Entrevista

Mário Ceitil O consultor em recursos humanos e docente universitário fala sobre o que dificulta a felicidade no trabalho, seja o vencimento curto, sejam colegas e chefes "tóxicos"

"A humanidade é considerada hoje pelas organizações como elemento fundamental para a produtividade"

Daniela Franco Sousa
daniela.sousa@jornaldeleiria.pt

Em Portugal trabalha-se para viver ou vive-se para trabalhar?
Ao contrário do que era uma perspectiva mais clássica, neste momento o trabalho e a vida estão profundamente associados, na medida em que o trabalho é uma parte fundamental da vida. O que caracteriza o nosso tempo, neste momento, é a assumpção de que o trabalho deixou de ser alguma coisa que se opõe à vida. Estamos muito mais numa lógica integrativa do que adversativa. Em Portugal, infelizmente, há muita gente que, apesar deste modelo, realmente trabalha para viver e não tem outra forma de sustento. Todos nós temos de trabalhar para viver para ter o nosso sustento, mas o problema é quando o trabalhar para viver não se coaduna com o viver de forma intensa no trabalho.

E com ordenado mínimo nacional e uma subida em fecha da inflação, que espaço há para se viver de forma intensa e feliz no emprego?
Realisticamente, é muito difícil. Em termos políticos e económicos esse é um dos desafios fundamentais que temos em Portugal. Criar condições salariais e materiais para que as pessoas possam libertar-se de uma dependência muito grande das necessidades básicas. Desde que nos anos 60 do século passado foram publicadas a investigações de Maslow, sabemos que enquanto não tivermos as nossas necessidades básicas satisfeitas, muito dificilmente conseguimos encontrar outras vias de realização pessoal. É possível haver felicidade e há casos de muita gente que, recebendo o salário mínimo ou salários muito baixos consegue, apesar de tudo, gostar muito do que faz. Mas felicidade é fruição de um estado subjectivo positivo. E se estivermos demasiadamente presos às necessidades básicas, muito dificilmente teremos um estado subjectivo positivo. A felicidade no trabalho é atingir a experiência óptima, quando estamos a fruir dele como uma experiência importante de vida. Se estivermos permanentemente preocupados em arranjar dinheiro para sustentar a família, vai ser difícil concretizar essa experiência subjectiva óptima.

Tem então de haver um limite mínimo a partir do qual a pessoa tenha essa garantia de estabilidade?
Esse limite é muito subjectivo, varia de pessoa para pessoa. O problema é definir qual é o limite mínimo que permite à pessoa ter uma realização profissional. Por isso é que é complicado definir o montante do salário mínimo. Porque ele é calculado em função de outras variáveis, de natureza económica, mas não conseguimos definir qual é o montante de um salário que emocionalmente seja gratificante. Há muitas pessoas que ganham até razoavelmente bem e que, todavia, não são felizes no trabalho. Hoje sabemos que existem outras variáveis que são extremamente importantes.

Quais?
É fundamental que a pessoa sinta que o campo de desenvolvimento da sua empresa é parte do seu desenvolvimento pessoal. Que o seu desenvolvimento pessoal está integrado no desenvolvimento da empresa. Chamamos-lhe alinhamento. Esse alinhamento deriva de um sentido de propósito. O sentido de propósito da organização que seja coerente, alinhável, com o sentido de propósito da pessoa. Quando o meu sentido de propósito de maneira nenhuma se consegue alinhar com aquilo que percebo que é o sentido de propósito da minha organização, entramos num momento de dissonância cognitiva. Isso pode levar à frustração e, no limite, pode levar a várias formas de a pessoa entrar no desânimo e desistir de ser feliz. Então, ou tem coragem para mudar de vida ou muda-se a si própria nessa vida. O que é negativo é quando a pessoa acaba por cultivar essa frustração. Não faz nada nem para sair da empresa nem para modificar a sua estrutura pessoal. É uma pessoa que está sempre a queixar-se, a culpar os outros e do contra. É o tipo de pessoa mais difícil de gerir nas nossas organizações.

Em destaque

"Neste momento [as pessoas] já não estão tão disponíveis, tão dispostas a aceitar um certo número de constrangimentos que as organizações põem"

E quando é um superior hierárquico a desencadear a infelicidade na equipa?
Nalguns estudos, a principal razão que leva as pessoas a sair da empresa é a relação com a chefia. Quando é um colega, temos pessoas tóxicas, cujo comportamento e acção destila elementos tóxicos para nós. Quando essa toxicidade é assumida por um líder, um chefe, isso é muito mais complicado. Porque, atendendo ao poder que um chefe em princípio tem, é muito mais difícil uma pessoa libertar-se dessa toxicidade. Quando temos líderes prepotentes, narcisistas, com um ego do tamanho de uma catedral gótica, são pessoas centradas em dar ao colaborador a evidência que ele não presta, em diminuí-lo, desconsiderá-lo, desqualificá-lo. E quando são chefes narcisistas essa desqualificação é sempre no sentido de que "eu sou muito melhor do que tu". É terrível do ponto de vista da auto-estima, da auto-segurança e, no limite, a pessoa não consegue ser verdadeiramente feliz. A relação com a chefia é uma das variáveis determinantes na produção da felicidade organizacional. E não podemos escamotear também que a felicidade organizacional está associada à percepção que a pessoa tem de que na sua organização tem condições para viver relativamente bem. Se a minha percepção do esforço que eu despendo na minha organização é muito dissemelhante em relação às contrapartidas que eu recebo dessa organização, isto vai levar-me ao desconforto. O problema é que são variáveis subjectivas, dependem de pessoa para pessoa.

Num campo de tanta subjectividade, o melhor é apostar na clareza da comunicação...
A percepção subjectiva que as pessoas têm também depende muito da comunicação. Se determinada organização passa por dificuldades e tem a percepção de que, nesse contexto, não consegue criar para as pessoas condições suficientes, o essencial é que consiga comunicar e explicar isso. A organização tem de ser percebida pelos colaboradores como uma "pessoa de bem". É preciso que haja transparência, integridade, comunicação clara. E cuidar do *feedback* dessa comunicação. É fundamental perceber como é que a mensagem é captada.

Se o *feedback* fosse tomado em consideração, talvez assim se detectassem os tais colegas e chefes tóxicos...
Óbvio. Felizmente as organizações estão hoje num caminho em que, se por exemplo, alguém numa chefia tem manifestamente falta de inteligência emocional e cria nos ambientes de trabalho situações complicadas, e que se vão traduzir na produtividade, essa chefia em muitas empresas não estará em bons lençóis.

Ouvimos muitas vezes dizer que pessoas não são números. Que humanidade existe hoje nos departamentos de recursos humanos das empresas?
Sou profissional de recursos humanos há 40 anos e nunca a função dos recursos humanos, de gestão de pessoas, atingiu tanta humanidade como agora. E o que é espantoso em muitas organizações actualmente - não são todas, mas é uma tendência emergente- é que essa humanidade, o facto de se preocuparem cada vez mais com as pessoas, com as suas aspirações mais profundas, essa humanidade é considerada hoje pelas organizações como elemento fundamental para a produtividade. É uma conquista do nosso tempo, a associação virtuosa entre felicidade e produtividade. Leva os responsáveis empresariais a darem uma importância cada vez maior às direcções de recursos humanos.

Na prática, as empresas sabem respeitar a vida pessoal dos trabalhadores?
Algumas sim e outras não. Há neste momento uma valorização muito grande do que chamamos *work life balance*, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Acontece porque sabemos hoje que a pessoa é pessoa durante 24 horas por dia. Antes, conhaque era conhaque e serviço era serviço. Hoje, o trabalho tem de ser parte do conhaque. E em muitas empresas é assim que acontece. São empresas onde se vive um ambiente que mais autonomia às pessoas e onde se dá espaço para as pessoas se divertirem e celebrarem. Para que a pessoa seja mais integralmente e autenticamente pessoa durante as 24 horas por dia.

As pessoas tendem a ser mais felizes à medida que se alonga a carreira numa empresa ou a longevidade pode trazer acomodação?
Houve, numa determinada altura, e ainda existe nalguns meios, a ideia de que quando uma pessoa tem um "emprego para a vida" isso é sinónimo de acomodação. Tornam-se "musgos" da organização. Se uma pessoa

ENTREVISTA COM O APOIO DE:

RICARDO GRAÇA

vive a sua carreira profissional na perspectiva de esperar placidamente que de x em x anos é promovida – e às vezes a pessoa chega a dado patamar da carreira sem ter feito esforço – isso leva a uma acomodação. Se a progressão na carreira não for feita com base no mérito, vai-se acomodando. Compete também às organizações gerar no seu seio um ambiente de alguma instabilidade produtiva. É preciso perceber que a empresa proporciona uma segurança básica, saber que é "pessoa de bem", mas que exige de mim. O *stress* liberta adrenalina. Se não tivermos libertação de adrenalina, até certo nível, acomodamo-nos e perdemos o interesse. Só conseguimos essa adrenalina se tivermos desafios com frequência. A acomodação dá satisfação, mas não dá motivação.

A que se devem fenómenos como o *quiet quitting*?
No início deste ano foi registado um número muito significativo de pessoas que comunicaram através das redes sociais que iam mudar de emprego. O que é até mais um *loud quitting*, por ser tão expressivo. Mas porque é que as pessoas têm essa atitude? A pandemia trouxe muitas desgraças, mas, tal qualquer outra crise social, trouxe algumas coisas que são reveladoras de tendências. Quando as pessoas tiveram a possibilidade de trabalhar em casa, foram descobrindo outras formas de trabalhar. E neste momento já não estão tão disponíveis, tão dispostas a aceitar um certo número de constrangimentos que as organizações põem. Diria que uma das grandes preocupações da gestão de recursos humanos é ajudar a criar nas organizações um ambiente em que as pessoas não sintam que têm a obrigação de respeitar as regras, mas antes que as interiorizem e integrem. Alinhando o seu propósito individual com o da organização.

Perfil
Com sorte e trabalho construiu uma carreira feliz

Mário Ceitil, de 72 anos, é natural de Vila Franca de Xira e reside em Lisboa. É licenciado em Psicologia, frequentou uma pós-graduação na área da Gestão Empresarial e é, desde 1981, consultor na área dos Recursos Humanos, função que desempenha a par com a docência. Foi professor em várias universidades e institutos do País e é actualmente docente do ISCTE, na área da Formação de Executivos. Entre outras temáticas, é autor de livros sobre gestão de recursos humanos, desenvolvimento de competências e organizações positivas. É presidente da Mesa da Assembleia Geral da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, instituição que presidiu nos dois mandatos anteriores. Considera ter tido a sorte - uma sorte que também construiu com trabalho – de ter tido "uma carreira profissional globalmente muito feliz".

Vê mais vantagens ou desvantagens na flexibilidade dos horários?
Sou favorável, como qualquer profissional de recursos humanos, à flexibilidade de horários.

E a redução do número de dias de trabalho?
Vejo com bons olhos o sentido dessa perspectiva. Segundo Daniel Pink, um dos *drives* da motivação é a autonomia. E só é possível ter autonomia se houver flexibilidade. Autonomia e rigidez não são compagináveis. Embora haja algumas funções que impliquem alguma rigidez e que são avessas à flexibilidade. Mas quando isso acontece, uma empresa deverá compensar isso de outras formas. Tem de pôr a sua imaginação a funcionar para ter formas de compensar a pessoa por desempenhar uma função que exige maior rigidez. A flexibilidade é fundamental e está ao serviço da tal variável da motivação, que é a autonomia. Sou claramente favorável a isso. Do ponto de vista da operacionalidade, a flexibilidade tem as suas dificuldades. Mas já não é tão fácil gerir uma organização e montar um sistema de recursos humanos como era antigamente, quando as coisas funcionavam num paradigma de uma certa simplicidade, que era simplificação muito mais ilusória. Era adaptar a pessoa ao posto de trabalho. Hoje, quando a pessoa entra num posto de trabalho, reinventa-se e reinventa o posto de trabalho. E por isso já não se utiliza o conceito de empregado, mas de *stakeholder*, de alguém cuja opinião é tomada em linha de conta pela organização.

Regressados do confinamento e do teletrabalho, estamos agora mais ávidos de contacto interpessoal ou menos tolerantes com os outros?
Suportando-me na minha experiência prática e nalguns estudos, as pessoas reconheceram a importância e sentiram a necessidade do contacto humano. No entanto, a concepção que tínhamos desse contacto humano, antes da pandemia, foi relativamente alterado. O contacto humano antes era constante e levava as pessoas muitas vezes, sobretudo quando não era muito positivo, a fartarem-se. Às tantas, esse excessivo contacto levava as pessoas a sentir que a sua individualidade estava posta em causa. Com a pandemia, as pessoas sentiram um "excesso de individualidade", o que, associado a factores de imenso *stress*, as levou a ter necessidade de um maior contacto humano. Hoje, o contacto humano é visto como essencial, mas é muito selectivo. Não é permanente e sistemático, mas mesclado por uma dimensão de funcionalidade e de maior riqueza de interacção. As empresas estão a fazer mais celebrações, mais autênticas, criando oportunidades para que as pessoas possam sentir-se mais de uma comunidade social.