produtos e serviços e na organização e funcionamento interno. Ao nível do sistema tecnológico, tem-se assistido à renovação ou atualização cada vez mais frequente dos equipamentos e sistemas de informação e comunicação

com saliência para as áreas de produção. Relativamente aos produtos e serviços, assiste-se a um esforço intensificado por parte das organizações para introduzirem ativamente inovações e melhorias que se julga serem valorizadas pelos clientes (p.ex., Caetano & Tavares, 2000). No que diz respeito à organização e funcionamento interno, nas últimas décadas tem-se assistido a processos quase permanentes de mudanças a todos os níveis, mudanças essas frequentemente sobrepostas a outras ainda não terminadas e elas próprias já a requererem novas alterações, seja no que se refere às estruturas departamentais e hierárquicas, seja no que se refere à força de trabalho e à natureza e organização do trabalho. Simultaneamente, os sistemas de gestão, e em especial as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, têm implementado inúmeras alterações, tendo em vista alinharem-se com as estratégias da organização e facilitarem os efeitos das mudanças nos outros sistemas (p.ex., Esteves & Caetano, 2011).

Independentemente da autonomia e dinâmica específica dos motores de mudança em cada um destes sistemas (tecnológico, de produção, estrutural e social) a eficácia dessas mudanças decorre sobretudo da sua interação e integração. Como recordava Simon (1976), uma organização pode ser conceptualizada como um subconjunto de subsistemas composto por componentes mais elementares que estão organizados numa estrutura complexa. As organizações têm por natureza um carácter multinível: os indivíduos trabalham sós, em díades, em grupos, e equipas em organizações que interagem com outras organizações dentro ou fora do mesmo setor produtivo, em diversos mercados e comunidades.

Esta natureza de níveis inerentemente sobrepostos das organizações reflete-se na teoria e na pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho uma vez que os seus construtos dizem respeito a um ou mais níveis organizacionais, ou seja, a indivíduos, díades, grupos ou organizações (Klein & Kozłowski, 2000). A ligação entre níveis e subsistemas (individual, grupal, etc.) é determinada pelo grau de permeabilidade das suas fronteiras, isto é, pelo grau em que as características, comportamentos, dinâmicas, e processos de um nível ou unidade influenciam as características, comportamentos, dinâmicas, e processos de outro nível ou unidade.

No quadro das mudanças que as organizações têm vindo a realizar, salienta-se a generalização do trabalho em equipa enquanto fator de adaptação competitiva às condições do seu contexto. As equipas constituem “geneticamente” um fenómeno multinível. De fato, materializam-se através de interações sociais entre indivíduos, e, ao mesmo tempo, geram a formação de subgrupos e estão integradas em estruturas hierárquicas mais vastas. Infelizmente, o conhecimento sobre as ligações entre esses níveis e sobre as condições de eficácia das equipas é muito escasso (p.ex., Hackman, 2012).

A pesquisa tradicional tem-se focalizado fundamentalmente em análises intranível, seja ao nível individual (a vasta maioria dos estudos) seja ao nível da unidade organizativa (alguns estudos nos anos recentes). Analisando a literatura teórica e empírica em psicologia organizacional e do trabalho podemos dizer que se conhece muito acerca dos atributos pessoais e organizacionais, e acerca das suas associações, mas muito pouco acerca da dinâmica e dos processos relativos aos contextos e aos sistemas de interação (p.ex., Roe, 2005). Esta limitação tem vindo a ser tanto mais saliente quanto o ritmo das mudanças organizacionais tem acelerado nos últimos anos e as redes dentro e fora da organização têm vindo a emergir como um dispositivo crítico para o sucesso organizacional.

Dada a natureza das organizações enquanto sistemas hierárquicos sobrepostos, há presentemente algum consenso de que os limites dos modelos intranível devem ser superados. Para uma compreensão e explicação efetivas dos fenómenos que dizem respeito ao comportamento organizacional, precisamos de abordagens que sejam mais integrativas e que procurem explicar os fenómenos a partir de uma perspetiva multinível (p.ex., Graça, Soares, Santos, Costa, Quinteiro, Passos & Caetano, 2012). Como Chen e colegas (2005, p. 376) salientaram, os investigadores “devem considerar se os processos e relações entre variáveis num único nível (p.ex., individual) são consistentes com processos análogos e relações noutra nível (p.ex., equipa)”.

Todos os fenómenos organizacionais estão incluídos num contexto de nível mais alto, e esse contexto pode ter efeitos diretos ou de moderação dos processos e resultados no nível inferior.

Assim, para se desenvolverem modelos teóricos profícuos em psicologia organizacional e do trabalho, é necessário incluir nos desenhos de pesquisa características contextuais relevantes e efeitos dos níveis superiores sobre os níveis inferiores. Por exemplo, quantos estudos têm sido publicados acerca da influência que o desempenho global da organização pode ter sobre os comportamentos, atitudes e emoções dos seus empregados? E que relações recíprocas existem entre esses fenômenos?

Por outro lado, muitos fenômenos nas organizações originam-se na cognição, afeto, comportamento e características dos indivíduos, como a literatura tem abundantemente ilustrado. Através da interação social esses fenômenos assumem relevância na medida em que as suas propriedades emergem para constituírem fenômenos que se manifestam em níveis mais altos (como o clima organizacional, a “aprendizagem” de equipa, etc.).

No campo da pesquisa, a relevância generalizadamente atribuída aos níveis de funcionamento organizacional tem tido pouca correspondência naquilo que é estudado na grande maioria dos trabalhos empíricos tanto na psicologia organizacional com em áreas adjacentes. Por exemplo, de acordo com Hitt, Beamish, Jackson, & Mathieu (2007), a análise dos artigos publicados ao longo de 12 meses em 2006 e 2007 no *Academy of Management Journal* revelou que apenas cerca de 25% diziam respeito a algum tipo de abordagem multinível.

Acontece que, no quadro da dinâmica da aceleração tecnológica, económica e social, as organizações não podem deixar de fazer intervenções de mudança e desenvolvimento nos seus subsistemas, afetando de modo diverso os múltiplos níveis que as constituem. Aqui deparamo-nos com duas faces de um mesmo problema: por um lado, grande parte da pesquisa, por se focalizar essencialmente num único nível organizacional, e independentemente da sua validade e rigor no quadro de referência “popperiano”, não permite responder às necessidades mais prementes dos profissionais cujas intervenções têm efeitos em múltiplos níveis da organização; por outro lado, a dinâmica competitiva exige que os profissionais tenham de realizar muitas intervenções sem suporte na pesquisa, sem validação empírica dos pressupostos em que se baseiam, orientando-se frequentemente quer pela racionalidade prática decorrente da sua experiência, quer por iluminações de gurus com linguagem sedutora, quer ainda pela última moda *onesizefitsall* ou *theflavourofthemonth*. Como se sabe, os graus de eficiência e de eficácia de tais intervenções são muito modestos, e facilmente se prevê a necessidade de se intervir posteriormente sobre a própria intervenção e seus efeitos frequentemente disfuncionais. Mas se essa intervenção se baseasse na pesquisa empírica apenas de carácter sincrónico que garantia existe de que os resultados seriam superiores?

Numa disciplina científica com uma componente tão marcada de aplicação como é a psicologia organizacional e do trabalho, este fosso entre a pesquisa e a sua aplicabilidade à realidade das organizações constitui sem dúvida um problema maior que importa resolver, o que requer várias mudanças no modo como teorizamos, produzimos e difundimos conhecimento (p.ex., Alvesson & Sandberg, 2011; Davis, 2010; Ferris, Hochwarter & Buckley, 2012; Leal, Aguilera & Melo-Silva, 2011; Sandberg & Tsoukas, 2011). Os estudos qualitativos e as análises de casos têm dado um contributo relevante para uma aproximação da pesquisa aos contextos organizacionais mas, apesar de gerarem *insights* importantes, são insuficientes para criar teorias robustas (p.ex., Eisenhardt & Graebner, 2007).

## MUDAR A PRÁTICA DA TEORIA

Assim, outro macrodesafio que hoje temos na nossa disciplina consiste precisamente em aumentar a nossa compreensão e explicação da complexa dinâmica organizacional. Concretamente, além de se especificarem as relações entre construtos no quadro de um nível de análise singular, a pesquisa organizacional tem de ser capaz de explicar a relação entre diferentes construtos independentes e dependentes em diversos níveis de análise, o que requer um compromisso com abordagens multinível e a teorização das interações que dinamizam o funcionamento organizacional.

Feito isso, um outro macrodesafio nada despreciando diz respeito à capacidade para tornar acessíveis e relevantes os resultados dessas pesquisas não apenas para os profissionais da área mas também para os decisores organizacionais de topo, os quais na maioria dos casos foram qualificados em áreas distantes, ou em áreas adjacentes mas com paradigmas conceituais diferentes. Sejamos claros: mesmo os profissionais da área não têm recursos temporais, conceituais e outros que lhes permitam acompanhar a produção científica e a sua sofisticação metodológica e estatística crescente. Por conseguinte, se realmente pretendemos que a nossa pesquisa tenha efeitos, é necessário, sem concessões no rigor, torná-la efetivamente acessível e pertinente, no sentido de poder ser incorporada pelas organizações para aumentar a sua eficácia segundo a perspectiva dos seus diversos *stakeholders* (p.ex., Coelho-Lima, Costa & Yamamoto, 2011; Hodgkinson & Rousseau, 2009; Van de Ven, 2007).

Este é um desafio hercúleo para muitos pesquisadores, pois requer alterar o seu quadro de referência, adaptar uma grande parte do dispositivo metodológico e conceptual em que basearam os seus estudos empíricos, manter uma linguagem rigorosa mas inteligível por não académicos, e um estilo equilibrado entre o descritivo e o normativo que clarifique os contextos da aplicabilidade do conhecimento baseado na evidência empírica. Numa perspectiva longitudinal de produção de conhecimento, a análise desses efeitos na vida organizacional permitirá por sua vez ajustar e desenvolver as teorias.

Para vencer este macrodesafio, a primeira etapa passa pela própria clarificação do papel da pesquisa académica: até que ponto se pretende que os estudos tenham impacto real nas organizações, para além, bem entendido, do impacto no curriculum do pesquisador? Seguidamente, importa decidir se o tópico da pesquisa, mesmo quando é derivado da teoria, é relevante para a resolução dos problemas complexos com que as organizações se debatem; e, se sim, em que medida os seus resultados podem ser interpretados e aplicados pela comunidade organizacional.

O desafio para criar e reforçar as pontes entre a pesquisa e o mundo organizacional é atualmente um dos mais críticos que se coloca à comunidade académica. Isto, em parte porque as mudanças aceleradas das últimas décadas têm vindo a diminuir o seu papel anterior quase único na produção de conhecimento validado uma vez que este é hoje produzido de um modo distribuído, em que estão envolvidos outros atores não académicos, como as firmas de consultoria e institutos empresariais (p.ex., Rousseau, 2007; Van de Ven & Johnson, 2006). De fato, e sem se pôr em causa a importância da pesquisa básica, ao *rigor* da pesquisa é hoje necessário acrescentar a *relevância* dos estudos académicos para os indivíduos, as organizações e a sociedade, o que requer alterações significativas no quadro de referência, na cultura e nas práticas de pesquisa em que a maioria dos pesquisadores foi socializada e reforçada (p.ex., Daft & Lewin, 2008).

Na área específica das organizações, torna-se necessário que os pesquisadores façam uma aproximação aos problemas complexos que a comunidade organizacional tem de enfrentar e que tenham em consideração inclusivamente as preocupações desta ao desenharem os seus planos de pesquisa, os quais apenas terão a ganhar se, para além de produzirem conhecimento rigoroso sobre a realidade organizacional, também visarem alterar essa mesma realidade. Novamente, para isso, é necessário mais tempo, bem como novos métodos e competências.

Na verdade, trata-se de retomar a clarividência de Lewin (1948) quando afirmou que a melhor maneira de conhecer a realidade é transformá-la, e conjugá-la com essa outra de que não há melhor prática do que uma boa teoria.

Em íntima conexão com esta reorientação, é urgente que os pesquisadores sejam capazes de difundir os resultados das suas pesquisas de modo a serem inteligíveis e utilizáveis pelos atores organizacionais, o que implica traduzir os conceitos, demonstrar a relevância dos resultados, e assumir as orientações prescritivas possíveis com base nestes tendo em vista a sua aplicação contextualizada (Mohrman & Lawler, 2011).

Das diversas vias para vencer este desafio, gostaria de salientar duas que envolvem alteração na educação das novas gerações de pesquisadores. Por um lado, é importante que cada estudante de doutoramento passe a incluir no seu projeto pelo menos um estudo no âmbito do



quadro de referência que enunciei, em interligação com os atores organizacionais. Por outro lado, e para além dos seus artigos científicos, o estudante de doutoramento deveria elaborar artigos de divulgação dos conhecimentos produzidos, interpretando-os para a comunidade organizacional de modo a que esta possa apropriar-se deles e utilizá-los na sua atividade. Seria interessante que esse exercício fosse realizado pelo menos uma vez em cada ano do curriculum académico antes de defender a sua tese. O ideal mesmo seria que para cada artigo científico a publicar em revista académica o estudante de doutoramento escrevesse também uma versão para profissionais a divulgar em média de grande difusão, incluindo a *web*.

Ainda no sentido de reforçar as pontes entre a pesquisa e a atividade profissional, outro aspeto que considero essencial para tornar a psicologia organizacional e do trabalho mais relevante para a dinâmica das organizações consiste em sistematizar para os profissionais o conhecimento produzido e validado relativamente aos problemas centrais que têm de resolver (Briner & Rousseau, 2011). Ou seja, a exemplo do que é feito na medicina, é urgente realizar revisões sistemáticas que permitam clarificar o que realmente se sabe sobre os fenómenos organizacionais e do trabalho, quais as variáveis relevantes e quais os efeitos previsíveis das intervenções nessas variáveis e contextos. Novamente, este é um esforço que os estudantes de doutoramento deveriam realizar, de preferência em equipa, divulgando revisões sistemáticas junto dos profissionais, numa lógica de educação e atualização permanente.

No quadro da aceleração geral da vida organizacional, estes desafios requerem sem dúvida um trabalho mais intenso aos pesquisadores em PO&T, mas simultaneamente um esforço intencional a nível institucional de desaceleração para a elaboração teórica, o que pode contribuir para um aumento significativo da aplicação da sua produção científica e para a eficácia dos profissionais nas organizações.

## DIMENSÃO TEMPORAL E MULTINÍVEL

Na minha opinião, importa conjugar a abordagem multinível com a dimensão temporal. Os diversos ciclos temporais dos diferentes níveis não têm sido incorporados nos planos de pesquisa. Por exemplo, depois da implementação de uma política baseada em valores meritocráticos, o impacto da satisfação individual com as recompensas sobre os resultados da organização é de carácter longitudinal e requer uma escala de tempo mais longa do que o efeito no desempenho individual. Recolher e analisar os dados ao longo do tempo pode proporcionar inferências acerca da ordem causal e das relações recíprocas entre os níveis, bem como os processos de moderação, quando pertinentes, e de mediação relativamente ao comportamento nas organizações e ao desempenho organizacional.

Se considerarmos a dimensão temporal (transversal – longitudinal) como ortogonal relativamente aos níveis em que ocorrem e se analisam os fenómenos (nível singular – multinível), os desafios que proponho implicam que, para além do quadrante relativo às pesquisas sincrónicas num único nível, que tem predominado, se intensifiquem também planos de pesquisa nos restantes quadrantes.

Sem dúvida que obter medidas multinível e testar modelos multinível que incorporem a dimensão temporal requer muito esforço e tempo e exige amostras mais vastas do que aquelas que frequentemente são referidas na literatura. Mas este é um quadro de referência desafiante que nos pode ajudar a compreender melhor e a explicar a dinâmica complexa dos fenómenos organizacionais e a integrar as análises macro e micro ou nano e, desse modo, proporcionar aos profissionais um conhecimento validado e ecologicamente mais amigável para a resolução dos seus problemas.

## CONCLUSÕES

A reorientação que sugiro requer, por conseguinte, um esforço intencional de desaceleração de diversos aspetos na pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho tendo em vista

produzir melhor teoria sobre a dinâmica organizacional, o que, como as últimas décadas têm demonstrado, não é compatível com a tirania do curto ou curtíssimo-prazo e a proliferação de empiria fragmentada e em grande parte refratária à elaboração teórica (p.ex., Sutton & Staw, 1995; Weick, 1995). Ou seja, quanto maior é a aceleração organizacional mais precisamos de construir um corpo teórico robusto que permita realmente compreender e explicar a dinâmica dos processos nas organizações, com saliência para a qualidade de vida dos indivíduos e para a produtividade nos diversos níveis do mundo do trabalho. A construção desse corpo teórico requer uma escala temporal mais alargada que deve ser assegurada a nível institucional. Isso pode consistir, por exemplo, em providenciar a recolha regular de dados longitudinais nas diversas áreas que possam ser analisados e reanalisados pelos investigadores e por sucessivas vagas de estudantes de doutoramento que, na maior parte das situações, não podem, nos três ou quatro anos dos seus programas, construir um acervo empírico adequado em termos temporais e sistémicos.

Resumindo, alguns dos principais desafios que, na minha opinião, se colocam à psicologia organizacional e do trabalho para os próximos anos requerem um esforço de redireccionamento da pesquisa no sentido de (a) incorporar nos estudos empíricos a dimensão temporal enquanto dimensão crítica para se explicarem os fenómenos no mundo do trabalho seja ao nível macro e meso seja ao nível dos pequenos eventos diários; (b) incrementar fortemente o número de estudos multinível de modo a clarificar o papel dos contextos dos fenómenos a pesquisar, bem como os efeitos dos níveis superiores da organização nos níveis inferiores e vice-versa; (c) visitar os pressupostos dos atuais modelos teóricos e trabalhar no sentido de gerar novas teorias sobre a complexidade da dinâmica organizacional cada mais acelerada; e (d) aumentar bastante a aplicabilidade dos conhecimentos produzidos quer através da aproximação metodológica à complexidade dos problemas organizacionais quer através da difusão apropriada desses conhecimentos junto dos profissionais da área e dos decisores nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, 36, 247–271.
- Austin, T. (2012). *Viewpoint: Gartner on the changing nature of work* <http://www.bbc.co.uk/news/business-16968125> (acedido a 24 de fevereiro de 2012).
- Basch, J., & Fisher, C.D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: research, Theory, and Practice* (pp.36-48). Westport, CT: QuorumBooks.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, especial, 37-50.
- Briner, R. B. & Rousseau, D. M. (2011). Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(1), 3-22.
- Bruch, H. & Menges, J.I. (2010) "The acceleration trap: it's not just individuals who burn out - companies do, too." *Harvard Business Review*, 88(4): 80-86.
- Brynin, M. (2008). The transformation of work? A quantitative evaluation of change in work in Great Britain. WORKS report. [http://www.worksproject.be/documents/WP15\\_GreatBritain\\_final\\_WEB\\_000.pdf](http://www.worksproject.be/documents/WP15_GreatBritain_final_WEB_000.pdf) (acedido a 17 de fevereiro de 2012).
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Mudanças organizacionais e gestão de pessoas: dilemas e tensões. In A. Caetano, A. Passos, M. Cal, M. Carmo, P. Alcobia, P. Alves, S. Bogalho, & S. Tavares, *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos* (pp. 281-315). Lisboa: OEFP.
- Chen, G., Bliese, P. D. & Mathieu, J. E. (2005). Conceptual framework and statistical procedures for delineating and testing multilevel theories of homology. *Organizational Research Methods*, 8 (4), 375-409.

- Coelho-Lima, F., Costa, A. N. F. & Yamamoto, O. H. (2011). O exercício profissional do psicólogo do trabalho e das organizações: Uma visão da produção científica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11, 2, pp. 21-35.
- Cropanzano R., & Wright T.A., (2001). When a “happy” worker is really a productive worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, 182-199.
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (2008). Perspective— Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution. *Organization Science*, January/February, 19:177-183.
- Davis, G. F. (2010). Do theories of organization progress? *Organizational Research Methods*, 13, 690–709.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50, 25-32.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2011). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* (Brasil), vol.10, 2, 159-176
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A. & Buckley, M. R. (2012). Theory in the organizational sciences: How will we know it when we see it? *Organizational Psychology Review*, 2, 94-106.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity. Groundbreaking research to release your inner optimist and thrive*. Oxford: Oneworld.
- Graça, A. M. Soares, A. R., Santos, C. M., Costa, P. L. Quinteiro, P. M, Passos, A. M., & Caetano, A. (2012). *Multilevel research: do we practice what we preach?* ISCTE-IUL: Working Paper.
- Hackman, R. J. (2012). From causes to conditions in group research. *Journal of Organizational Behavior*. 33, 428–444.
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50, 1385-1399.
- Hodgkinson, G.P., & Rousseau, D.M. (2009). Bridging the rigour-relevance gap in management research: It's already happening! *Journal of Management Studies*, 46(3): 534-546.
- Jessop, B. (2009). The spatiotemporal dynamics of globalizing capital and Their impact on state power and democracy. In H. Rosa & W. E. Scheuerman (Eds.), *High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity* (pp. 135-158). University Park, Pa: Pennsylvania State University Press.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leal, M. S.; Aguilera, F. & Melo-Silva, L. L. (2011). Revista Psicologia: Organizações e Trabalho - uma década de sua produção científica em análise. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11, 2, pp. 6-20.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper and Brothers.
- Lübbe, H. (2009). The contraction of the present. In H. Rosa & W. E. Scheuerman (Eds.), *High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity* (pp. 159-178). University Park, Pa: Pennsylvania State University Press.
- Mohrman, S. A. Lawler, E. E. & Associates (2011). *Useful Research: Advancing Theory and Practice*. S. Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Roe, R.A. (2005). No More Variables, Please. Giving time a place in Work and Organizational Psychology. In H. K. Sinangil, F. Avallone & A. Caetano (Eds.) (pp. 11-20). *Convivence in Organizations and Society*. Milano: Guerini.
- Roe, R.A. (2008). Time in applied psychology: Studying what happens rather than what is. *The European Psychologist*, 13(1), 37-52.
- Rosa H. (2009). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. In H. Rosa & W. E. Scheuerman (Eds.), *High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity* (77-111). University Park, Pa: Pennsylvania State University Press.
- Rosa H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.

- Rousseau, D. (2007). A sticky, leveraging, and scalable strategy for high-quality connections between organizational practice and science. *Academy of Management Journal*, 50, 1037-1042.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36, 338-360.
- Scheuerman, W.E. (2009). Citizenship and speed. In H. Rosa & W. E. Scheuerman (Eds.), *High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity* (pp. 287-306). University Park, Pa: Pennsylvania State University Press.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Simon, H.A. (1976). *Administrative behavior* (3rd ed.). New York, NY: The Free Press.
- Sutton, R. I., & Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40, 371-384.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged Scholarship: A guide to organizational and social research*. Oxford University Press.
- Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31, 802-821.
- Virilio, P. (2000). *A velocidade de libertação*. Lisboa: Relógio d'Água.
- Weick, K. E. (1995). What theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly*, 40, 385-390.