

## Organizações: Uma perspectiva positiva

Miguel Pina e Cunha

*Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa*

Arménio Rego

*Universidade de Aveiro*

Rita Campos e Cunha

*Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa*

**Resumo.** Nos últimos anos tem ganho expressão nos estudos organizacionais uma nova corrente denominada “estudos organizacionais positivos”. Esta, projecta sobre as organizações um olhar positivo, focando o que está bem e pode ser melhorado, em vez de se basear no modelo da “doença”, que se centra sobre o que está mal e tem de ser mudado. Este artigo faz uma defesa da linha positiva e dos seus possíveis impactos no comportamento organizacional e na gestão.

*Palavras-chave:* Organizações, organizações positivas, psicologia positiva.

Este texto antecipa, no essencial, parte do capítulo introdutório de *Organizações Positivas*, um trabalho a editar proximamente e que procura apresentar os contornos dos estudos organizacionais positivos. A decisão de escrever um livro sobre “organizações positivas”, baseado nos princípios dos emergentes estudos organizacionais positivos, pode parecer estranha numa época em que as pessoas trabalham frequentemente “à beira de um ataque de nervos”, em que a pressão para os resultados se sobrepõe aparentemente a tudo o resto, em que a literatura dissecou os “peccados mortais” dos gestores (Ellis & Tissen, 2003) e na qual uma parte significativa (44%) dos trabalhadores portugueses qualificados se dizem insatisfeitos com o presente empregador ou com a gestão da empresa<sup>1</sup>. Apesar disso, decidimos concretizar esta tentativa de reenquadramento pela

---

Endereço: Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Marquês de Fronteira, 20, 1099-038 Lisboa, Portugal.

<sup>1</sup> Os dados são da Hay, in Eiras (2004).

positiva dos fenómenos organizacionais, um tema que também temos abordado no campo empírico (e.g., Cunha, 2004; Rego & Souto, 2004; Cunha, Cunha & Rego, 2005a, 2005b).

A abordagem científica dos estudos organizacionais positivos deve ser cautelosamente distinguida da sua tradução popular na ideologia simplista do pensamento positivo. Também nós acreditamos nas virtudes da psicologia positiva, mas não na ideia de que “pensar positivo” é fácil e suficiente. Gerir positivamente exige esforço, conhecimento, trabalho e competência. O “pensamento positivo” não apaga os problemas, pode é mudar a forma como eles são encarados. O “positivismo organizacional” deve ser encarado sem ilusões de facilidade nem receitas mágicas; ancorado na produção académica teórica e empírica mas não sendo cego à possibilidade de, em mãos menos escrupulosas, poder ser usado de forma manipulatória. Donde, por exemplo, a mistura de fascínio e medo com que são olhadas as organizações que, através de abordagens aparentemente positivas, conseguem um envolvimento profundo dos seus trabalhadores, gerando suspeitas de manipulação psicológica ou mesmo “lavagem cerebral” (Pratt, 2000; Taylor, 2004).

Da mesma forma que deve ser evitada a facilidade ilusória do “pensamento positivo” através da ancoragem na produção académica, deve ser evitado o efeito inverso, o qual se caracteriza por tomar o “realismo”, particularmente no domínio do trabalho, como incompatível com a ingenuidade e as boas intenções dos estudos positivos. Por outras palavras, uma abordagem positiva não é necessariamente menos relevante ou menos científica que uma abordagem “negativa” (Cameron & Caza, 2004).

A “positividade” organizacional tem na sua base a interacção humana. No dia a dia, algumas interacções são positivas, outras são negativas. Algumas ajudam a resolver problemas, revelam consideração e criam um clima interpessoal respeitoso. Outras amarfanham, revelam desconsideração, dão origem a sentimentos negativos, intoxicam o ambiente. O objectivo dos estudos organizacionais positivos deverá ser o de compreender as causas destes diferentes tipos de interacções; isto é, procurar distinguir organizações positivas e negativas, considerando não apenas a “grande liderança” ou as decisões estratégicas, mas as interacções quotidianas. Focalizando a vertente comportamental da gestão e não apenas o seu lado técnico. Com esta escolha não pretendemos significar que o lado técnico é menos importante que o comportamental. A nossa intenção é, antes, a de defender que a competência técnica de um gestor não substitui a necessidade de sólidas competências interpessoais. As competências interpessoais são importantes não apenas para a relação directa das chefias com os subordinados, mas também para a criação de um feixe de interacções positivas por toda a organização.

Tomando o gestor como um criador de energia organizacional, pode verificar-se que alguns gestores criam mais energia que outros. Dos mais energéticos, alguns criam “energia negativa” que os seus colaboradores transmitirão ao longo da organização. Outros geram ambientes de exaltação positiva. Talvez assim se possa compreender, por exemplo, porque razão um trabalhador pode ser descortês ao passo que outro ajuda de forma diligente a resolver problemas dos colegas, mesmo sabendo que isso não lhe trará ganho material de qualquer espécie.

Por fim mas não por último, estimulou-nos a evidência empírica que revela a existência de uma associação entre a actuação organizacional positiva e o desempenho organizacional (Came-

ron, Bright, & Caza, 2004; Seligman, 2003). Ou seja, a virtuosidade pode compensar mesmo num mundo dominado pela hiper-competição. É importante notar que a virtuosidade organizacional é inseparável da virtuosidade individual. Embora o comportamento individual seja por vezes considerado negligenciável, a prática mostra que o comportamento individual tem impacto. O impacto da acção de um único indivíduo pode aliás ser suficiente para provocar o colapso de uma organização, como o demonstra o caso extremo do Barings Bank, uma das instituições financeiras mais antigas de Inglaterra.

Os estudos organizacionais positivos deverão dedicar-se, em suma, ao estudo das “pequenas coisas” que muitas vezes fazem a diferença entre as boas e as más organizações do ponto de vista humano mas também económico. Aceitamos que a excelência pode ser mundana e que resulta da confluência de dezenas de pequenas destrezas e competências interiorizadas pela prática e que se articulam de forma harmoniosa. Como referia Chambliss, a propósito desta excelência mundana em campeões olímpicos: «Não há nada de extraordinário ou de sobre-humano em nenhuma destas acções; apenas o facto de serem feitas consistente e correctamente e de, todas juntas, produzirem excelência» (Weick & Browning, 1991, p. 14). Ou seja, são as pequenas coisas que conduzem à excelência. Adoptamos uma posição optimista – porventura ingénua para o julgamento de alguns leitores – que é pouco frequente na literatura da gestão, na qual algumas importantes teorias têm um pendor claramente pessimista sobre a natureza humana. As teorias da agência e dos custos de transacção, por exemplo, oferecem bons exemplos da descrição do comportamento humano como motivado pelo auto-interesse, aproveitador das assimetrias de informação, intrinsecamente oportunista e ardilosa. Esta concepção não é *a priori* necessariamente verdadeira mas pode criar a própria realidade, tornando-se verdadeira pela prática (Ferraro et al., 2005). Algumas pessoas actuam como “anjos” (Giovagnoli, 1999), purificando o ambiente à sua volta, em vez de espalharem conflitualidade e maus figados. Correspondem deste modo à necessidade biológica de amor dos seres humanos (Servan-Schreiber, 2003). Organizações positivas, profundamente competentes numa perspectiva competitiva, podem ser também marcadas por um forte sentimento de comunidade.

## **Referências**

- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766-790.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Cunha, M. P. (2004). In search of organizational Cockaigne: Identifying the pillars of the ideal organization. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 1, 77-92.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Rego, A. (2005a). *What is an “exemplary organization”?* Evidence from *Cuba*. Manuscrito não publicado.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Rego, A. (2005b). *Paths to positivity: Exploring the dynamics of positive organizing*. Manuscrito não publicado.
- Eiras, R. (2004). Portugueses qualificados insatisfeitos. *Expresso/Emprego*, 8 de Maio, 3.

- Ellis, J., & Tissen, R. (2003). *The seven deadly sins of management: How to be a virtuous manager*. London: Profile Books.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, 8-24.
- Giovagnoli, M. (1999). *Angels in the workplace*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.
- Seligman, M. E. P. (2003). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. London: Brealey.
- Servan-Schreiber, D. (2003). *Curar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Taylor, K. (2004). *Brainwashing. The science of thought control*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1991). Fixing with the voice: A research agenda for applied communication. *Journal of Applied Communication*, June, 1-19.

**Abstract.** “Positive organizational studies” is a new stream in organizational research. Organizations are viewed as positive systems, therefore one focuses more on what is good and what can get better than on what is bad and hence needs to be changed. In this paper, the positive perspective of organizations is introduced and its major advantages and impacts on management and organizational behaviour are briefly outlined.

*Key words:* Organizations, positive organizations, positive psychology.