Universidade de Aveiro
2019
Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo

DIANA ISABEL RODRIGUES LOIO PINTO

O DESENVOLVIMENTO HUMANO ENQUANTO CENTRO DE CONSCIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES: O CONTRIBUTO DE MARY PARKER FOLLETT

Universidade de Aveiro
2019
Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo

DIANA ISABEL RODRIGUES LOIO PINTO

O DESENVOLVIMENTO HUMANO ENQUANTO CENTRO DE CONSCIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES: O CONTRIBUTO DE MARY PARKER FOLLETT

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro, e da Doutora Nina Katarzyna Szczygiel, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

o júri

Presidente

Prof. Doutora Ana Alexandra da Costa Dias
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Ramiro Manuel Ramos Moreira Gonçalves
professor associado c/ agregação da Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão ao Prof. Doutor Manuel Au-Yong Oliveira, por todo o apoio, compreensão, profissionalismo, dedicação e oportunidades proporcionadas ao longo do mestrado. A sua partilha de experiências, conhecimento e boa disposição foram fundamentais e inspiradoras para o desenvolvimento desta investigação.

A minha sincera gratidão à Prof. Doutora Nina Szczygiel pelo apoio, interesse, compreensão e disponibilidade para ajudar a concretizar esta investigação.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pelo reconhecimento, compreensão, apoio e motivação para a conclusão desta etapa académica.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, com os quais pude partilhar ideias, dúvidas, preocupações. Um agradecimento especial à Diana Sousa pela amizade, cooperação e solidariedade académica!

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional no meu percurso.

palavras-chave desenvolvimento humano, consciência das organizações, filosofia da gestão, gestão das organizações, Mary Parker Follett

Resumo

O desenvolvimento humano é um conceito para o qual não existe uma única definição. Têm sido feitas tentativas para mensurar o progresso evolutivo da humanidade, no entanto existe toda uma dimensão subjetiva por explorar. Nos anos 1920, Follett escrevia sobre a unidade, a integração e a importância de viver holisticamente. Para a autora, as organizações e a sua gestão são elementos essenciais da vida em comunidade. O interesse pela obra de Follett tem sido crescente, sendo que cerca de 60% das publicações científicas acerca da sua obra e contributo para a gestão das organizações foram efetuadas após 2001. De facto, a filosofia inerente a toda a dinâmica organizacional determinará e influenciará as interações e o comportamento das pessoas que fazem parte dessa organização. Assim, coloca-se a questão: de que forma poderá o desenvolvimento humano ser entendido enquanto centro de consciência das organizações? A resposta poderá estar na obra de Follett. O surgimento da questão de investigação, tal como a sua resolução, concretizou-se utilizando uma metodologia mista, dividida em três etapas. Na primeira etapa, de carácter exploratório, foi realizado um *focus group*, com o intuito de perceber de que forma o desenvolvimento humano é entendido face à tecnologia que caracteriza a sociedade atual. Foram, ainda, abordadas noções fundamentais de desenvolvimento humano, gestão e comportamento organizacional e espiritualidade e consciência das organizações. Na segunda etapa, foi apresentada uma revisão sistemática de literatura secundária de Follett, com vista a captar a aplicabilidade e reconhecimento da obra da autora nas práticas de gestão contemporâneas. A terceira etapa, consistiu numa revisão de literatura primária, evidenciando, no princípio central das relações humanas do pensamento de Follett, o desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações. A principal contribuição teórica desta investigação é a redescoberta do território intelectual que incorpora a dimensão humana e filosófica nas práticas de gestão das organizações. Uma consciencialização para a vertente holística da vida e, portanto, do direcionamento do foco da gestão organizacional para a dimensão do desenvolvimento humano, poderá conduzir a novas perspetivas e redefinir, assim, a natureza das relações humanas.

keywords

human development, organizations consciousness, philosophy of management, business management, Mary Parker Follett

abstract

Human development is a concept for which there is no single definition. Attempts have been made to measure the evolutionary progress of humanity, yet there is still a whole subjective dimension to explore. In the 1920s, Follett wrote about unity, integration and the importance of living holistically. According to the author, organizations and management were essential elements of community life. Interest in Follett's work has been growing; about 60% of the scientific publications about her work and its contribution to organizational management were made after 2001. Indeed, the philosophy inherent to all organizational dynamics will determine and influence the interactions and behaviour of its members. The research question is: how can human development be understood as the centre of consciousness of organizations? The answer may lie in Follett's work. The emergence of the research question, as well as its resolution, materialized using a mixed methodology, divided into three stages. In the first stage, exploratory in nature, a focus group was conducted in order to understand how human development is perceived in relation to the technology that characterizes today's society. Fundamental notions of human development, management and organizational behaviour and spirituality and awareness of organizations were also addressed. Secondly, a systematic review of Follett's secondary literature was presented in order to capture the applicability and recognition of the author's work in contemporary management practices. Finally, the third stage consisted of a primary literature review, capturing the central principle of human relations present in Follett's thought, with the human development approach as the centre of consciousness of organizations. The main theoretical contribution of this research is the rediscovery of the intellectual territory that incorporates the human and philosophical dimension in the management practices of organizations. An awareness of the holistic aspect of life, and therefore of the focus of organizational management on the human development dimension, could lead to new perspectives and thus redefine the nature of human relationships.

Índice

1 INTRODUÇÃO 9

2 REVISÃO DE LITERATURA 12

2.1 Desenvolvimento humano: análise conceptual e contextual 12

2.2 Tecnologia, liberdade e desenvolvimento humano: indivíduos e organizações 16

2.2.1 Artigo *"Millennials* e tecnologia: uma relação de dependência ou liberdade?" 18

2.3 Gestão e comportamento organizacional: desenvolvimento de recursos humanos 37

2.4 Espiritualidade e centro de consciência das organizações: foco no desenvolvimento humano 42

2.4.1 Espiritualidade no trabalho 42

2.4.2 O desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações 44

2.4.3 Centro de consciência das organizações ou a organização consciente 45

3 METODOLOGIA 50

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS 52

4.1 Revisão de literatura sistemática: Mary Parker Follett 52

4.1.1 Publicações científicas sobre Follett: caracterização da amostra 52

4.1.2 Mary Parker Follett: apresentação e perceção dos principais contributos para a gestão das organizações 56

4.1.3 Mary Parker Follett e o desenvolvimento humano 61

4.2 O contributo de Mary Parker Follett: revisão de literatura primária 64

4.2.1 A experiência criativa: o indivíduo, a organização e o desenvolvimento humano 64

4.2.2 A Lei da Situação, o conflito construtivo e a resposta circular 67

4.3 O desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações: análise crítica ... 71

5 CONCLUSÃO 75

6 CONTRIBUTO, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS 78

REFERÊNCIAS 79

Índice de ilustrações

Ilustração 2-1: Índice de Desenvolvimento Humano e a sua distribuição populacional (valores de 2017)..... 13
Ilustração 2-2: "Millennials e Tecnologia: uma relação de dependência ou liberdade?" - Caracterização da amostra 29
Ilustração 2-3: Estágios da consciência da organização, adaptado de Pees et al. (2009)..... 46
Ilustração 2-4: Características de uma organização consciente, adaptado de Heaton e Harung (1999) 48
Ilustração 3-1: Plano metodológico..... 51
Ilustração 4-1: Parâmetros de investigação – publicações sobre a obra de M.P. Follett 52
Ilustração 4-2: Distribuição de publicações por ano..... 53
Ilustração 4-3: Tipo de publicação 53
Ilustração 4-4: Área predominante da publicação 54
Ilustração 4-5: Distribuição de publicações por Continente de origem dos autores principais 54
Ilustração 4-6: Kewyords das publicações: Word Map..... 55
Ilustração 4-7: Contributos percebidos da obra de Follett, no âmbito da gestão das organizações 60
Ilustração 4-8: Parâmetros - Mary Parker Follett, desenvolvimento humano, artigos científicos 61
Ilustração 4-9: Follett e o desenvolvimento humano: associações conceptuais (Novicevic, et al., 2013; Wheelock & Callahan, 2006) 63
Ilustração 4-10: Mary Parker Follett: obras analisadas 64
Ilustração 4-11: Mapa conceptual da obra de Follett..... 70
Ilustração 4-12: Elementos centrais do desenvolvimento humano nas organizações..... 72
Ilustração 4-13: Consciência das organizações e conceitos em Follett 73

1 Introdução

> Estágios progressivos na evolução das organizações correspondem a aspetos da mente progressivamente mais profundos (Harung, Heaton, & Alexander, 1999, p. 198).

O ser humano é consciente do mundo ao seu redor e de si próprio, da sua atividade, corpo e vida mental (Smith, 2017). Essa autoconsciência, ou a natureza da consciência, é alvo de consideração, teorização e investigação, provavelmente desde os primórdios da existência humana (Van Gulick, 2018). A perceção e interpretação individual de um mundo partilhado reflete a natureza da relação do humano com o organismo universal ao qual pertence e lhe permite conceber-se conforme é. Segundo Arendt (1998), tudo o que entra em relação com a vida humana, quer por fatores externos, quer resultante do esforço e criação humana, assume imediatamente o caráter de condição da existência humana. A inter-relação é, assim, um elemento inerente à vida. O ser humano coexiste em constante relação consigo próprio e com toda a sua envolvente.

Perceber a forma como a consciência opera nas organizações e aprender a aplicar os seus princípios nas decisões das organizações irá fornecer novas perspetivas e expandir o leque de possibilidades na análise do comportamento organizacional (Pees, Shoop, & Ziegenfuss, 2009). A organização é o resultado do grupo, do conjunto de indivíduos em ação e interação. Abordar a temática do desenvolvimento humano é perceber como conseguir libertar o potencial criativo humano.

O desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações é o tema central desta investigação, que se encontra estruturada em seis capítulos:

Capítulo 1. Introdução
Capítulo 2. Revisão de Literatura
Capítulo 3. Metodologia
Capítulo 4. Discussão e resultados
Capítulo 5. Conclusão
Capítulo 6. Contributos, limitações e propostas

No segundo capítulo, é apresentada a revisão de literatura que assenta em quatro pilares, o primeiro consiste numa análise conceptual e contextual daquilo que é, hoje, considerado como desenvolvimento humano. Seguidamente, são abordadas questões

relacionadas com a tecnologia, cultura, gerações e liberdade. Na medida em que se trata de questões fulcrais na caracterização das sociedades atuais, considerou-se pertinente tentar perceber qual o impacto que a tecnologia teria ao nível da própria perceção do desenvolvimento humano. Foi incluído, neste ponto, um estudo preliminar e complementar de carácter exploratório, na forma de um artigo, concretizado por meio de um *focus group* direcionado à geração *millennial*, devido ao seu contributo para a definição da questão de investigação. De um modo geral, pode-se assumir que a tecnologia resulta de um processo criativo humano, daí a sua pertinência e valor acrescido na análise do desenvolvimento humano. O terceiro ponto abordado na revisão de literatura é a gestão e comportamento organizacional, na perspetiva do desenvolvimento de recursos humanos, enquanto ramo científico da gestão. Perceber de que forma as práticas de desenvolvimento de recursos humanos são entendidas atualmente, e como estas se poderão manifestar na gestão e comportamento organizacional, constitui um elemento relevante para a investigação. Por fim, o quarto tópico explora conceitos como a espiritualidade, a consciência individual e coletiva, e a sua aplicação ao nível da conceção do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações.

O capítulo três define a metodologia – questão e objetivos de investigação e processos de recolha e tratamento de dados. Coloca-se a seguinte questão: de que forma poderá o desenvolvimento humano ser aplicado e entendido enquanto centro de consciência das organizações? Sugere-se que a resposta poderá estar na obra de Mary Parker Follett. Follett foi uma pioneira na área da teoria e comportamento organizacional e uma das primeiras autoras a escrever sobre gestão (Ciappei & Cinque, 2015). Nas décadas de 1920/1930, Follett transportou para a gestão conceitos da filosofia clássica, enriquecendo a perspetiva social e dinâmicas das práticas de gestão (Ciappei & Cinque, 2015). O seu foco nas relações humanas e princípios de integração e cooperação constitui o principal fator para o estudo da obra da autora. Após a revisão de literatura e estudo preliminar, que constitui o capítulo dois, prossegue-se com uma metodologia mista. Assim, no quarto capítulo, são expostos os resultados e discussão. Num primeiro ponto, é apresentada uma revisão sistemática da literatura, cujo tópico é a própria autora – Mary Parker Follett. São descritas a perceção e associações existentes entre a obra de Follett e a sua aplicabilidade contemporânea nas práticas de gestão, com recurso às bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, e é efetuado o tratamento estatístico dos dados com o auxílio da folha de cálculo

Excel e do *software* IBM SPSS. No segundo ponto, adotou-se uma metodologia de carácter mais interpretativo e, portanto, qualitativo, usando como principal fonte de obtenção de dados a literatura primária de Mary Parker Follett. Foram identificados na obra da autora vários pontos que remetem para o entendimento do desenvolvimento humano enquanto fator primordial das organizações. Por último, procura-se associar os conceitos de organização consciente aos conceitos de Follett, concretizando assim a defesa do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações.

No quinto capítulo é apresentada a conclusão do estudo e, no capítulo sexto, são descritos os principais contributos e relevância do estudo para a gestão das organizações, as limitações e propostas para investigações futuras.

2 Revisão de literatura

2.1 Desenvolvimento humano: análise conceptual e contextual

"Todos os seres humanos contam, e toda a vida humana é igualmente valiosa. Este universalismo está no centro do conceito de desenvolvimento humano" (United Nations Development Programme, 2018, p. 13). O desenvolvimento humano é encarado como um ponto primordial da existência humana. De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), o desenvolvimento humano, ou a abordagem do desenvolvimento humano, diz respeito à expansão da riqueza da vida humana e destaca três elementos: pessoas, oportunidades e escolhas (United Nations Development Programme, 2019). Criar um ambiente propício para que as pessoas, individual e coletivamente, possam desenvolver todo o seu potencial, vivendo de forma livre, harmoniosa e criativa, é um objetivo central do desenvolvimento humano (UNDP, 2019; Stewart, 2013). Assim, esta abordagem visa não só avaliar o progresso humano, mas também identificar as condições para o florescimento humano (UNDP, 2019; Stewart, 2013).

Com o intuito de criar uma base mensurável do progresso do desenvolvimento humano, em 1999, no âmbito do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP), foi apresentado o Índice de Desenvolvimento Humano, ou *Human Development Index* (HDI) (UNDP, 2019). O HDI incorpora três dimensões básicas que, sendo alcançadas, proporcionarão novas oportunidades para o progresso (UNDP, 2019), nomeadamente a capacidade de levar uma vida longa e saudável, a capacidade de adquirir conhecimento e a capacidade de alcançar um padrão de vida decente. Neste último aspeto, enquadram-se as questões económicas e de rendimento, encaradas como um meio de desenvolvimento e não como um fim em si mesmas (UNDP, 2018) – fenómeno que reforça o posicionamento das pessoas e do bem-estar humano no centro das políticas e estratégias mundiais de desenvolvimento. O cálculo do HDI contempla quatro indicadores nos quais estão refletidas as dimensões do rendimento, da saúde e da educação/ conhecimento: o rendimento nacional bruto *per capita*, a esperança média de vida à nascença, a média de anos de escolaridade e os anos de escolaridade expectáveis (UNDP, 2018; Gamlath, 2013).

A Ilustração 2-1 considera os valores do HDI e a sua distribuição populacional em 2017 (UNDP, 2018). Dos 189 países contabilizados, 59 reúnem as condições para um HDI muito alto, 53 países têm HDI alto, com HDI médio contabilizam-se 39 países e, por fim, 38 países encontram-se no grupo com baixo HDI. Em termos de distribuição populacional, observa-se que o grupo de países com HDI médio é o que tem mais representatividade populacional, com aproximadamente 37% da população mundial. Este cenário pode significar que, apesar de existirem mais países enquadrados no grupo com HDI muito alto, a consideração efetiva do desenvolvimento humano terá mais lógica ser em termos humanos ou populacionais, o que, tendo em conta o que o índice representa, poderá ser indicativo de que a margem para o florescimento, desenvolvimento e libertação ou concretização do potencial humano é grande.

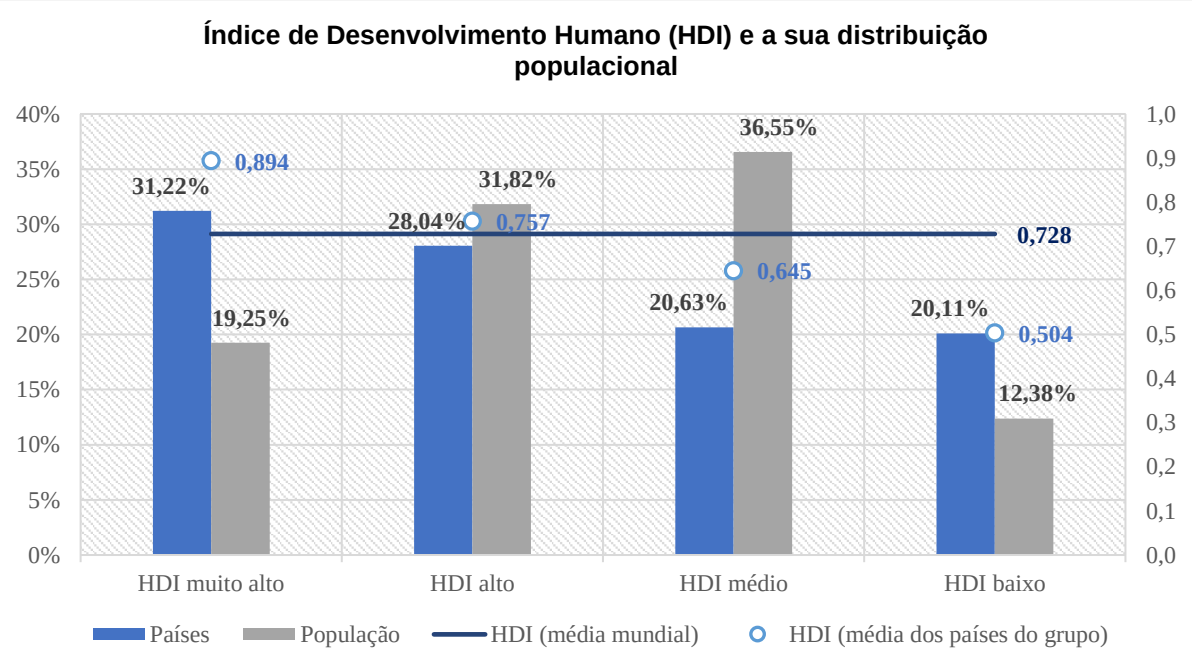

Ilustração 2-1: Índice de Desenvolvimento Humano e a sua distribuição populacional (valores de 2017)

Fonte: UNDP (2018)

De facto, em termos gerais, observa-se que cerca de 51% da população mundial agrupa-se nos países com HDI alto ou muito alto, e, em contrapartida, aproximadamente 49% da população concentra-se nos países com HDI médio ou baixo. Daqui surgem diversas questões relacionadas com liberdade, oportunidades, escolhas, educação, e, de forma mais ampla, relacionada com questões da sociedade ou questões socioculturais.

Na análise das tendências e evolução do HDI (UNDP, 2018), surgem ainda, atualmente, dois problemas que constituem fortes barreiras ao progresso em termos de

desenvolvimento humano, concretamente, a discriminação de género e a sustentabilidade ambiental. As mulheres têm um valor de HDI mais baixo do que os homens em todas as regiões do mundo, não por terem menos capacidades, como é óbvio, mas por terem menos oportunidades e enfrentarem barreiras específicas ao empoderamento durante toda a vida (UNDP, 2018). Também a degradação ambiental e as alterações climáticas não deverão ser desconsideradas, sendo imperativo que o mundo adote padrões sustentáveis de produção e consumo para que o desenvolvimento humano se torne verdadeiramente sustentável (UNDP, 2018). De facto, e conforme Moyer e Bohl (2019) realçam, existe um consenso científico de que o caminho atual do desenvolvimento humano e ambiental não é sustentável.

Importa, no entanto, referir algumas limitações associadas à adoção do HDI enquanto medida efetiva do desenvolvimento humano. A qualidade do desenvolvimento humano é algo que ainda não está diretamente incorporado no HDI, sendo, portanto, uma das limitações da sua análise: viver durante mais tempo não significa necessariamente mais anos a apreciar a vida, estar na escola por mais tempo não é garantia do desenvolvimento de capacidades e/ou habilidades (UNDP, 2018). De facto, existe toda uma dimensão subjetiva relacionada com a felicidade, satisfação e bem-estar, a concretização do potencial humano ou toda a dinâmica contexto-ação-reação, que deve ser considerada na conceptualização e perceção do desenvolvimento humano (UNDP, 2018; Anand, 2017; Stewart, 2013). O valor das medidas subjetivas reside na capacidade de envolvimento nas perceções e preferências que são intrinsecamente subjetivas, ou para as quais não existe atualmente uma medida objetiva (Anand, 2017).

Bem-estar, felicidade e florescimento humano são muitas vezes usados como sinónimos (Haybron, 2019; Anand, 2017), pois, tratando-se de conceitos interconectados, é difícil conceber o florescimento e desenvolvimento humano sem ter como base o bem-estar, tranquilidade e liberdade de corpo e mente. A felicidade é interpretada tanto enquanto estado mental, como também enquanto satisfação e contentamento com a vida (Haybron, 2019). Segundo Haybron (2019), a primeira interpretação foca-se nas características psicológicas individuais. A segunda está mais direcionada para o valor, ou valor prudencial, na medida em que pretende alcançar o que se deseja, evitando todos os perigos – conceito em voga na filosofia contemporânea e relacionado com o bem-estar, contentamento, utilidade ou prosperidade (Haybron, 2019). A noção de valor prudencial poderá ver uma equiparação nos conceitos de eficiência e eficácia aplicados na economia ou gestão: conseguir atingir os

objetivos com os mínimos recursos possíveis, ou seja, com a otimização dos recursos e a minimização dos riscos.

O bem-estar, em termos gerais, é aquilo que, em última análise, se configura ou apresenta como bom para uma pessoa (Crisp, 2017). Forgeard, Jayawickreme, Kern e Seligman (2011) entendem o bem-estar como um fenómeno multifacetado, que deve ser avaliado com recurso a constructos subjetivos e objetivos. Os autores associam cinco domínios ao bem-estar, nomeadamente: emoção positiva, envolvimento, relacionamento, significado e realização. Todos têm o denominador comum que se resume ao estado subjetivo de sentimentos, associações de significado, identificação ou, de modo geral, à perceção das pessoas acerca das suas vidas (Ward & King, 2017). Acerca da atribuição de sentido à vida, Ward e King (2017) apresentam três conceitos: propósito, significado e coerência – todos eles dependentes da perceção do indivíduo, do modo como vê e sente a vida.

Efetivamente, a perceção é uma palavra-chave na vivência humana. O conteúdo da perceção representa aquilo que o indivíduo assimila da sua experiência percetual (Siegel, 2016). O problema central na epistemologia da perceção reside na explicação de como a perceção, que é algo interno ou inerente ao indivíduo, pode proporcionar conhecimento ou crenças justificadas acerca de um mundo externo (Lyons, 2017). Ou seja, a subjetividade individual no mundo partilhado tem implicações acerca daquilo que é a realidade, ou a perceção da realidade. Uma abordagem fenomenológica reconhece a natureza subjetiva do conhecimento e considera a experiência ou a vivência enquanto fonte válida do conhecimento (Zsolnai & Illes, 2017). Uma vez mais, torna-se evidente a questão do inter-relacionamento e da vida em relação ou interação.

As interações sociais são uma parte essencial da vida humana. De acordo com Ward e King (2017), as ligações sociais são fortes determinantes do bem-estar, desempenhando um papel importante na atribuição de sentido à vida. Segundo Stewart (2013, p. 1), "os indivíduos não podem florescer sozinhos" – quando nasce, o ser humano precisa de ter suporte de vida prestado pela família, seja a família direta em si, seja, de forma generalizada, a "família humana". A família onde o ser humano nasce, o país, o grupo, o conjunto de pessoas com as quais vai interagir e coexistir diretamente, portanto a sociedade, é uma componente essencial e determinante de uma existência florescente, daí a sua relevância para o desenvolvimento humano (Stewart, 2013).

De acordo com Stewart (2013), uma tarefa importante para uma abordagem de desenvolvimento humano é explorar a natureza das organizações e instituições que são percebidas como sendo favoráveis ao florescimento humano *versus* as que são percebidas como sendo impeditivas. A natureza e qualidade das relações existentes numa organização, enquanto grupo de pessoas que agem e interagem com um propósito comum, determinará o ambiente propício ou impeditivo ao desenvolvimento humano. Daqui, surge um dos primeiros propósitos desta investigação – o de perceber quais os fatores que poderão contribuir para criar um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento humano.

Um dos problemas da sociedade atual, relacionado não só com questões percetuais, mas também com questões socioculturais, é a fragmentação da vida, em oposição a viver a vida holisticamente. Ciappei e Cinque (2015) apontam a crise económica global que hoje se vivencia, com todas as suas manifestações de ausência de responsabilidade e as evidentes ameaças ecológicas socioculturais e ambientais, como fatores demonstrativos de uma profunda desintegração da vida humana, ou seja, como fatores indicativos de um modo de vida fragmentado. Os autores evidenciam, assim, a necessidade de uma abordagem holística da vida e propõem a reconsideração de conceitos filosóficos de modo a promover um entendimento e práticas de gestão integradas (Ciappei & Cinque, 2015) e, portanto, sustentáveis e potenciadoras do desenvolvimento do potencial humano.

2.2 Tecnologia, liberdade e desenvolvimento humano: indivíduos e organizações

A tecnologia é um tópico inevitável quando se pensa em progresso, evolução e desenvolvimento social. Tecnologia, liberdade e desenvolvimento humano permeiam a conceção e perceção da existência humana. Para Sen (2006), desenvolvimento e liberdade são conceitos inseparáveis. Segundo o autor, a liberdade é o objetivo primário e o principal meio para o desenvolvimento.

As redes sociais e as tecnologias de informação e comunicação caracterizam e determinam a sociedade atual. A natureza das relações humanas está intimamente ligada a recursos, culturas e comportamentos sociais. Vallor (2016) constata que as redes sociais em si não são um fenómeno da sociedade contemporânea. Para a autora, os seres humanos encontram-se socialmente interconectados de uma forma ou de outra, desde sempre, e

historicamente têm recorrido a sucessivas técnicas e instrumentos para facilitar e manter tais redes de conexão social, portanto, redes sociais.

Desenvolveu-se, no âmbito da presente investigação, um estudo preliminar sobre a tecnologia, o seu impacto a nível pessoal e profissional e o seu papel na perceção da liberdade e do desenvolvimento humano. Procurou-se apresentar uma contextualização sociocultural da tecnologia e da sua relação e impacto geracional, com especial ênfase na geração *millennial*. A par disso, explorou-se também a tríade indivíduo-trabalho-sociedade. A forma como estes três conceitos são percebidos determinará o sentido e harmonia dos indivíduos em relação à sociedade onde se inserem.

No seu livro *A Liberdade*, Bauman (1989) apresenta a relação entre a liberdade, a sociedade e o sistema social:

> Na sociedade onde vivemos, a liberdade individual move-se firmemente para a posição de centro cognitivo e moral da vida – com consequências de largo alcance para cada indivíduo e para o sistema social no seu todo (p. 115).

O autor demonstrava assim que, na sociedade moderna, o foco se estava a direcionar para a liberdade individual, contrariamente à liberdade coletiva do passado, cujo foco se centrava no "trabalho, entendido como o esforço partilhado e coordenado, destinado à produção de riqueza por meio da aplicação do esforço humano na reconstrução da natureza" (Bauman, 1989, p. 115). Bauman (1989) especificava a necessidade e sentido do trabalho na vida do indivíduo:

> O trabalho era fundamental para a vida do indivíduo. Estabelecia a diferença entre riqueza e indigência, autonomia e dependência, posição social alta ou baixa, presença ou ausência de respeito por si próprio. Como única maneira aceite de o indivíduo poder influenciar a qualidade da sua vida, o trabalho era a norma moral principal que guiava a conduta individual, e o único ponto de observação de onde o indivíduo observava, planeava e modelava o seu processo de vida como um todo. Assim, o valor e a dignidade da vida de cada um eram aferidos por estes critérios, como relacionados com o trabalho e com os vários aspetos de uma atitude positiva para com o trabalho: aplicação, diligência, assiduidade, iniciativa. Por outro lado, o descrédito moral estava ligado à abstenção do trabalho – denegrida e ultrajada como ociosidade, indolência, preguiça, ou mandriice. Quando a vida individual era planeada, era a profissão da vida inteira que fornecia a moldura. As pessoas definiam-se em termos da sua competência profissional, do tipo de trabalho que tinham aprendido a executar (pp. 115-116).

Passadas três décadas, será que o direcionamento percebido por Bauman caminha rumo ao seu foco de liberdade individual e, consequentemente, liberdade coletiva? Ou terá havido um redirecionamento do foco para o trabalho?

O estudo, que se apresenta na sua totalidade e estrutura original no ponto 2.2.1, foi submetido a publicação, na tipologia de um artigo científico, intitulado "*Millennials* e Tecnologia: uma relação de dependência ou liberdade?", da autoria de Diana Loio, Manuel Au-Yong-Oliveira e Nina Szczygiel, numa revista indexada em várias bases de dados científicas de referência. Optou-se por enquadrar o artigo nesta secção, com o seu formato original, de forma a extrair todo o seu contributo em termos de conteúdo teórico e apresentação sequencial, tendo em vista dois propósitos. O primeiro prende-se com a delimitação da questão de investigação. Tendo sido evidenciado um conflito ou desequilíbrio ao nível individual e organizacional, este estudo preliminar remeteu para a necessidade do levantamento de um tópico prévio ao da perceção de um tema tão complexo como a liberdade – o desenvolvimento humano. O desenvolvimento humano relaciona-se, naturalmente, com uma perceção mais ou menos exata da situação individual e coletiva e consequentemente, com as ações resultantes. A perceção da liberdade e da relação com a tecnologia, neste caso, é condicionada, na medida em que é, normalmente, influenciada por experiências individuais. O segundo propósito prende-se com questões de enquadramento teórico, visto que o estudo preliminar possibilitou o levantamento e desenvolvimento de alguns conceitos fundamentais para prosseguir com um estudo mais aprofundado sobre o desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações.

2.2.1 Artigo *"Millennials* e tecnologia: uma relação de dependência ou liberdade?"

Objetivo – Pretende-se com este estudo perceber qual a relação dos *millennials* portugueses com a tecnologia, qual o impacto que tem nas suas vidas pessoais e profissionais e qual o seu papel na perceção da liberdade individual. Colocou-se a seguinte questão de pesquisa: terão os *millennials* uma relação de dependência ou de liberdade com a tecnologia?
Metodologia – Adotou-se uma metodologia de carácter exploratório, concretizada por meio de um *focus group*, moderado, semiestruturado, gravado e transcrito na totalidade. O *focus group* ocorreu em 2019, teve a duração de 1h15min, e incidiu sobre a relação dos *millennials* com a tecnologia, especificamente as tecnologias de informação e comunicação, e o modo como esta se relaciona com a perceção de liberdade, tanto do ponto de vista pessoal como a nível profissional.

Resultados – Os *millennials* consideram que a liberdade é utópica, na medida em que a vida em sociedade pressupõe o estabelecimento de regras e normas de conduta para permitir a interação e entendimento entre pessoas. Consideram a tecnologia como fonte de oportunidades e organização pessoal e profissional, no entanto admitem que a dependência da tecnologia tem impactos a nível pessoal e profissional.
Contributo – A questão da liberdade resulta da relação, da vida em sociedade. A liberdade terá como principal fim o desenvolvimento do potencial humano. Transportar esta filosofia de desenvolvimento humano para o seio de uma organização contribuirá para uma maior consciencialização e reestruturação do papel do trabalho e da tecnologia na vida das pessoas.
Palavras-chave – tecnologia; *millennials*; comportamento organizacional; liberdade; desenvolvimento humano.

I. Introdução

Nas últimas décadas assistiu-se a um grande e rápido desenvolvimento tecnológico, que caracteriza e determina o estilo de vida da sociedade atual. Moynihan (1979) aponta a tecnologia como sendo um facilitador significativo da liberdade humana; para o autor, a liberdade é escolha, e a tecnologia melhora as opções de escolha até determinado ponto. Será esse "ponto" o ponto crítico que diferencia liberdade de dependência? Será que a tecnologia causa dependência e, por isso, diminui a liberdade? Assim, este trabalho procura responder à questão: terão os *millennials* uma relação de dependência ou de liberdade com a tecnologia? Para o efeito, organizou-se um *focus group* com a duração de uma hora e quinze minutos, composto por cinco *millennials* e um especialista com vários anos de experiência de trabalho com esta geração. Numa primeira fase, é apresentada uma revisão de literatura focada na relação humano-tecnologia, abordando o impacto da tecnologia tanto em contexto organizacional como em contexto individual, com especial ênfase na geração *millennial*. Numa segunda fase, é apresentada a metodologia e a discussão dos resultados obtidos face à literatura existente.

II. Revisão de Literatura

II.1. Tecnologia: liberdade ou dependência

A liberdade é um conceito complexo, alvo de consideração e contemplação desde a antiguidade. A vida e organização em comunidade é crucial para a sobrevivência da espécie. No entanto, dada a complexidade da mente humana e a perceção e interpretação individual do mundo partilhado, essa organização ou integração social nem sempre é um fenómeno fácil, estando dependente de uma codificação ou descodificação que permita o encontro ou interação como, por exemplo, a linguagem. O conceito de liberdade surge, então, "em relação a". Bauman (1989, p. 18) afirma:

> a liberdade existe apenas como relação social; que, em vez de ser propriedade, fruição do indivíduo em si, é uma qualidade que faz parte de uma certa diferença entre indivíduos; que só tem sentido como oposição a algum outro condicionalismo, passado ou presente.

No século XVII, Espinosa (1992, pp. 101-102) apresentou uma definição de liberdade:

> diz-se *livre* o que existe exclusivamente pela necessidade da sua natureza e por si só é determinado a agir; e dir-se-á *necessário*, ou mais propriamente, coagido, o que é determinado por outra coisa a existir e a operar de certa e determinada maneira.

Ou seja, é comum a liberdade ser definida positiva e/ou negativamente. No sentido positivo, "um indivíduo é livre na medida em que tem controlo da sua vida ou se governa a si próprio" (The Cambridge Dictionary of Philosophy, 1999, p. 723) – trata-se de um conceito próximo do de autonomia individual, considerada como sendo a capacidade de um indivíduo de ser ele próprio, de viver a sua vida de acordo com razões e motivos considerados como seus e não como um produto resultante de influências exteriores a si (Christman, 2018). No sentido negativo, um indivíduo é livre pela ausência de opressões ou condicionamentos relativamente à sua ação.

Moynihan (1979) considera inegável que a tecnologia aumentou enormemente a liberdade humana, uma vez que, para o autor, a liberdade é escolha, e a tecnologia melhora as opções de escolha. Para Sen (2001), o foco do desenvolvimento deve estar na liberdade, o autor vê o desenvolvimento enquanto o processo de expansão da liberdade das pessoas, não só ao nível de ações e decisões individuais, mas também ao nível das oportunidades reais que as pessoas têm face às suas circunstâncias pessoais e sociais. Adicionalmente, de

acordo com o autor, o desenvolvimento enquanto liberdade contrasta com visões mais restritas e isoladas do desenvolvimento, como a sua medida através do crescimento do produto interno bruto ou dos aumentos salariais individuais ou através da industrialização, avanços tecnológicos ou modernização social (Sen, 2001). De facto, a industrialização, o progresso tecnológico ou a modernização social poderão contribuir substancialmente para expandir a liberdade, no entanto a liberdade depende de outras influências, de uma rede de relacionamentos, interações e envolventes contextuais (Sen, 2001). Daqui surge a importância de ter em perspetiva uma abordagem integrada, pois, conforme Follett (1949), qualquer facto ganha o seu significado através da sua relação com todos os outros factos inerentes à situação.

É, no entanto, indiscutível que, atualmente, a tecnologia tem um papel vital na vida quotidiana, moldando e redefinindo o modo como pessoas e empresas agem e interagem. Assume um papel extremamente importante, quer enquanto força económica, quer enquanto força cultural (Franssen, Lokhorst, & van de Poel, 2018). Alguns autores referem-se à ambivalência de sentimentos e emoções relacionados com a adoção das tecnologias (Bittencourt, Almeida, & Araujo, 2019), pois, conforme Mick e Founier (1998), citado por Bittencourt *et al.* (2019), a tecnologia tanto pode promover a sensação de "liberdade, controlo e eficiência" como pode despertar sentimentos de "inaptidão, descontrolo e escravização" (Bittencourt *et al.*, 2019, p. 88). Também Introna (2017) observa que, no centro da inter-relação tecnologia/sociedade, encontram-se várias questões complexas acerca da natureza humana, técnica, agência, autonomia, liberdade, entre outras. O autor coloca ainda a questão: a tecnologia molda a sociedade, a sociedade molda a tecnologia ou ambas se moldam mutuamente?

Estas questões deixam a descoberto o impacto e papel da tecnologia na vida humana. Assim, torna-se pertinente explorar a natureza do conceito. A tecnologia tem inerente a si duas dimensões centrais: *instrumentalidade* e *produtividade*; a "instrumentalidade" envolve o esforço humano em controlar a sua vida e ambiente, interferindo com o mundo de uma maneira instrumental, utilizando os recursos/ ferramentas com um propósito e de forma inteligente, enquanto que a "produtividade" engloba a totalidade do empenhamento humano em criar ferramentas novas que possam realizar determinadas coisas de forma controlada e eficiente (Franssen *et al.*, 2018). Introna (2017) apresenta três abordagens referentes à tecnologia: abordagem da ferramenta, construtivista social e fenomenológica. Na primeira

abordagem, as tecnologias são ferramentas que a sociedade utiliza para fazer certas coisas que de outra forma não seria capaz de fazer; a incorporação das ferramentas nas práticas tende a ter um impacto mais ou menos determinável nessas práticas e, consequentemente, na vida social (Introna, 2017). Numa abordagem construtivista, a tecnologia e a sociedade "constroem-se" mutuamente desde o início, existe uma interação contínua entre as práticas sociais e os artefactos tecnológicos (Introna, 2017). A abordagem fenomenológica considera que a tecnologia e a sociedade se constituem mutuamente, ou seja, são a condição de ser uma da outra – a tecnologia não é o artefacto por si só, é também a atitude ou disposição tecnológica que fez com que o artefacto "aparecesse" como significativo e necessário; no entanto, uma vez criados, os artefactos e a atitude que conduziu à sua conceção moldam o mundo e a sociedade (Introna, 2017).

Coloca-se ainda a questão: se por um lado as tecnologias permitem o desenvolvimento económico e sociocultural, melhorando e expandindo o leque de oportunidades na vida das pessoas, até que ponto essas mesmas tecnologias não serão fonte de dependência? Segundo Illich (1976, p. 55), "trata-se de saber se o progresso deve significar independência progressiva ou progressiva dependência".

II.2. A propensão à adoção de novas tecnologias: interação humano-tecnologia

A propensão à adoção de novas tecnologias depende da motivação e dos inibidores percebidos pelos indivíduos (Bittencourt *et al.*, 2019). Ratchford e Barnhart (2012) propuseram a escala TAP (*Technology Adoption Propensity*) com o objetivo de desenvolver uma ferramenta parcimoniosa, mas preditiva, das atitudes dos indivíduos em relação a um conceito variado e flexível de tecnologia. Assim, a escala, constituída por 14 itens, agrupa dois fatores motivacionais – o otimismo e a proficiência – e dois fatores inibidores, nomeadamente a dependência e a vulnerabilidade (Bittencourt *et al.*, 2019; Ratchford & Barnhart, 2012). Por "otimismo" entende-se "a crença de que a tecnologia proporciona maior controlo e flexibilidade na vida" (Ratchford & Barnhart, 2012, p. 1212); a "proficiência" refere-se à confiança que o indivíduo tem na sua capacidade para aprender a utilizar novas tecnologias de uma forma fácil e rápida, estando portanto associada à sensação de se ser tecnologicamente competente (Ratchford & Barnhart, 2012); a "dependência" refere-se à sensação de estar excessivamente dependente e/ou "escravizado" pela tecnologia (Ratchford

& Barnhart, 2012); por último, a "vulnerabilidade" é entendida pela crença de que a tecnologia aumenta a potencial sujeição ou exposição dos indivíduos ao crime e ao aproveitamento malicioso ou propagandístico por parte de empresas e outras entidades (Ratchford & Barnhart, 2012).

As tecnologias de informação e comunicação estão a mudar muitos aspetos do relacionamento e existência humana (Introna, 2017). Segundo Sullins (2016), as tecnologias de informação assumem um carácter omnipresente na vida das pessoas. As redes sociais são outro marco do século XXI – redes como o *Facebook*, *Twitter* ou *Youtube*, começaram a transformar as práticas sociais, políticas e de comunicação (ou informação) de indivíduos e instituições em todo o mundo (Vallor, 2016). Esta dinâmica virtual transforma a relação interpessoal em diferentes contextos e apresenta implicações éticas, no entanto, conforme Vallor (2016, p. 1) refere, as implicações éticas mais do que ao nível interpessoal, são de natureza relacional:

> a complexa rede de interações entre utilizadores de serviços de redes sociais e as suas comunidades *on-line* e *off-line*, criadores e gestores de redes sociais, corporações, governos e outras instituições – juntamente com os diversos motivos e por vezes conflitos de interesses dos diversos *stakeholders* – continuarão a exigir uma análise rigorosa nas próximas décadas.

A utilização da Internet tem aumentado exponencialmente nos últimos anos decorrente do desenvolvimento tecnológico, no entanto o seu uso excessivo é também uma realidade, e pode-se converter num cenário de dependência para o utilizador, com impacto negativo, social e emocionalmente (Kayis *et al.*, 2016; Shapira *et al.*, 2003). Alguns indicadores associados à dependência prendem-se com a incapacidade de gerir ou limitar o tempo de utilização da Internet, independentemente dos prejuízos psicológicos, sociais ou profissionais que daí advenham, ou com a intensa preocupação, ansiedade e irritação quando o acesso à Internet é limitado ou inexistente (Ryding & Kaye, 2018; Kayis *et al.*, 2016; Van Rooij & Prause, 2014; Shapira *et al.*, 2003). A dependência ou vício da Internet surge, assim, como uma preocupação global, ainda que exista alguma controvérsia na utilização e conceptualização da Internet enquanto dependência (Ryding & Kaye, 2018). Segundo alguns autores (Ryding & Kaye, 2018; Van Rooij & Prause, 2014), uma das questões alvo de debate prende-se com o facto da Internet ser encarada enquanto entidade singular, embora incorpore uma série de atividades potenciais. Ryding e Kaye (2018) clarificam bem este ponto, referindo que a Internet é fundamentalmente um portal através do qual as pessoas acedem a uma imensidão de atividades e serviços de natureza diversa, como jogos (por exemplo, jogos

on-line, jogos de apostas), trabalho (acesso a recursos *on-line*, *download* de *softwares*, *e-mail*, hospedagem de *sites* e armazenamento de ficheiros, etc.), socialização (redes sociais, *chats*, encontros *on-line*, etc.), entretenimento (filmes, música, etc.), compras, entre outros. Assim, as autoras caracterizam a Internet como sendo "um ambiente altamente multidimensional e diversificado, que proporciona uma infinidade de experiências como produto de domínios virtuais específicos" (Ryding & Kaye, 2018, p. 226). Todas estas possibilidades que podem estar na origem da utilização ou acesso à Internet podem questionar a consistência do conceito de "dependência" (Ryding & Kaye, 2018).

II.3. A tecnologia nas organizações

De acordo com Introna (2017), a maioria das organizações e instituições tornaram-se dependentes, em menor ou maior grau, da sua infraestrutura de tecnologia de informação. Segundo o autor, a tecnologia de informação é encarada como uma maneira económica de resolver uma infinidade de problemas resultantes da sociedade contemporânea e da complexidade crescente que a caracteriza. De facto, num contexto onde a competitividade é cada vez mais agressiva e presente, não só entre organizações, mas inclusive entre organizações e indivíduos, a diferenciação é um fator crítico de sucesso para a sobrevivência e sucesso das organizações. O conhecimento é o resultado da ação e pensamento individual (Merlo, 2017), sendo por isso um recurso com enorme potencial no estabelecimento de uma vantagem competitiva sustentável. Importa, no entanto, fazer a distinção entre informação e conhecimento. Enquanto que a "informação" resulta da integração e organização de dados meramente descritivos, conferindo-lhes um sentido, o "conhecimento" consiste na interpretação dos dados e da informação de forma a sustentar determinada ação, e tem em conta questões como crenças, valores e compromissos (Teixeira, 2005). Assim, o capital humano tem um papel imprescindível na triagem, produção, interpretação e aplicação do conhecimento, uma vez que "sem pessoas, o conhecimento é mera informação armazenada em suportes físicos ou digitais" (Boatca, Draghici, & Carutasu, 2018, p. 200).

O capital intelectual é, indubitavelmente, uma parte essencial da gestão do conhecimento, pois define a identidade e cultura organizacional, influenciando estilos de pensamento e a análise ou abordagem para a tomada de decisões por parte das organizações

(Merlo, 2017). Merlo (2017) afirma que o capital intelectual, enquanto fator intangível, poderá ser transformado em bens tangíveis numa economia baseada no conhecimento.

Teixeira (2005, p. 240) apresenta uma definição para gestão do conhecimento: "processo de adquirir, distribuir e usar eficazmente o conhecimento, ou o processo de criação, aquisição e transferência do conhecimento e modificação do comportamento organizacional para refletir novos conhecimentos e ideias". Fatores como a urgência no tratamento de informação, a quantidade de informação a tratar, a diversidade de fontes de informação, a complexidade da informação, a necessidade de conhecer cenários alternativos, a velocidade de reação ou capacidade de resposta, a fiabilidade e segurança, entre outros, contribuem para o aumento progressivo dos processos automáticos nas organizações e para a pressão ou exigência de um suporte informatizado e digital (Gouveia, 2006). Segundo Gouveia (2006), a mediação eletrónica e tecnológica é um veículo decisivo que permite o relacionamento com os *stakeholders* de forma integrada e com tempos de resposta nunca antes obtidos.

A capacidade para gerir o conhecimento está relacionada com as competências inerentes ao processo do conhecimento, nomeadamente, a sua aquisição, partilha e utilização; e, com as capacidades de infraestrutura do conhecimento, que englobam a cultura organizacional, a estrutura organizacional e os sistemas ou infraestruturas tecnológicas (Alaarj, Abidin-Mohamed, & Bustamam, 2016). Assim, o princípio chave de um sistema de gestão de conhecimento de valor prende-se com a capacidade da organização de proporcionar eficiente e eficazmente a integração de três elementos críticos – tecnologia, processos e pessoas, de modo a promover a aprendizagem organizacional através do estabelecimento de uma cultura de partilha e conhecimento (Merlo, 2017). Neste âmbito, Merlo (2017) concluiu que o investimento na gestão do conhecimento e a consolidação de uma cultura de aprendizagem estão correlacionados e refletem um tipo de liderança organizacional favorável aos fluxos da informação, criação e partilha de conhecimento e, portanto, à otimização do processo de tomada de decisões e do desempenho organizacional.

O facto de a gestão do conhecimento estar relacionada com a forma como as pessoas interagem com a informação e a tecnologia em determinado contexto organizacional revela a sua pertinência para a análise da interação humano-computador (Merlo, 2017). A Interação Humano-Computador (IHC) contribui significativamente para a conceção e idealização dos sistemas de comunicação e informação (Merlo, 2017); é definida como uma área de

conhecimento interdisciplinar, englobando disciplinas como a ciência da computação, psicologia, gestão de informação e sistemas de comunicação, ciência da informação, engenharia de fatores humanos e design de arquitetura da informação (Merlo, 2017).

O ambiente de trabalho é modificado e afetado não só pelos avanços tecnológicos em si, mas também pelo modo como a tecnologia é utilizada pelas diferentes gerações e pessoas que coexistem no mercado de trabalho (Haeger & Lingham, 2014). Alguns comportamentos, como *texting* durante reuniões, ou a utilização de outros *social media* durante o horário de trabalho, são exemplos de como gerações mais novas podem afetar ou influenciar gerações mais velhas (Haeger & Lingham, 2014). Outro comportamento decorrente da tecnologia e indicativo de mudanças na gestão da vida pessoal e profissional é o facto de os colaboradores estarem, e ser esperado que estejam, constantemente disponíveis ou contactáveis mesmo após o horário de trabalho (Haeger & Lingham, 2014).

Adicionalmente, a utilização da tecnologia em contexto de trabalho é alvo de alguma controvérsia, pois atualmente não é incomum os colaboradores de uma organização utilizarem a tecnologia para fins pessoais em horário laboral – fenómeno conhecido por *cyberloafing* (Kim, 2018). "Durante o dia de trabalho, os funcionários verificam rotineiramente os sites de redes sociais, leem artigos de notícias atuais, realizam transações bancárias e compras *on-line*, assistem a vídeos do *YouTube*, reservam viagens de fim de semana" (Kim, 2018, p. 261), entre outros, o que pode ser problemático para as organizações. Crescendo com o advento da Internet e com acesso a tecnologias em constante evolução, a geração *millennial* é apontada como sendo o grupo onde este tipo de comportamento é mais provável (Kim, 2018).

II.4. *Millennials* e tecnologia: trabalho e liberdade

"Os *millennials* interagem com a tecnologia como nenhuma outra geração anterior" (Au-Yong-Oliveira, Gonçalves, Martins, & Branco, 2018, p. 954). Os anos de nascimento que delimitam as gerações não são absolutos ou universais; alguns autores consideram que a geração *millennial* é composta pelas pessoas que nasceram entre 1981 e 1995 (Madara, Maheshwari, & Selvan, 2018), outros entendem que se deve considerar até ao ano 2000 (Smith & Galbraith, 2012). Trata-se da geração que tem uma base no mundo pré-digital e que cresceu ao lado e com a tecnologia (Madara *et al.*, 2018). Alguns estudos indicam que

os *millennials* procuram o equilíbrio trabalho/vida (Durocher, Bujaki, & Brouard, 2016), valorizam trabalhos com significado (Smith & Galbraith, 2012) e veem a motivação como sendo o elemento chave do sucesso na vida (Au-Yong-Oliveira *et al.*, 2018). Trata-se, portanto, de uma geração que valoriza a flexibilidade e a utilização da tecnologia (Durocher *et al.*, 2016).

A exposição ao desenvolvimento tecnológico, especificamente em termos de comunicação, informação e conhecimento, também influencia o estilo e noção de aprendizagem dos *millennials* (Kim, 2018). No contexto de aprendizagem ao longo da vida, Madara *et al.* (2018) indicam três características que definem os *millennials*: curiosidade, empatia e paixão pelo que fazem. Com a diversidade de meios e acesso à informação, alguns estudos indicam que os *millennials* têm um estilo de aprendizagem mais autónomo ou autodidata (Kim, 2018). Esta questão de aprendizagem autónoma poderá dar a impressão, por vezes errónea, de que os *millennials* frequentemente se envolvem ou distraem com atividades não relacionadas com o trabalho, em horário laboral (Kim, 2018). Kim (2018, p. 263) refere um exemplo: "para desenvolver uma estratégia de *marketing* para um novo produto, é provável que os colaboradores da geração *millennial* leiam artigos em *blogs*, visualizem vídeos de produtos de concorrentes no *YouTube* ou que solicitem *inputs* aos seus amigos do *Facebook*" – à primeira vista, poderá dar a impressão de que são atividades de teor pessoal, no entanto, pode ser simplesmente uma etapa normal no processo criativo e produtivo dos *millennials* (Kim, 2018).

Haeger e Lingham (2014) exploram o conceito da fusão trabalho-vida – *work-life fusion* – associado à utilização da tecnologia. Por *work-life fusion*, os autores entendem a "gestão concomitante das necessidades do trabalho e da vida, durante o horário de trabalho" (Haeger & Lingham, 2014, p. 316), e, nesse contexto, propõem uma escala para explorar o impacto que o uso de determinadas tecnologias tem no alcance do equilíbrio trabalho-vida, da satisfação no trabalho e no controlo psicológico do trabalho (Haeger & Lingham, 2014). Estudos indicam que, para os *millennials*, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um fator importante nas decisões de escolha de emprego, não no sentido de estarem desesperados para sair do trabalho mal chegue a hora de saída, mas sim no sentido em que procuram empregadores que lhes possam proporcionar uma fluidez ou harmonia entre trabalho e lazer (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). A capacidade de gerir problemas de trabalho e vida pessoal ao mesmo tempo é importante para os *millennials*, podendo estes

experienciar perdas de controlo psicológico no trabalho caso essa autonomia não lhes seja proporcionada (Haeger & Lingham, 2014). Ou seja, é importante para os *millennials* poderem gerir questões pessoais durante o horário de trabalho, a conectividade entre vida pessoal e trabalho é essencial e os *millennials* irão sentir uma perda de controlo no trabalho (podendo ter impactos negativos ao nível da criatividade e dedicação) se não estiverem num ambiente que apoie a gestão concomitante ou simultânea das suas vidas de forma holística e não fragmentada (Haeger & Lingham, 2014).

Seguindo a tendência da fusão trabalho-vida, e da harmonia trabalho-lazer, também o conceito de lazer no trabalho – *leisure at work* (LAW) – está a assumir popularidade. De acordo com alguns autores, o LAW é um fator significativo no desempenho dos colaboradores, proporcionando, portanto, um valor acrescentado ao ambiente de trabalho, facilitando a expressividade pessoal, a resiliência e a identificação com a organização (Lacanienta, Duerden, & Widmer, 2018; Mokaya & Gitari, 2012). Para Lacanienta *et al.* (2018), as pessoas experienciam o lazer em níveis variáveis de eficácia, interesse ou motivação. "Quando os fatores ideais se alinham, os indivíduos podem experienciar o lazer enquanto estado mental" (Lacanienta *et al.*, 2018, p. 313), que incorpora as perceções de liberdade, motivação intrínseca e afeto positivo (Lacanienta *et al.*, 2018).

III. Metodologia

Este trabalho procura responder à seguinte questão: terão os *millennials* uma relação de dependência ou de liberdade com a tecnologia? Optou-se por utilizar uma metodologia de carácter exploratório, concretizada por meio de um *focus group*, moderado, semiestruturado, gravado e transcrito na sua totalidade. O *focus group* ocorreu em fevereiro de 2019, teve a duração de uma hora e quinze minutos, e incidiu sobre a relação dos *millennials* com a tecnologia, especificamente as tecnologias de informação e comunicação, e o modo como esta se relaciona com a perceção de liberdade, tanto do ponto de vista pessoal como a nível profissional.

III.1. Caracterização da amostra

A Ilustração 2-2 apresenta a caracterização da amostra. O grupo contou com cinco indivíduos da geração *millennial*, de nacionalidade portuguesa, trabalhadores estudantes e/ ou com contacto prévio com o mercado de trabalho, e com um especialista, docente universitário, com vários anos de experiência e investigação direcionada a este grupo geracional.

Identificação	Ano de nascimento	Género	Área académica
Participante 1	1994	Feminino	Gestão. Administração Pública.
Participante 2	1994	Masculino	Engenharia Eletrónica e Telecomunicações.
Participante 3	1995	Masculino	Engenharia e Gestão Industrial.
Participante 4	1996	Feminino	Administração Pública.
Participante 5	1997	Masculino	Engenharia e Gestão Industrial.
Especialista	1969	Masculino	Gestão. Tecnologia.
Moderador	1987	Feminino	Gestão. Turismo.

Ilustração 2-2: "Millennials e Tecnologia: uma relação de dependência ou liberdade?" - Caracterização da amostra

Fonte: Elaboração própria

IV. Discussão dos resultados

IV.1. Relação e motivação na utilização da tecnologia

Quando se colocou a debate a questão da relação dos participantes com a tecnologia e, especificamente, com as tecnologias de informação e comunicação, foi possível perceber a dualidade inerente à sua utilização. "Como tudo no mundo, tem [a tecnologia] as partes positivas e as partes negativas e o que nós conseguimos adquirir, ou a maneira como nós utilizamos a tecnologia, é que vai fazer a diferença de estar a ser utilizada de uma maneira que nos ajude e que é saudável ou não", refere o Participante 2. Tópicos como a acessibilidade, conectividade, utilidade, eficiência e eficácia foram identificados enquanto fatores positivos; em contrapartida, questões relacionadas com privacidade e criminalidade, dependência e saúde física e cognitiva emergiram.

Relativamente à motivação para a utilização ou adoção das tecnologias no dia-a-dia, as respostas do grupo foram concordantes com o estudo de Ratchford e Barnhart (2012), ou seja, as motivações e inibições apontadas integram-se nas quatro dimensões da ferramenta proposta pelos autores – otimismo, proficiência, dependência e vulnerabilidade. Por um lado,

os participantes acreditam que a tecnologia lhes proporciona mais oportunidades, controlo e flexibilidade na gestão e organização das suas vidas pessoais e profissionais, procurando ativamente novas aplicações e funcionalidades que se apliquem às suas necessidades; por outro lado, referem a dependência, falta de produtividade (derivada da distração, por exemplo) e a noção de vulnerabilidade e criminalidade que condicionam as suas experiências. Outro aspeto mencionado foi a interação e relacionamento e a sua dualidade real-virtual. Os participantes, com base nas suas experiências, afirmam que existem alterações comportamentais significativas nas interações presenciais comparativamente às virtuais. Curiosamente, referem que virtualmente as pessoas são mais agressivas e têm menos inibições no que escrevem e partilham, demonstrando que não está bem presente a noção de que virtualmente existe um registo ou histórico efetivo de informação associado ao utilizador, ou, estando presente, é desconsiderada.

A questão da necessidade de interação e conectividade social foi bastante vincada. "O humano é um ser social" (Participante 4), "vivemos de convívio e de interação" (Participante 3), foram a base de algumas intervenções, que consideraram a tecnologia como sendo o veículo da interação, comunicação, partilha e conhecimento, não só do próprio meio e contexto, mas a nível global, considerando o contacto com outras perspetivas e contextos socioculturais como potenciador do desenvolvimento e experiência humana. De facto, e conforme Haeger e Lingham (2014), os *millennials*, considerados como a geração da "*net*", gostam de se sentir conectados o tempo todo, através da tecnologia. Os participantes referiram valorizar a integração da vida pessoal com a vida profissional, e que a tecnologia permitia fazer a gestão simultânea das duas, algo coincidente com a tendência *work-life fusion* indicada por Haeger & Lingham (2014).

A nível profissional, a tecnologia foi apresentada como imprescindível. No ritmo da sociedade atual, e com a quantidade de informação existente, é inquestionável que a tecnologia é uma ferramenta crucial para a organização dos participantes. Uma das participantes afirmou que, sem a tecnologia, era impossível fazer o seu trabalho, referindo-se à tecnologia como uma extensão sua. Segundo Dess e Sauerwald (2014), a razão primária da tecnologia nas organizações é alavancar o capital humano. Dessa forma, é utilizada não só para partilha da informação, mas também como meio de aumentar a colaboração e cooperação organizacional (Dess & Sauerwald, 2014).

O "tempo de ecrã" foi algo mencionado pelo grupo: "as pessoas nem se apercebem do tempo que passam em frente aos ecrãs", refere o Participante 3. O Participante 1 refere que fica sete horas por dia a trabalhar no computador, o que, acrescido ao tempo que acede ao seu *smartphone* e outros dispositivos, acaba por ter impactos negativos na sua saúde física e emocional, afetando os seus relacionamentos com as outras pessoas. Ou seja, existe por um lado a necessidade de aceder e utilizar a tecnologia, decorrente de todo o processo social e profissional, e, por outro, a própria vontade de satisfazer a necessidade social de integração, interação e lazer, para a qual a tecnologia se apresenta como facilitador. Alguns estudos, também direcionados a *millennials*, reportam que é comum lidarem com questões pessoais durante as horas de trabalho, considerando ser praticamente impossível deixar a sua vida pessoal para trás, servindo-se dos seus equipamentos de comunicação durante o dia (Kim, 2018). No entanto, o grupo mencionou o uso excessivo ou problemático dos dispositivos. De acordo com Horwood e Anglim (2018, p. 349), a utilização problemática de *smartphones* pode ser definida como "a utilização compulsiva que prejudica o funcionamento diário em termos de produtividade, relações sociais, saúde física ou bem-estar emocional". O nível de utilização e grau de importância atribuído aos *smartphones* não foi uniforme no grupo, no entanto a maioria dos participantes afirmou estar sempre contactável, independentemente da hora, consultando frequentemente o *smartphone*. O uso excessivo ou problemático foi indicado pelo grupo como sendo decorrente da equação situacional de cada indivíduo, quer a nível social como profissional, no entanto, fatores de personalidade também terão a sua relevância. No seu estudo, Horwood e Anglim (2018) destacaram a importância da personalidade para entender as predisposições para o uso problemático do *smartphone*. A investigação dos autores indica que o uso problemático do *smartphone* se correlaciona positivamente com o neuroticismo, impulsividade, vulnerabilidade, ansiedade e emotividade e negativamente com a conscienciosidade, obediência, competência, autodisciplina, deliberação, honestidade-humildade, afabilidade e abertura (Horwood & Anglim, 2018).

A questão da transmissão de dados foi alvo de atenção e preocupação por parte dos participantes. O facto de poderem usufruir de uma série de plataformas, redes sociais, jogos e aplicações, sem um custo monetário associado, não implica que os participantes considerem que estão a usufruir de serviços gratuitos, isentos de qualquer custo, estando cientes do valor do fornecimento dos seus dados pessoais. De facto, *websites* de redes sociais, por exemplo, precisam de gerar receitas compatíveis com os seus altos custos

operacionais; os anúncios ou publicidade são um exemplo (Murillo, Merino, & Núñez, 2016).

A criminalidade é, também, uma preocupação dos participantes do ponto de vista de usurpação e uso indevido e criminal de dados e informações divulgadas com uma maior ou menor consciência dos riscos associados. Apesar dos riscos, os participantes não deixam de utilizar os serviços. De acordo com Öğütçü, Testik e Chouseinoglou (2016), as ameaças cibernéticas aumentam continuamente com a introdução de novas tecnologias e, adicionalmente, os limites legais relacionados com a privacidade das informações pessoais e o seu uso pelas empresas não são claros e estão frequentemente sujeitos à interpretação legal. Os participantes concordaram que a quantidade e detalhe das informações pessoais partilhadas na rede é da responsabilidade de cada um, ainda que, por vezes, as pessoas possam não ter a plena noção ou consciência da informação que estão a divulgar. Assim, é da responsabilidade de cada indivíduo estar ciente das ameaças e proteger as suas informações pessoais (Öğütçü *et al.*, 2016).

IV.2. Perceção de liberdade e a sua relação com a tecnologia

O conceito de liberdade provou ser subjetivo e de difícil análise por parte do grupo. Follett (2017, p. 173) afirma: "o nosso conceito de liberdade depende do sítio onde colocamos o centro da consciência". Algumas intervenções acerca do que os participantes consideravam ser a liberdade foram:

- "A liberdade é algo que não afete os outros, ou seja, é o nosso espaço que nós podemos manobrar, sem realmente afetar a vida dos outros, mesmo que seja positivamente ou negativamente" (Participante 3);
- "É o nosso livre arbítrio. Nós não poderíamos ser livres se não existisse não liberdade. Não existiria sequer o conceito. Tem de haver o bom para existir o mau. E, liberdade em excesso, mais uma vez, é muito prejudicial" (Participante 4);
- "Eu acho que ninguém é livre (…) acho que, em geral, nós não somos livres e nós não devemos ser porque uma sociedade, infelizmente, não consegue funcionar como deve de ser se não houver certas regras e limites para aquelas pessoas que, por si, não conseguem ter o bom senso de…" (Participante 2);
- "Somos livres na perceção que nós temos" (Participante 3).

Bauman (1989), a propósito da manutenção da ordem social via estabelecimento de condutas de comportamento, descreve a sociedade moderna:

> A sociedade moderna difere das suas predecessoras pela sua atitude para consigo própria, mais individualista do que coletivista. Vê a manutenção da ordem social (isto é, a contenção da conduta humana dentro de certos parâmetros, e a previsibilidade do comportamento humano dentro desses parâmetros) como um "fim": algo a ser mantido na ordem do dia, a ser considerado, discutido, cuidado, tratado, resolvido. A sociedade moderna não acredita que possa estar em segurança sem, consciente ou inconscientemente, tomar medidas para salvaguardar essa segurança. Estas medidas significam, antes de mais, a orientação e a vigilância da conduta humana: significam controlo social (Bauman, 1989, pp. 22-23).

Esta é uma caracterização concordante com a discussão feita pelo grupo. "A minha liberdade acaba onde a do outro começa", mencionou o Participante 5. Trata-se de uma afirmação que tem bem presente a perceção do grupo relativamente à liberdade na sociedade e à necessidade de limites. Bauman (2007, p. 80) questiona: "só poderá cada um de nós ser livre no interior da prisão? Não será a ilusão da liberdade do lado de fora o verdadeiro começo da limitação?" De facto, não faz sentido o conceito de liberdade estar dissociado do de responsabilidade. Uma atitude responsável relativamente à experiência – à vida, envolve "o reconhecimento do desenvolvimento da situação, uma atitude *consciente* face à experiência" (Follett, 2017, p. 142), o que "significa que notamos a mudança que a situação em desenvolvimento provoca em nós próprios" (Follett, 2017, p. 142). Conforme Follett (2017, p. 172), "a pessoa está sempre num fluxo de interligação com quem se relaciona", logo a perceção de liberdade não será um conceito estático ou garantido, mas algo que ocorre a todo o momento, e implica uma consciência e respeito para com a relação interpessoal e com toda a envolvente, daí que a noção de "liberdade com regras" ou "liberdade até certo ponto", conforme mencionado pelo grupo, possa ser questionável, porque "liberdade" implicará uma responsabilidade, consciência e respeito pela vida. Follett (2017, p. 66) defende que "a responsabilidade coletiva não é uma questão de adição, mas sim de interligação, uma questão de modificação recíproca levada a cabo por essa interligação. Não é uma questão de agregação, mas sim de integração", ou seja, pressupõe a consciência do outro. A autora acrescenta ainda:

> quando vemos a comunidade como um processo, reconhecemos, nesse momento, que liberdade e lei devem surgir juntas. Integro tendências opostas na minha própria natureza e o resultado é liberdade, poder, lei. Expressar a personalidade que estou a criar e viver a autoridade que estou a criar é sinónimo de ser livre (Follett, 2017, p. 174).

A tecnologia foi apontada como fator potenciador da liberdade, na medida em que expande o leque de oportunidades e opções disponíveis para a vida das pessoas. No entanto, a questão da dependência, bem como o ritmo que acaba por impor aos membros da sociedade, foi também indicada. Uma das participantes afirma: "nós, enquanto sociedade, somos obrigados a viver aceleradamente, e não vivemos os instantes como deveríamos". Illich (1976, p. 75) prevê: "as pessoas escolherão a bicicleta quando tiverem avaliado bem o preço que pagam pelos veículos rápidos." Trata-se de uma questão de consciencialização e, uma vez mais, de responsabilidade.

Quando questionados acerca de qual o maior entrave à liberdade, os participantes apontaram a sociedade e o próprio indivíduo. "Em sociedade, não conseguimos ser totalmente livres, nem precisamos disso" afirma o Participante 5, denotando, uma vez mais, a necessidade de regras para a manutenção da ordem social. "Sinto-me pouco livre, porque ponho demasiada pressão em cima de mim" (Participante 1), isto reflete a pressão autoimposta e o indivíduo enquanto o seu próprio inibidor. Outro participante (Participante 2) reflete que mesmo a pressão autoimposta representa um ato de liberdade, uma escolha, no entanto, essa pressão autoimposta produz efeitos não controláveis e não desejáveis do ponto de vista de saúde física e emocional, por isso, até que ponto terão as pessoas a noção dos seus condicionamentos? Os condicionamentos dependem da vivência individual de cada um, do seu contexto sociocultural, da sua própria personalidade, que, por sua vez, também incorpora todas as influências externas. Trata-se, portanto, de um processo subjetivo e circular, que deriva da relação com os outros, com a vida. Por fim, os participantes concordaram que, de facto, a noção de liberdade dependia da perceção individual. Bauman (1989, p. 50) apresenta a questão da subjetividade das conceptualizações para evidenciar a noção de liberdade no tempo e no espaço (em termos de lugar, ou cultura): "sugere-se então, aberta ou indiretamente, que as sucessivas transformações do fenómeno chamado "liberdade" são idênticas às suas sucessivas conceptualizações".

IV.3. Equilíbrio trabalho-liberdade-vida

Quando questionados acerca do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e como este se relaciona ou influencia a sua perceção de liberdade, foram mencionados fatores considerados inibidores e potenciadores desse equilíbrio. No entanto, e tendencialmente, o

grupo declarou não existir um equilíbrio, existindo, sim, a consciência ou a tomada de decisão ou responsabilidade pelo desequilíbrio – seja por pressão autoimposta ou por sacrifício voluntário e consciente de aspetos da vida pessoal em prol da estabilidade ou desenvolvimento profissional. Um dos participantes (Participante 1) deu o seu exemplo pessoal, evidenciando o esforço extra e decisão de abdicar dos dias de férias a que tinha direito por sentir alguma insegurança acerca da renovação do seu contrato de trabalho, situação de grande *stress* emocional. De facto, este cenário não é incomum na atualidade e estudos recentes começam a focar-se na problemática da "disponibilidade excessiva para o trabalho". Segundo Cooper e Lu (2019), a disponibilidade excessiva para o trabalho tem uma natureza multifacetada e abrange manifestações comportamentais como longas horas de trabalho (incluindo horas extraordinárias), presenteísmo na doença ou teletrabalho (trabalhar em dispositivos móveis fora do local e/ou horário de trabalho). A pressão das organizações para cada vez mais conseguirem mais com menos e para serem competitivas num ambiente de negócios cada vez mais global, combinada com a insegurança, exigência e restrições no trabalho, conduziu ao excesso de trabalho e/ ou à disponibilidade excessiva para o trabalho (Cooper & Lu, 2019). Esta situação pode ser alvo de grande *stress* e desmotivação, uma vez que a geração *millennial* valoriza o equilíbrio entre lazer, trabalho e vida pessoal (Kim, 2018). Adicionalmente, três das prioridades dos *millennials* na escolha dos seus locais de trabalho são: os dias de férias, o salário e um trabalho seguro ou estável (Madara *et al.*, 2018).

Outro aspeto que os participantes mencionaram foi a falta de transparência nas organizações, algo que leva a perceções de injustiça entre colaboradores, afetando negativamente o ambiente e cultura organizacional e, naturalmente, tendo impacto também na saúde emocional dos colaboradores. De facto, questões relacionadas com valores, transparência e responsabilidade social são importantes para os *millennials*, que valorizam trabalhos que ofereçam satisfação pessoal e que tenham um significado superior à mera troca remuneração-serviço (Smith & Galbraith, 2012). A questão do relacionamento interpessoal também foi referenciada. Os *millennials* valorizam uma abordagem humanística e um ambiente de trabalho estimulante, dando especial ênfase às pessoas (Ng *et al.*, 2010).

A autonomia e flexibilidade no trabalho foram apontadas como elementos contribuintes para a sensação de liberdade. De facto, de acordo com Smith e Galbraith

(2012), os *millennials* valorizam a flexibilidade porque é importante para eles equilibrar trabalho e vida pessoal.

V. Conclusão

Madara *et al.* (2018) caracterizam o cenário atual: as tecnologias mudam muito rapidamente, sendo que a tecnologia digital, especificamente, tem um crescimento de mudanças exponencial. Os *millenials* foram influenciados ou moldados por esse cenário, mas mais do que isso, os *millenials* também o estão a moldar e a definir, por exemplo, "as ferramentas que dominam a comunicação em tempo real (*Twitter, Facebook, WhatsApp*, etc.) são criadas por pessoas desta geração" (Madara *et al.*, 2018). Para os *millennials* o relacionamento é tudo, mais do que serem leais a marcas ou equipas, são leais a pessoas, portanto, manter a relação entre pessoas é absolutamente crítico (Madara *et al.*, 2018, p.3).

A geração *millennial* está e continua a entrar na força de trabalho em grande número (Ng *et al.*, 2010). O trabalho tende a ser menos central para a identidade dos *millennials*, que colocam como prioritário o lazer e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Kim, 2018). Não obstante, no que se trata à escolha do trabalho, a era da informação conduz à era das escolhas. Se, por um lado, as opções de escolha são cada vez mais, dando mais liberdade aos *millennials* de encontrar um trabalho que corresponda às suas expectativas, por outro, essa imensidão de opções podem ser motivo de confusão e, num caso extremo, podem ser um entrave ou bloqueio ao desenvolvimento (Madara *et al.*, 2018, p.1).

Respondendo à questão da relação dos *millennials* com a tecnologia, deve-se considerar, em primeiro lugar, que a tecnologia, e especialmente a tecnologia digital, é algo presente e incorporado desde sempre na vida desta geração, tendo, por esse motivo, mais escolhas e opções comparativamente às gerações anteriores (Madara *et al.*, 2018). A dualidade da utilização da tecnologia foi bem evidenciada no trabalho de campo, se por um lado a tecnologia permite e proporciona uma imensidão de atividades e escolhas, e, desse modo, promove a sensação de liberdade, por outro lado, também pode ser fator de dependência e de risco ou exposição ao crime. A tecnologia por si não causa dependência, a utilização que lhe é dada é que pode ser excessiva ou problemática. Tal como Gouveia (2006, p. 38) afirma, apesar da sua importância, relevância e determinação nos estilos de vida,

práticas e possibilidades do ponto de vista humano, "o elemento crucial não é a tecnologia, mas sim o que ela pode tornar possível nas relações entre pessoas e pessoas e organizações".

Estudar o impacto da utilização da tecnologia na vida e saúde das pessoas e das organizações é importante para o desenvolvimento do potencial humano. Perceber o ponto em que a tecnologia passa de ser um elemento propício e facilitador da experiência humana para ser um elemento prejudicial à criatividade e motivação é essencial e poderia ser relevante para a saúde e inovação organizacional.

Fruto da pesquisa efetuada e do *focus group*, a liberdade é vista como sendo perigosa e as limitações à liberdade como sendo necessárias. O ser coagido poderá ser fundamental para haver avanço e cumprimento de objetivos, tendo em vista a felicidade. Historicamente, parece que a humanidade avança, relativamente à tecnologia, em períodos de maior instabilidade. Serão, as pessoas, capazes de mudar e de querer ser realmente mais livres? Terão a força para lidar com isso? Evidentemente, deverá haver um equilíbrio e as limitações à liberdade deverão ocorrer na ausência de opressões ou condicionamentos graves relativamente à ação da pessoa. Aqui, a tecnologia entrará como facilitador do processo – mas não como "dona" do processo, com todos os inconvenientes que poderão daí advir. Tal como com tudo o resto, é possível surgir dependência daquilo que se reconhece como tendo valor – quer pessoas, quer objetos. Mas, isso não significará que a tecnologia, neste caso, é má – terá é que ser gerida, como todas as facetas da vida humana.

2.3 Gestão e comportamento organizacional: desenvolvimento de recursos humanos

> Pesquisas e teorias sobre desenvolvimento de recursos humanos (DRH) geralmente não capturam adequadamente a natureza holística e autodirigida dos seres humanos no trabalho. Da mesma forma, a prática de DRH pode ser insuficiente ao aplicar uma postura instrumental em relação aos indivíduos como recursos, em vez de desenvolver as forças inatas e as áreas intrínsecas de interesse (Kuchinke, 2013, p. 370).

O trabalho com significado, o envolvimento dos funcionários, a motivação e o desenvolvimento pessoal são alguns dos tópicos centrais na matéria do desenvolvimento de recursos humanos (DRH) (Bailey, Yeoman, Madden, Thompson, & Kerridge, 2019). De acordo com Ward e King (2017), as pessoas podem, através do trabalho, atingir metas

valiosas e estabelecer relacionamentos sociais solidários, contribuindo simultaneamente para a concretização dos objetivos organizacionais e sociais que promovam o propósito, significado e coerência ou harmonia nas suas vidas.

As pessoas são um elemento essencial das organizações (Radel, 2019). De acordo com Radel (2019), o desenvolvimento de recursos humanos é um elemento central na área da gestão dos recursos humanos, incorporando as dimensões da aprendizagem e educação vocacional. Werner, Anderson e Nimon (2019) constatam que o termo "desenvolvimento" é, por si só, indicativo de um processo contínuo, processo esse que visa um crescimento positivo. Dada a dimensão inter-relacional inerente à vida, o processo de desenvolvimento é simultaneamente individual e coletivo. A palavra "desenvolvimento" remete, assim, para a educação e aprendizagem. Radel (2019) menciona, também, a dimensão da ambição; segundo o autor, se não existir a ambição para mudança e desenvolvimento, então, tanto organizações como indivíduos serão incapazes de atingir o seu potencial.

A ação ou agência humana assume, assim, um papel determinante na vida individual e coletiva. De acordo com Kuchinke (2013), explorar elementos essenciais da agência moral e humana fornece uma visão de como os indivíduos se podem perceber a si próprios num contexto organizacional, proporcionando a oportunidade de incorporar na teoria e prática do DRH um entendimento holístico das pessoas. De uma forma geral, um agente é um ser com capacidade de agir e a "agência" denota o exercício ou manifestação dessa capacidade (Schlosser, 2015). Conforme Schlosser afirma (2015, p. 1), "a agência está praticamente em todo o lado (…) sempre que as entidades entram em relacionamentos causais, pode-se dizer que elas agem umas sobre as outras e interagem umas com as outras, provocando mudanças umas nas outras". Kuchinke (2013) apresenta a agência humana como a qualidade essencial dos seres humanos para fazer escolhas e agir em conformidade, constituindo, portanto, uma noção holística que enfatiza o livre arbítrio, a individualidade e as preocupações centrais da vida dos indivíduos. A ação individual em contexto organizacional é um tópico relevante, perceber como os esforços ou ação individual podem ser direcionados para objetivos e metas organizacionais e, simultaneamente, permitir que os indivíduos tomem decisões autónomas e participem nas situações de forma criativa e inovadora, recorrendo a recursos e talentos inatos (Kuchinke, 2013), será uma das formas de promover uma filosofia na qual o desenvolvimento humano é o elemento central.

Associado à agência humana está, também, o conceito de responsabilidade. No Dicionário de Filosofia de Cambridge (1999, p. 326) é apresentada uma contextualização do "problema da natureza do livre arbítrio e a sua relação com as origens e condições do comportamento responsável":

> Para aqueles que contrastam "liberdade" com "determinismo", uma questão central é se os seres humanos são livres naquilo que fazem ou determinados por eventos externos além do seu controlo. Uma preocupação relacionada é se a responsabilidade de um agente por uma ação exige que o agente, o ato ou a decisão relevante, seja livre. Isso, por sua vez, direciona a atenção para a ação, motivação, deliberação, escolha e intenção, e para o exato sentido, se houver, em que as ações de um indivíduo estão sob o seu controlo. O uso do "livre arbítrio" é uma questão de nomenclatura tradicional; é debatido se a liberdade é adequadamente atribuída à vontade ou ao agente, ou a ações, escolhas, deliberações, etc. (The Cambridge Dictionary of Philosophy, 1999, p. 326)

No contexto filosófico, o termo responsabilidade não tem uma única definição, encontrando-se relacionado a conceitos e contextos específicos, no entanto pode ser visto como a condição que relaciona um agente às suas ações e respetivas consequências (The Cambridge Dictionary of Philosophy, 1999). Já no âmbito da gestão, Teixeira (2005, p. 92) apresenta a responsabilidade como sendo a obrigação de um colaborador de se "empenhar da melhor forma possível na realização das funções" que lhe forem atribuídas. Um ponto chave na gestão e diretamente relacionado com a responsabilidade é a tomada de decisões; as decisões – de caráter rotineiro ou não – traduzem-se na ação da organização, ou seja, compõem a engrenagem organizacional. De acordo com Teixeira (2005, p. 74), "a generalidade das decisões tem sempre um certo grau, maior ou menor, de incerteza, pois envolvem acontecimentos futuros cuja previsibilidade assume sempre algum grau de dificuldade", não obstante, a uma decisão a que corresponda um maior risco ou grau de incerteza, estará normalmente associado um cargo com maior autonomia e responsabilidade. À medida que o grau de complexidade e incerteza aumenta, ou seja, quanto mais crítica for determinada atividade, decisão ou função dentro de uma organização, maior será a responsabilidade inerente a essa função – este cenário estará, em circunstâncias ditas "normais", na base da distinção hierárquica ou delegação funcional inerente ao trabalho de grupo e na base das diferenças remuneratórias.

A perceção de desigualdades e injustiças face ao trabalho e oportunidades, bem como a competitividade excessiva são elementos prejudiciais à saúde humana dentro e fora da organização. Também a desadequação da "função à pessoa" ou, por exemplo,

condicionamentos na prossecução de interesses genuínos, procurando áreas profissionais consideradas socialmente mais "estáveis", pode provocar desnivelamentos motivacionais e afetar a questão da "apropriação" da responsabilidade. Bauman (2007, p. 30) justifica o "dilema" da responsabilidade, explicitando o conformismo que muitas vezes se verifica nas organizações e, de forma geral, na sociedade:

> O pressuposto é que um mandamento heterónomo é mais fácil de seguir do que um projeto próprio e não garantido; as consequências são menos difíceis de suportar, o sofrimento parece mais aceitável, os sobressaltos da consciência atenuam-se e o sal da responsabilidade não vem exasperar a carne da ferida que o erro abriu.

A autonomia individual pode ser vista como a capacidade de um indivíduo ser ele próprio, de viver a sua vida de acordo com razões e motivos considerados como seus e não como um produto meramente resultante de influências externas (Christman, 2018). Em contexto organizacional, que prevê um conjunto de pessoas a interagir e atuar de modo a concretizar a missão da organização, a autonomia é entendida como sendo a medida em que um colaborador tem independência significativa e liberdade de planeamento/ programação do seu trabalho e de escolha para implementação de tarefas (Belias, Koustelios, Sdrolias, & Aspridis, 2015). Li, Li e Chen (2018) consideram a autonomia do trabalho um impulsionador contextual chave, capaz de desencadear os processos cognitivo-motivacionais para a criatividade e, desse modo, influenciar positivamente o desempenho e realização pessoal e profissional. Os limites entre trabalho e vida pessoal estão a tornar-se cada vez mais permeáveis, assim, quando atributos como a cidadania organizacional, o compromisso e trabalho com significado e as competências interpessoais são reconhecidos como fatores de sucesso organizacional, também o pleno envolvimento de interesses, paixões e talentos seria uma mais-valia em termos de estratégia organizacional (Kuchinke, 2013).

Warrick (2017) aponta a cultura como sendo, também, um fator importante no sucesso de uma organização. As variações culturais ocorrem entre continentes, países, pessoas residentes nos países e, naturalmente, entre e dentro das organizações. O autor indica que "a cultura organizacional pode influenciar significativamente o desempenho e a eficácia de uma empresa; a moral e a produtividade dos seus colaboradores; e a sua capacidade para atrair, motivar e reter pessoas talentosas" (Warrick, 2017, p. 395). Pode-se dizer que a cultura deriva da existência de um grupo de pessoas que partilham crenças, valores, atitudes, comportamentos e práticas (Warrick, 2017). Citando Warrick, Milliman e Ferguson (2016), Warrick (2017, p. 396) refere que, "em termos práticos, a cultura organizacional descreve o

ambiente no qual as pessoas trabalham e a influência que este tem no modo como pensam, agem, e experienciam o trabalho".

A questão ética e moral é importante na análise da ação e desenvolvimento humano, em contexto organizacional. De acordo com Kuchinke (2013, p. 378), "a agência moral permite que a energia da agência humana seja canalizada de maneira produtiva e justa no contexto da sociedade humana e civil". A ética aplicada às organizações é um tema dinâmico e pertinente, uma vez que o trabalho ocupa grande parte da vida das pessoas e, conforme Moriarty (2017, p. 1) afirma, "a atividade empresarial molda o mundo em que vivemos, às vezes para o bem e outras vezes para o mal". Essa atividade empresarial depende dos agentes envolvidos, sendo, esses agentes, pessoas individuais com determinado sentido moral (Christman, 2018); no entanto, e de acordo com Christman (2018), também a empresa tem inerente a si uma "agência moral corporativa" ou "responsabilidade moral corporativa", sendo que o termo "corporativa" não se refere propriamente à corporação como uma entidade legal, mas sim a um coletivo ou grupo de indivíduos.

Cunha, Rego, Lopes, e Ceitil (2008, p. 27) referem a importância da noção de que "a virtuosidade organizacional é inseparável da virtuosidade individual". Os autores defendem uma abordagem positiva para as organizações, indicando a interação humana como sendo a base da positividade organizacional (Cunha, Rego, Lopes, & Ceitil, 2008).

Kuchinke (2013) é da opinião que a investigação e prática no âmbito do desenvolvimento de recursos humanos seria valorizada com uma renovação do foco para as dimensões centrais do ser humano. Para o autor, um entendimento adequado da pessoa na sua totalidade é necessário para a colaboração, liderança, inovação, negociação e envolvimento em todos os outros processos relacionados com o ambiente e cultura organizacional. Segundo o autor, apreciar, convidar e nutrir a agência humana no trabalho é um pré-requisito para uma elevada *performance* e envolvimento dos colaboradores, devendo ser encarada como uma condição necessária para a aprendizagem e inovação organizacional (Kuchinke, 2013).

Faz sentido que os conceitos de inovação e criatividade ou potencial criativo apareçam juntos. De acordo com Amabile (1996), citado por Li, Li e Chen (2018), a criatividade é uma atividade cognitiva desencadeada pela motivação e, especialmente, pela motivação intrínseca individual. Segundo Kalkan, Bozkurt e Arman (2014), a capacidade de inovação de uma organização está intimamente ligada ao seu capital intelectual, ou à sua

capacidade para utilizar os seus recursos de conhecimento. Gogan, Artene, Sarca e Draghici (2016) apresentam três componentes associadas ao capital intelectual – humana, estrutural e relacional. O capital humano refere-se "às características e qualidades intelectuais das pessoas de uma organização" (Gogan, Artene, Sarca, & Draghici, 2016, p. 196) e a sua capacidade para reagir às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes; o capital estrutural pode ser descrito como "as infraestruturas organizacionais e os processos usados para obter ou desenvolver os produtos e serviços" (Gogan *et al*., 2016, p. 196); por fim, o capital relacional refere-se à "capacidade para estabelecer relações com os *stakeholders* e com o mercado, de um modo sustentável" (Gogan *et al*., 2016, p. 196), e à capacidade para o estabelecimento de relações interpessoais baseadas na confiança.

Segundo Kuchinke (2013), princípios de justiça e responsabilidade devem ser entendidos como características centrais e até como obrigações organizacionais. Claro está que o conceito de "obrigação" poderá ser redutor daquilo que será a autenticidade que proporcionará, efetivamente, uma mudança na filosofia organizacional. Para o autor, a mudança começa com os valores centrais dos líderes organizacionais: quando a criação de comunidades autênticas e justas for um valor central para os líderes organizacionais, então desencadear-se-á todo o processo de desenvolvimento de capacidades e florescimento humano (Kuchinke, 2013).

2.4 Espiritualidade e centro de consciência das organizações: foco no desenvolvimento humano

2.4.1 Espiritualidade no trabalho

A espiritualidade no trabalho é uma área que tem vindo a ganhar terreno no campo da gestão das organizações (Vasconcelos, 2018; Garg, 2017). Garg (2017) entende a espiritualidade no trabalho como sendo a procura de significado ou propósito superior, conexão e transcendência. De acordo com Zsolnai e Illes (2017), a espiritualidade e o profundo sentido de conexão ou harmonia são essenciais para a criatividade e sentido de responsabilidade no trabalho. Segundo os autores, a espiritualidade cria "espaço livre" e abertura para que o futuro surja organicamente, ou seja, cria uma distância ou quebra da

identificação com as pressões do mercado e o trabalho rotineiro, traduzindo-se numa condição necessária para o desenvolvimento de soluções criativas, éticas e responsáveis. O estudo de McGhee e Grant (2017) reforça esta ideia, os resultados obtidos pelos autores revelam a espiritualidade como um aspeto inerente à identidade que capacita os indivíduos a agir de forma ética, transcendendo as condições organizacionais. Estes indivíduos que serão uma mais-valia para as organizações dado que tendem a melhorar as práticas éticas e a influenciar positivamente e moralmente as pessoas com quem trabalham (McGhee & Grant, 2017). Para Vasconcelos (2018), a espiritualidade no trabalho é benéfica para os indivíduos e para as organizações.

McGhee e Grant (2017) sugerem que a estratégia organizacional deverá incorporar noções de florescimento humano, bem comum e de maior responsabilidade social. De acordo com Sheep (2006), citado por McGhee e Grant (2017), é mais provável que uma mudança real ou efetiva nas organizações seja reflexo da evolução espiritual dos indivíduos que a integram, em oposição a normas e condutas estabelecidas em planos de gestão. Também, segundo Kuchinke (2013), o significado, a espiritualidade e o propósito fluem na medida em que os indivíduos estão aptos a exercer a sua agência e aproveitar ou concretizar as suas capacidades ou potencial.

Estudos apontam a espiritualidade no trabalho como condição necessária para o bem-estar dos colaboradores da organização (Garg, 2017). Segundo Garg (2017), o bem-estar dos colaboradores abrange três componentes vitais – envolvimento dos colaboradores, satisfação com e no trabalho e equilíbrio trabalho-vida.

No contexto de desenvolvimento humano, a educação ou aprendizagem assume-se como condição essencial. Gustavsson e Harung (1994) sugerem que a noção de aprendizagem nas organizações tem sido bem-sucedida ao nível superficial da consciência humana – ação, sentidos, mente e intelecto. Para os autores, a um nível mais profundo da consciência humana, como sentimentos e intuição, ainda existem diversas lacunas e a margem para o progresso é grande (Gustavsson & Harung, 1994). Consequentemente, o contacto com níveis mais profundos de atenção ou consciência é uma condição necessária para a mudança ao nível da educação e aprendizagem (Gustavsson & Harung, 1994).

2.4.2 O desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações

> Quando questões de interesse central para as pessoas, como a aprendizagem, bem-estar, crescimento, sentido e espiritualidade, são vistas como ferramentas para melhorar os resultados organizacionais, e não como valores em si, então a integridade dos estudos e práticas de desenvolvimento de recursos humanos está em risco do ponto de vista ético e pragmático (Kuchinke, 2013, p. 371).

O foco no desenvolvimento e essência humana, aplicado às relações e vivência humana em contexto de trabalho, não é um fenómeno novo; em meados do século XX, a psicologia humanista, o existencialismo e o movimento do potencial humano trouxeram novas perspetivas para a gestão, contribuindo para as primeiras formulações modernas, especialmente na área do desenvolvimento organizacional (Kuchinke, 2013). No entanto, a sua influência diminuiu a partir da década de 1980 e o foco direcionou-se para a pesquisa, teorização e prescrições para as práticas de gestão, tendo como base a psicologia industrial, o comportamento organizacional e os estudos científicos de gestão (Kuchinke, 2013). Ou seja, em vez de o foco estar na essência humana, que seria a origem da ação em sociedade, colocou-se o foco em diversos fragmentos ou práticas que, idealmente, conduziriam ao desenvolvimento humano.

A globalização e os avanços tecnológicos conduzem à economia baseada no conhecimento, onde o capital humano é visto como o elemento chave para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Ahmed, Arshad, Mahmood, & Akhtar, 2016). No entanto, apesar do interesse crescente e reconhecimento atribuído ao capital humano, a estratégia convencional das organizações, no que respeita ao desenvolvimento dos seus colaboradores, está mais direcionada para o aprimoramento de conhecimentos, capacidades e competências individuais e para o controlo emocional (Ahmed *et al*., 2016). Essa abordagem carece de uma compreensão holística da natureza dos seres humanos e do seu inter-relacionamento em contexto de trabalho (Ahmed *et al*., 2016; Kuchinke, 2013).

Petrosyan (2019) alerta para o modo como é encarada a formulação e prossecução dos objetivos organizacionais. De facto, as organizações têm um propósito, uma missão, e agem com vista à sua concretização. O estabelecimento de objetivos a alcançar é um elemento âncora do planeamento estratégico e sobrevivência das organizações, expressando aquilo que é a imagem do futuro desejado (Petrosyan, 2019). De acordo com Petrosyan

(2019), as metas estabelecidas por uma organização direcionam tanto a atividade do coletivo organizacional como a atividade dos seus membros individualmente; no entanto, segundo o autor, a área do estudo da definição de objetivos tem sido negligenciada, especialmente no que respeita à condição da sua natureza e interligação com o elemento pessoal.

Kuchinke (2013) acredita que uma reorientação ou ampliação da abordagem de desenvolvimento dos recursos humanos (DRH) nas organizações, de forma a incluir as dimensões da vida, do mundo e da fenomenologia, pode proporcionar a componente da qualidade para as investigações e práticas no ramo do DRH, traduzindo-se numa valiosa contribuição para a sociedade. Também Ahmed *et al*. (2016) evidenciam a necessidade da harmonia do indivíduo com o mundo, propondo a inclusão do quociente espiritual nas iniciativas de desenvolvimento humano das organizações. Existe, assim, uma alusão àquela qualidade de consciência e interconexão que proporcionará o terreno fértil para o desenvolvimento do potencial humano.

Uma organização consciente tem como visão a aprendizagem e crescimento contínuo, em sintonia com a inteligência holística que está na base da operação da Natureza (Heaton & Harung, 1999). O desenvolvimento humano será, assim, o centro de consciência de uma organização consciente.

2.4.3 Centro de consciência das organizações ou a organização consciente

> A consciência permeia a ordem natural do mundo em evolução e é a base essencial para a transformação organizacional (Heaton & Harung, 1999, p. 157).

Segundo Maharishi (1995), citado por Heaton e Harung (1999), a consciência é algo interconectado universalmente, logo, a gestão assente neste pilar da vida humana promove o progresso e realização para o indivíduo, para a organização e para toda a envolvente ambiental. O cultivo da consciência, manifesto pela capacidade para saber ou conhecer, constitui, segundo Heaton e Harung (1999), a fundação para uma organização baseada na educação ou aprendizagem.

Para Pees, Shoop e Ziegenfuss (2009), a consciência organizacional é central no sucesso da organização em cumprir a sua missão, expressar os seus valores e definir-se de uma forma clara e coerente. A consciência da organização traduz-se na sua capacidade para refletir e encontrar a união entre os diferentes sistemas que a compõem e definem; é a consciência de si mesma em termos de identidade, razão de existir e inter-relacionamento (Pees, Shoop, & Ziegenfuss, 2009). Assim, tópicos como a consideração da experiência, a sensação do saber, escolha, inter-relacionamento, significado, reflexão, relacionamento e contribuição com e para os outros, autoconsciência e a senciência surgem no âmbito do estudo da consciência (Pees *et al.*, 2009; Heaton e Harung, 1999). Também o contexto, ou seja, as condições e circunstâncias que influenciam o comportamento ou afetam o resultado e a experiência subjetiva são conceitos presentes para o entendimento da consciência organizacional (Pees *et al*., 2009).

Pees *et al*. (2009) propõem que a consciência organizacional opera em três estágios: consciência reflexiva, consciência social e consciência coletiva. Na Ilustração 2-3, são apresentados os principais pontos de enfoque dos três estágios.

Estágios da consciência organizacional ou consciência da organização, adaptado de Pees *et al*. (2009)			
Estágio		**Indivíduo**	**Organização**
I.	Consciência reflexiva	Autoconsciência; Identidade e reflexão; Conceptualização, experiência e interpretação do mundo.	A forma como a organização entende a sua posição, com base nos seus atributos, qualidades e conquistas.
II.	Consciência social	Relação com os outros; Relação com o meio ambiente e o resto do mundo.	Contribuição para o todo; Responsabilidade social; Sustentabilidade (humana, ambiental, relacional).
III.	Consciência coletiva	Interconetividade das pessoas e desenvolvimento de métodos de envolvimento, compreensão e reflexão; Integração do relacionamento entre os indivíduos do grupo – "cultura do grupo".	Unidade e integração; Partilha de senso coletivo de experiência, conhecimento e significado; Integração de todos os subsistemas organizacionais direcionados a um objetivo comum; Potencial: aprendizagem e desenvolvimento.

Ilustração 2-3: Estágios da consciência da organização, adaptado de Pees et al. *(2009)*

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Pees *et al*. (2009)

No primeiro estágio, o foco é no "eu", na introspeção e na autoconsciência e, a nível organizacional, na forma como a organização se entende e posiciona relativamente aos seus valores, propósito, qualidade e competências (Pees *et al*., 2009).

O segundo estágio – consciência social – engloba a relação com o outro, o modo como o indivíduo se relaciona com os outros e com a Natureza (Pees *et al*., 2009). Em termos organizacionais, a consciência social indica a consciência da organização em relação ao seu papel e contribuição para o todo; neste estágio, a consciência da organização integra a sua componente reflexiva (estágio anterior) e a social, ou seja, a organização está ciente de si própria, da sua posição, imagem e responsabilidade para com o sistema do qual faz parte (Pees *et al*., 2009). Pees *et al.* (2009, p. 507) salientam, ainda, as questões do inter-relacionamento e sustentabilidade: "no âmbito da sua existência, a organização considera os relacionamentos internos e externos que a tornam uma entidade sustentável e viável".

O terceiro estágio da consciência – consciência coletiva – resulta do encontro ou relacionamento e interconetividade entre indivíduos (Pees *et al.*, 2009). Para Gustavsson e Harung (1994), a consciência coletiva é o principal motor de uma organização. Por consciência coletiva os autores entendem a totalidade originada pelo encontro e junção dos indivíduos, membros da organização e a própria organização:

> Podemos definir a consciência coletiva como a soma total do nível de *ser* de todos os membros. Todas as consciências individuais contribuem para essa qualidade total e, portanto, é o resultado líquido de todos os níveis de desenvolvimento individual. É este nível agregado de *ser* que define a qualidade do *fazer*, e consequentemente todas as influências colocadas no ambiente pelos membros da organização (Gustavsson & Harung, 1994, p. 34).

Pees *et al.* (2009) acrescentam que uma organização atinge o estágio de consciência coletiva quando todos os subsistemas organizacionais se integram e funcionam em direção a um objetivo comum. Existe uma harmonia e consciencialização – uma inteligência organizacional – que se traduzirá numa cultura propícia à criatividade, aprendizagem e desenvolvimento humano. Importa, no entanto, reter que a consciência não é algo estático, algo conquistável, a consciência é dinâmica, ocorre a todo o momento.

Heaton e Harung (1999) apontam sete características de uma organização consciente:

Características de uma organização consciente, adaptado de Heaton e Harung (1999)	
Eficiência a par com o princípio da lei da Natureza (menor esforço/ intervenção e unidade)	- O fluir natural das situações; - Membros da organização: alto grau de autossuficiência, expressão plena da criatividade e inteligência individual; excelência na ação, interações sociais coerentes e conquista/ concretização de metas sem atritos.
Coordenação espontânea e livre de atritos	- Coordenação simultânea de numerosos elementos (lei da natureza); - Unidade coerente; - Coordenação de pessoas cuja consciência se encontra num terreno transcendental comum; - Espírito de entreajuda e apoio espontâneo ou autêntico entre os colaboradores.
Inspiração criativa	- Criatividade/ Potencial criativo: fonte de energia autêntica; - Fluir natural e consciente da ação/ libertação do potencial humano; - Colaboradores criativos, saudáveis e felizes (impacto pessoal e ambiental);
Prosperidade e valor social	- Ação consciente e responsável; - Capacidade das organizações concretizarem as suas missões, beneficiando o meio à sua volta; - Responsabilidade social das organizações.
Harmonia com o ambiente natural/ Natureza	- Interconexão e unidade; - Desenvolvimento sustentável; - Proteção da Natureza e progresso livre de poluição.
Mudança espontânea numa direção evolutiva	- Evolução espontânea e auto-organização (conforme os sistemas observados na Natureza); - Mudança evolucionária e contínua (*versus* resistência à mudança).
Liderança que promove o desenvolvimento humano na sua totalidade	- Foco na promoção do desenvolvimento de todos os indivíduos, de forma holística; - Liderança transformacional – liderar, criando líderes; - Harmonia e sentido de conexão com o mundo; - Práticas e técnicas (meditação, *mindfullness*,…).

Ilustração 2-4: Características de uma organização consciente, adaptado de Heaton e Harung (1999)

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Heaton e Harung (1999)

De acordo com Gustavsson e Harung (1994), o nível de desenvolvimento é o principal fator que determina a perceção do indivíduo sobre a realidade e a sua ação ou *performance*, assim, se os indivíduos podem exibir diferentes estágios de desenvolvimento em termos de independência, autorrealização e consciência, é expectável que uma organização, enquanto conjunto de indivíduos, exiba estágios semelhantes da perspetiva de desenvolvimento e consciência coletiva. Daí, a importância da ação ser ao nível individual, ainda que o resultado seja coletivo.

É importante reter que um estado de consciência totalmente alerta fornece maior liberdade e potencial para a mudança criativa (Heaton & Harung, 1999). Heaton e Harung (1999) defendem que, ao nível profissional das práticas de gestão, os níveis de eficiência, qualidade, progresso sem poluição, satisfação, saúde e prosperidade, poderão ser alcançados pela adoção de práticas específicas que visam a harmonia do indivíduo e da organização com o cosmos.

3 Metodologia

A questão de investigação que se coloca é como o desenvolvimento humano poderá ser aplicado e entendido enquanto centro de consciência das organizações. Pretende-se responder a esta questão revisitando o trabalho de uma das pioneiras no campo da teoria e comportamento organizacional – Mary Parker Follett, e propondo uma ferramenta teórica de sensibilização com fatores e conceitos capazes de contribuir para a criação de um ambiente e filosofia organizacional propícios ao desenvolvimento do potencial humano.

Porquê Mary Parker Follett? Follett (1868-1933) foi das primeiras autoras a caracterizar a gestão enquanto ramo de filosofia, demonstrando que os conceitos da filosofia política clássica eram relevantes para as práticas da gestão (Ciappei & Cinque, 2015). Destacou-se em três grandes áreas: consultadoria de gestão, desenvolvimento social e comunitário e na teoria e comportamento organizacional (Rego & Cunha, 2017). O elemento humano e as relações humanas permeiam a obra de Follett, o que, acrescido da sua experiência e contributo para a gestão e comportamento organizacional, tornam a autora uma escolha interessante e relevante para a concretização da investigação proposta.

Na Ilustração 3-1 é apresentado o plano metodológico. A investigação dividiu-se em três etapas. A primeira etapa, de carácter exploratório, foi apresentada no capítulo 2. Conforme mencionado anteriormente, esta primeira parte consistiu num estudo preliminar, que deu origem à questão de investigação supramencionada. Na segunda etapa, apresenta-se uma revisão sistemática de literatura secundária acerca do trabalho de Mary Parker Follett. O principal objetivo é verificar qual o contributo percebido do trabalho da autora e qual a sua aplicação às práticas científicas da gestão contemporânea. Para o efeito, recorreram-se às bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. O tratamento de dados foi feito com as ferramentas: folha de cálculo *Excel* e o programa SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*. A terceira etapa, de carácter mais interpretativo e qualitativo, consiste numa revisão de literatura primária de Mary Parker Follett. O principal objetivo é evidenciar os principais conceitos da obra da autora e a sua aplicação à gestão das organizações, tendo em vista o fio condutor da investigação, concretamente, investigar como o trabalho de Follett poderá contribuir para a conceção do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações.

Etapa	Questão de investigação	Objetivos de investigação	Fonte de coleta de dados
I. Estudo preliminar, de carácter exploratório	Terão os *millennials* uma relação de dependência ou de liberdade com a tecnologia?	- Perceber qual a relação dos *millennials* com a tecnologia, especificamente as tecnologias de informação e comunicação; - Perceber o modo como a tecnologia se relaciona com a perceção de liberdade, tanto do ponto de vista pessoal como a nível profissional.	- *Focus group;* - *Web of Science*; - *Scopus*; - *Science Direct*.
II. Revisão de literatura secundária	Qual o contributo percebido da obra de Follett e a sua aplicação nas práticas de gestão contemporâneas?	- Perceber qual o reconhecimento da obra de Follett e principais contributos na gestão contemporânea; - Verificar as principais associações feitas entre a obra de Follett e o desenvolvimento humano.	- *Web of Science*; - *Scopus*.
III. Revisão de literatura primária	De que forma a obra de Follett prevê o desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações?	- Verificar de que forma o desenvolvimento humano é entendido na obra de Follett; - Perceber qual o entendimento de Follett acerca da gestão e o seu papel na sociedade; - Apontar quais os aspetos centrais da obra de Follett e a sua interligação com a interiorização do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações; - Identificar os principais contributos para a gestão holística das organizações.	- Bibliografia primária de Mary Parker Follett.

Ilustração 3-1: Plano metodológico

Fonte: Elaboração própria

4 Discussão e resultados

4.1 Revisão de literatura sistemática: Mary Parker Follett

Na Ilustração 4-1 são apresentadas as diferentes etapas e critérios de seleção adotados neste estudo. Começou-se por efetuar uma pesquisa nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* pelo tópico "Mary Parker Follett". Numa segunda fase, foi aplicado um critério de exclusão por tipo de documento. A terceira fase consistiu na aplicação de um critério por subtópico, nomeadamente o "desenvolvimento humano". O desenvolvimento humano é o tema central deste estudo, que pretende encontrar na obra de Follett a forma como este poderá ser concebido enquanto centro de consciência nas organizações.

Etapa	Parâmetros da pesquisa	Dimensão da amostra, N
		Fontes: Web of Science, Scopus
1. Pesquisa por tópico: "Mary Parker Follett"	TITLE-ABS-KEY ("Mary Parker Follett")	N = 130
		Filtro: duplicação de artigos
		N = 100
2. Tipo de documento selecionado: artigos científicos	TITLE-ABS-KEY ("Mary Parker Follett") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))	N = 67
2.1. Pesquisa por tópico: "Human Development"	TITLE-ABS-KEY ("Mary Parker Follett") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar"))) AND ("Human Development")	N = 2

Ilustração 4-1: Parâmetros de investigação – publicações sobre a obra de M.P. Follett

Fonte: Elaboração própria

4.1.1 Publicações científicas sobre Follett: caracterização da amostra

Uma pesquisa pelo tópico "Mary Parker Follett", nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, resultou num total de 130 resultados. Após triagem de duplicação de artigos, obteve-se uma amostra de 100 publicações.

A Ilustração 4-2 apresenta o número de publicações feitas por ano, sendo que a primeira foi feita em 1962. Observa-se que, apesar de não terem sido feitas publicações em todos os anos, a tendência ou interesse pela obra de Follett tem sido crescente. De 1962 até ao ano 2000, portanto num período de 44 anos, foram feitas 30% das publicações sobre a autora; já a partir do ano 2001 até à atualidade – um período de 18 anos – representa 60% do total das publicações feitas sobre a obra da autora.

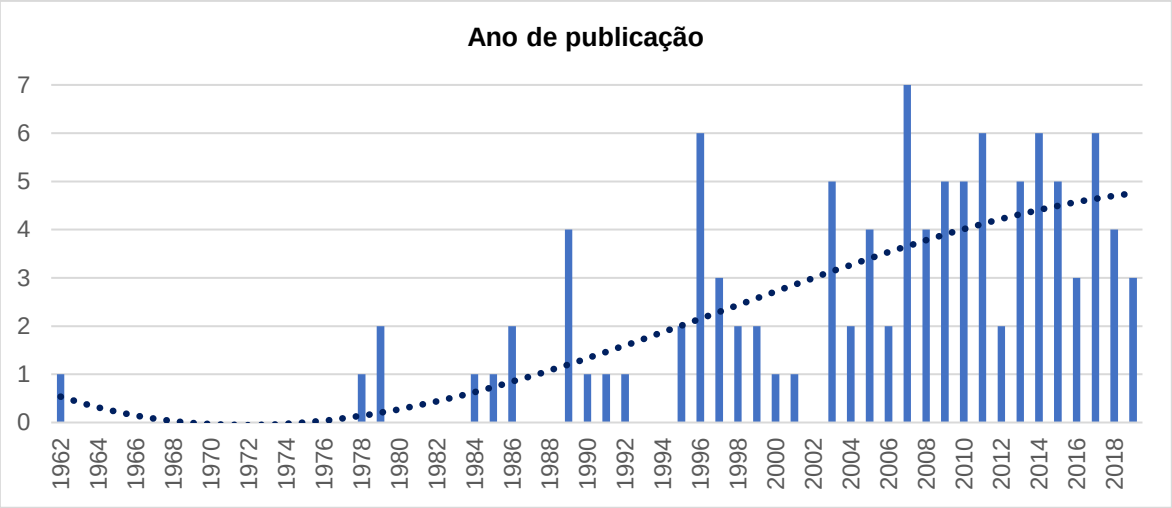

Ilustração 4-2: Distribuição de publicações por ano

Fonte: Elaboração própria

Em termos de tipologia das publicações, a grande fatia, cerca de 67%, são artigos científicos (Ilustração 4-3**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

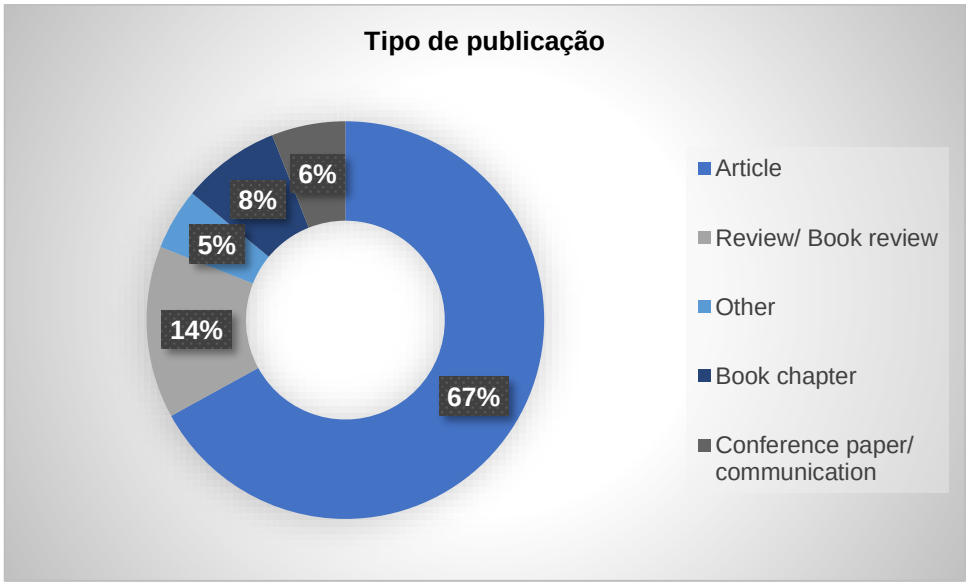

Ilustração 4-3: Tipo de publicação

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à área predominante da publicação (Ilustração 4-4), cerca de 56% da amostra enquadra-se no âmbito da Gestão e Negócios. Cerca de 35% das publicações foram feitas maioritariamente no âmbito das ciências sociais, políticas e administração pública, o que faz todo o sentido, tendo em conta o percurso e áreas de atuação de Mary Parker Follett.

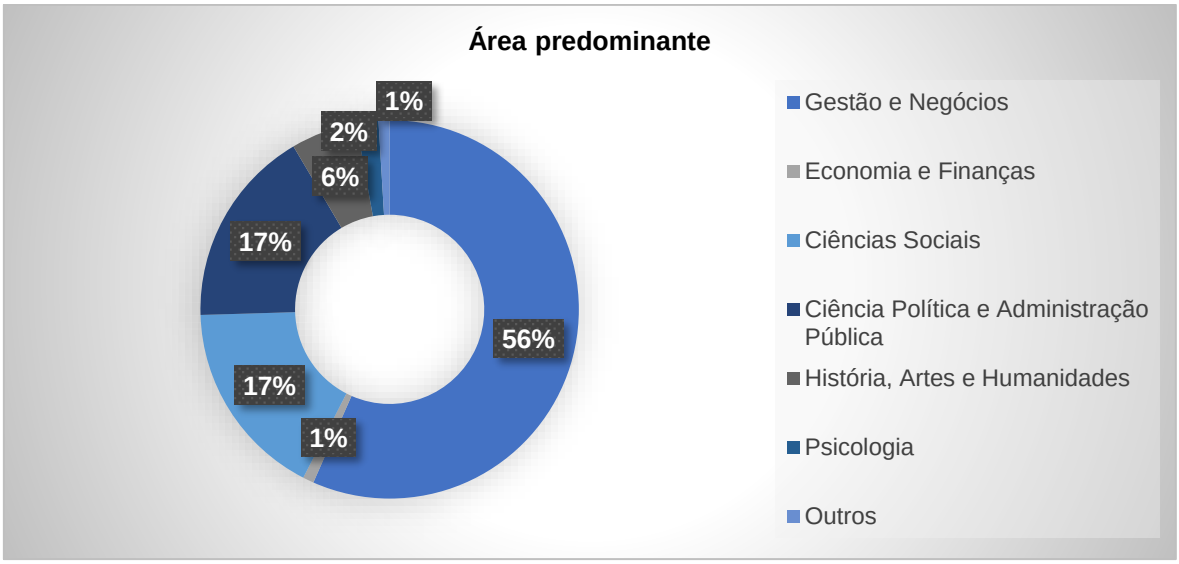

Ilustração 4-4: Área predominante da publicação

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao país de origem dos autores principais, 66% das publicações foram efetuadas por autores dos Estados Unidos da América – o país de origem de Mary Parker Follett, e 13% das publicações foram feitas no Canadá, Reino Unido e Austrália. Em termos de Continente de origem dos autores principais, a América do Norte é o Continente com mais publicações (71%), seguido da Europa (15%). Na Ilustração 4-5, observa-se que, em termos de publicações científicas, a obra da autora ainda não está presente em todos os Continentes, sendo mais reconhecida, como é expectável, no Continente de origem da autora.

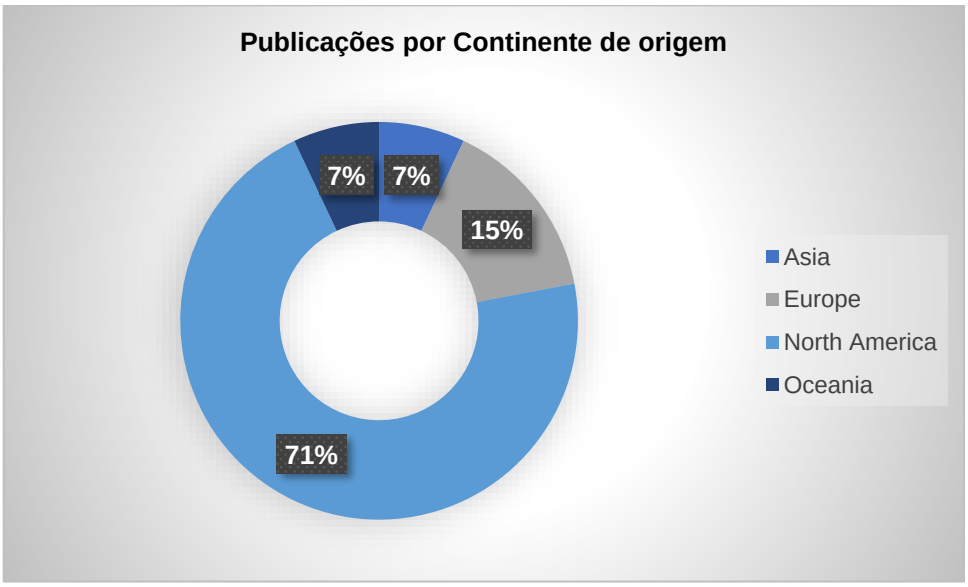

Ilustração 4-5: Distribuição de publicações por Continente de origem dos autores principais

Fonte: Elaboração própria

As palavras-chave são um elemento fulcral para a acessibilidade das publicações e, no âmbito da presente análise, permite perceber quais as associações conceptuais chave das publicações acerca de Follett e da sua obra. A Ilustração 4-6 evidencia as principais palavras-chaves utilizadas nas publicações que constituem a amostra. Para além do nome da autora, que será a associação garantida, destacam-se algumas palavras-chave: gestão, social, processo, grupo, organização, conflito, poder, liderança, trabalho, humano, história e aprendizagem. De facto, uma análise atenta à nuvem de *Keywords* apresenta, de forma rápida, os conceitos chave da obra da autora. Consegue-se perceber o carácter multidisciplinar do alcance do trabalho de Follett, no entanto, pela combinação das palavras, existe algo que se torna evidente – a preocupação da autora com a dimensão humana, quer ao nível da aprendizagem e desenvolvimento humano como ao nível da vida em comunidade e ao nível do processo de integração e coordenação do grupo.

Ilustração 4-6: Kewyords das publicações: Word Map

Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Mary Parker Follett: apresentação e perceção dos principais contributos para a gestão das organizações

> À medida que o século XXI evolui com crescente complexidade, diversidade e desafios para a eficácia da gestão das organizações democráticas, a filosofia de Mary Parker Follett permanece tão atual e relevante hoje como há 100 anos atrás (Héon, Damart, & Nelson, 2017, p. 15).

Mary Parker Follett nasceu em Boston – Massachusetts, em 1868 (Metcalf & Urwick, 1940). Metcalf e Urwick (1940, p. xi) apresentam a autora:

> Uma filósofa da política e da gestão de primeira categoria, Mary Parker Follett – uma mente verdadeiramente criativa e intensamente vital, que encontrou caminho para os problemas fundamentais, primeiro, da comunidade e do Estado e, mais tarde, da organização e gestão industrial, através de uma perspetiva perspicaz da natureza humana, e da devoção incansável à tarefa de chegar a uma aplicação prática das ciências sociais no governo e na indústria.

Gibson *et al*. (2013) referem-se a Follett como uma figura atípica do seu tempo – uma futurista das relações humanas no tempo da gestão científica, uma mulher com educação profissional, num tempo onde esse atributo seria encarado como uma anormalidade, e uma influente teórica nas primeiras formulações da gestão e da administração. Follett promoveu o elemento humano como sendo tão crucial como o elemento científico (Phipps, 2011, citado por Gibson *et al*., 2013).

Apesar da formação de Follett ser em ciências políticas, com especialização em democracia, a autora posteriormente focou-se na gestão organizacional, área profissional emergente na época (Héon, Damart, & Nelson, 2017; Damart, 2013). Para Follett, a gestão das organizações era não só relevante para a competitividade e lucro das organizações, mas também para a questão mais ampla do governo humano e da inovação social num mundo livre e democrático (Héon, Damart, & Nelson, 2017). Assim, Follett integrou na sua obra a gestão científica e o estudo das relações humanas (Novicevic, *et al.*, 2013). Considerada como uma figura seminal na história da gestão (Novicevic, *et al.*, 2013), o contributo da autora é entendido como relevante e com aplicação e pertinência atual (Héon, Damart, & Nelson, 2017; Melé, 2007; McLarney & Rhyno, 1999). Follett argumentou acerca da democracia e da importância e contributo da gestão das organizações para o bem-estar da sociedade e para a experiência criativa (Damart & Adam-Ledunois, 2017; Melé, 2007).

Uma pesquisa pelo tópico "Mary Parker Follett" resultou num total de 100 publicações, após filtragem de duplicação de artigos. Aplicando o critério de exclusão por tipo de documento, obteve-se um total de 67 publicações em formato de artigo científico – a base para o presente estudo.

Héon, Damart e Nelson (2017, p. 1) constatam: "O trabalho de Mary Parker Follett, pioneira intelectual do século XX, resiste à categorização ou atribuição a um único campo de estudo". De facto, a análise da amostra indica que o contributo percebido da obra da autora para as práticas de gestão contemporânea assenta, essencialmente, na integração e visão holística da gestão e nas relações humanas – elementos inerentes à vida humana e, naturalmente, transversais a qualquer campo de estudo.

Groutel (2014) contextualiza a obra de Follett face à obra de Frederic Taylor, um nome conhecido na história da gestão por liderar o desenvolvimento da gestão científica no início do século XX, com uma visão mecanicista da organização. Groutel (2014) constata que, no mesmo período de Taylor, Follett oferecia uma perspetiva mais orgânica para a gestão, focada não na divisão de funções para um maior controlo, mas no desenvolvimento de comunidades criativas num mundo vivo, complexo e em constante mudança.

Melé (2007) refere que, apesar de Follett não ter escrito explicitamente acerca desta temática, a ética aplicada à gestão encontra-se implícita na sua visão dinâmica do indivíduo e da sociedade. De acordo com Melé (2007), Follett vinca a necessidade do desenvolvimento individual dentro das organizações e apresenta a profissão do gestor e da gestão numa lógica de serviço. Na visão de Follett, a gestão das organizações contribui para o bem-estar em sociedade e, agindo de forma criativa, proporciona a cultura do grupo, a vida em comunidade (Melé, 2007).

As relações humanas são outro tópico chave. A gestão dos *stakeholders* vê na obra de Follett alguns dos seus princípios âncora, nomeadamente na questão da gestão de conflitos e integração (Melé, 2007). O conflito construtivo, ou seja, a integração das diferenças de forma criativa, sem qualquer sentimento de dominação, imposição ou sacrifício é uma das premissas de Follett no âmbito das relações humanas (Melé, 2007). A integração, enquanto processo através do qual as pessoas se tornam parte da organização e a organização se torna parte do ambiente, é, efetivamente, um princípio fundamental em Follett (Damart & Adam-Ledunois, 2017).

Berman e Van Buren III (2015) veem na obra de Mary Parker Follett uma solução para contrariar a tendência da "desconexão" organizacional, derivada de mudanças no contrato psicológico de emprego e do uso de forças de trabalho contingentes e temporárias, dado reduzirem a probabilidade de genuína integração e participação nas organizações. Para os autores, uma reconexão e aplicação dos conceitos de participação e integração na relação empregador-empregado proporcionaria melhores resultados, quer para as organizações, quer para os seus colaboradores individualmente. Através do dinamismo previsto na obra de Follett, Brunsson (2015) argumenta que mais do que uma perspetiva organizacional, deverá existir uma perspetiva de "organizando", ou organização contínua, sugerindo que a sustentabilidade global depende do modo como os indivíduos definem os seus verdadeiros interesses.

Para Héon, Damart e Nelson (2017), a visão do processo do grupo enquanto experiência co-criativa de Follett pode, ainda hoje, ser usada como roteiro para os grupos trabalharem produtivamente enquanto coletivos inovadores. No entanto, de acordo com o estudo efetuado por Salovaara e Bathurst (2018), a incorporação e operacionalização do conceito de "poder-com" nas práticas de liderança, em oposição ao conceito de "poder-sobre", é, ainda, um desafio, especialmente dada a tendência e as expetativas culturalmente prevalecentes de reverter para formas hierárquicas centralizadas num determinado líder organizacional. Os autores questionam se a visão de Follett será inatingível, ou se as estruturas sociais principais não são flexíveis o suficiente para compreender a noção de liderança plural ou recíproca. Também Salimath e Lemak (2004) afirmam existir uma divergência entre o contributo de Mary Parker Follett no plano intelectual e a aplicação prática das suas ideias e lógica integrativa.

A liderança é um fator central na qualidade das relações humanas dentro da organização e, portanto, determinante da cultura e ambiente organizacional. McLarney e Rhyno (1999) apresentam uma caracterização sumária daquilo que Follett consideraria como boa liderança. Os grandes líderes seriam aqueles capazes de ver as possibilidades latentes nos indivíduos, libertá-las e direcionar essa energia de forma criativa e com vista a um propósito comum (McLarney & Rhyno, 1999). Os autores acrescentam ainda que Follett acreditava que em cada indivíduo existe esse potencial adormecido, essa paixão de viver, que só um líder genuíno poderia explorar (McLarney & Rhyno, 1999). A esta caracterização

acresce o dinamismo inerente à obra da autora, conforme Bathurst e Monin (2010, p. 115) mencionam:

> Follett argumenta que a integração da liderança depende de uma revisão contínua da situação total em toda a sua complexidade e fluidez.

Bathurst e Monin (2010) complementam que o fluxo do tempo assegura que todos os indivíduos precisam de se envolver numa contínua reavaliação da sua sempre dinâmica situação. Para os autores, e com base nas suas interpretações de Follett, liderar e seguir não só se alternam como existem juntos. A consciência da existência deste dinamismo e circularidade, prevista em Follett no conceito de resposta circular é, de acordo com Bathurst e Monin (2010), um atributo necessário para uma liderança de sucesso no contexto da ação criativa do grupo.

Para Simms (2009), a abordagem multidisciplinar de Follett e a sua relevância internacional, combinada com a sua humanidade e crença no serviço recíproco, são componentes necessárias para aumentar a compreensão da sociedade, indivíduos e gestão das organizações.

Na Ilustração 4-7 são apresentados os principais contributos percebidos da obra de Mary Parker Follett para as práticas de gestão das organizações, assim como as principais associações conceptuais, resultantes da análise da amostra.

Área conceptual	Contributos	Citação
Dinamismo	– Organizações e indivíduos enquanto um complexo de relações sociais dinâmicas influenciadas por reações recíprocas; – Interações sociais como dinâmica de influência mútua.	(Héon, Damart, & Nelson, 2017; Melé, 2007; Miller & Vaughan, 2001, citados por Melé, 2007)
Empowerment	– O "poder-com" *versus* o "poder-sobre"; – Dar aos colaboradores oportunidades de nutrir ou desenvolver o seu próprio poder; – Responsabilidade.	(Damart, 2013; Vaughan, 2001, citados por Melé, 2007)
Participação e desenvolvimento individual	– Coordenação e contribuição de cada indivíduo; – Ênfase na necessidade do desenvolvimento individual dentro das organizações; – O processo social enquanto processo de integração; – O indivíduo enquanto agente de mudança.	(Héon, Damart, & Nelson, 2017; Melé, 2007; Vaughan, 2001, citados por Melé, 2007)
Relações humanas	– Cooperação; – Comunidade enquanto processo; – Resposta circular; – Integração e coordenação; – Dinâmicas de grupo;	(Gibson et al., 2013; Elías & Alkadry, 2011; Simms, 2009; Salimath & Lemak, 2004; McLarney & Rhyno, 1999; Weinberg, 1996)

	– Espiritualidade no trabalho; – Propósito e sentido da vida; – Unidade social.	
Educação e aprendizagem	– Processo recíproco ensino/aprendizagem; – Aprendizagem na idade adulta; – Aprendizagem ao longo da vida; – Colaboração, co-criação, inovação e criatividade; – Aprendizagem participativa e experiencial.	(Héon, Damart, & Nelson, 2017; Novicevic, *et al*., 2013; Wheelock & Callahan, 2006; Salimath & Lemak, 2004)
Liderança	– Líder como a pessoa capaz de mostrar que as suas "ordens" são determinadas pela situação; – Liderança recíproca; – Liderança ética e relacional; – Líder "invisível" – lei da situação.	(Damart & Adam-Ledunois, 2017; Novicevic, *et al*., 2013; Vaughan, 2001, citados por Melé, 2007; McLarney & Rhyno, 1999)
Conflito e tomada de decisões	– Atitude construtiva face ao conflito; – Integração da diferença; – Análise integrada: integração das decisões económicas e éticas; – Integração como forma de resolução de conflitos e tomada de decisões criativas; – Gestão da mudança.	(Damart & Adam-Ledunois, 2017; Héon, Damart, & Nelson, 2017; Melé, 2007; Vaughan, 2001, citados por Melé, 2007)
Experiência e criatividade	– Partilha de experiências e experimentação proativa, comparando e discutindo conclusões; – Diálogo, conciliação, harmonização.	(Damart & Adam-Ledunois, 2017; Vaughan, 2001, citados por Melé, 2007)
Ética	– Consciência da contribuição da gestão das organizações para o desenvolvimento individual, bem-estar e cultura da sociedade; – Visão dinâmica do indivíduo e da sociedade; – Ética não enraizada em princípios éticos ou virtudes humanas isoladamente, mas sim na relação, integração e experiência holística; – Visão holística da gestão; – Responsabilidade social; – Sustentabilidade individual, organizacional e global.	(Damart & Adam-Ledunois, 2017; Brunsson, 2015; Melé, 2007)

Ilustração 4-7: Contributos percebidos da obra de Follett, no âmbito da gestão das organizações

Fonte: Elaboração própria

4.1.3 Mary Parker Follett e o desenvolvimento humano

Dentro dos artigos científicos publicados acerca da obra de M.P. Follett, desde 1962, uma pesquisa por *human development* (desenvolvimento humano) resultou em 2 publicações:

Parâmetros: TITLE-ABS-KEY ("Mary Parker Follett") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND ("Human Development")			
Fontes: *Web of Science*, *Scopus*			
			Resultados: N = 2
Ano	**Autores**	**Título**	***Keywords***
2013	Novicevic, *et al*.	*Teaching as constructive-developmental leadership: Insights from Mary Follett*	Mary Parker Follett; *Constructive-developmental leadership*; *Teaching*; *Learning*
2006	Wheelock e Callahan	*Mary Parker Follett: A rediscovered voice informing the field of human resource development*	Mary Parker Follett; *management history*; HRD *Foundations*

Ilustração 4-8: Parâmetros - Mary Parker Follett, desenvolvimento humano, artigos científicos

Fonte: Elaboração própria

Novicevic *et al*. (2013) exploram a conceptualização contemporânea de liderança construtivo-desenvolvimental, tendo por base o tipo de relação professor-aluno defendida por Follett e estudos sobre o desenvolvimento construtivo. A abordagem da liderança, tendo em vista o desenvolvimento construtivo, enfatiza a importância do desenvolvimento das interações líder-seguidor (Novicevic, *et al.*, 2013). Interações que "refletem modificações no estilo cognitivo de um indivíduo, estilo interpessoal, preocupação consciente e modo de raciocínio e julgamento éticos são críticas para um líder fazer a transição para o próximo estágio de desenvolvimento" (Novicevic, *et al.*, 2013, p. 430).

Os autores estudam a conceptualização de Follett do ensino enquanto liderança, expondo a equiparação da figura do professor à figura do líder construtivista, cujo objetivo será o desenvolvimento dos colaboradores, tendo em conta práticas de educação ou aprendizagem experiencial baseadas na reflexão, resolução de problemas e pensamento crítico (Novicevic, *et al.*, 2013).

Novicevic *et al.* (2013) referem que os conceitos de discussão aberta no grupo e de procura conjunta de significado ou propósito, assim como a "lei da situação" e resposta circular, presentes na obra de Follett oferecem uma perspetiva fundacional na forma como a liderança construtiva-desenvolvimental do professor permite o desenvolvimento recíproco entre os alunos. Os autores encontram na obra de Follett o foco na aprendizagem recíproca, acrescentando que a ênfase que a autora coloca no papel do professor para a atitude dinâmica

e experiencial é um fator crítico para o desenvolvimento construtivo dos alunos (Novicevic, *et al*., 2013). Ou seja, a ênfase na experiência, no papel ativo do aluno ou colaborador na experiência, através da observação consciente, aprendizagem genuína, e a procura do entendimento do significado da experiência, resultantes da capacidade de organizar a experiência de forma holística, deverão ser objetivos centrais da liderança (Novicevic *et al*., 2013; Follett, 1970).

> (…) quem pode organizar a experiência do grupo (…) e desse modo libertar todo o potencial do grupo. (…) Esta é a principal qualidade da liderança – a capacidade de organizar todas as forças que existem numa organização e fazê-las servir um propósito comum (Follett, 1949, p. 52).

De acordo com a interpretação de Novicevic *et al.* (2013) da obra de Follett, quando a liderança se manifesta efetivamente nos processos de aconselhamento, orientação e *coaching* (desenvolvimento da vida pessoal e profissional), os colaboradores estarão mais aptos a adquirir, organizar e partilhar as suas experiências de aprendizagem, selecionando e priorizando factos consoante a sua natureza e criticidade para a melhor resolução de problemas e tomada de decisões. Encontra-se, portanto, no desenvolvimento humano, a chave para o desenvolvimento organizacional, para as dinâmicas e cultura do grupo e, nesse sentido, a liderança construtiva focada no desenvolvimento humano assume a sua relevância no âmbito das relações humanas, comportamento e sucesso organizacional.

Também Wheelock e Callahan (2006) consideram a obra de Mary Parker Follett uma fonte de conhecimento de valor acrescentado para o campo do desenvolvimento dos recursos humanos. Para os autores, a obra de Follett capta os conceitos de pessoas, organizações e educação de uma forma integrada, oferecendo uma valiosa perspetiva para as práticas contemporâneas de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos (Wheelock & Callahan, 2006). De acordo com Wheelock e Callahan (2006), Follett usa a aprendizagem na idade adulta como um mecanismo integrador para alcançar o funcionamento ideal nas e pelas organizações, abordagem que se torna evidente nas crenças da autora acerca do desenvolvimento da liderança e desenvolvimento individual, criando membros ativos da comunidade e do desenvolvimento da carreira através da aprendizagem contínua.

Na Ilustração 4-9 são sintetizadas as principais associações conceptuais resultantes da integração das duas publicações – Novicevic *et al.* (2013) e Wheelock e Callahan (2006) – que respeitaram os critérios da pesquisa nesta fase, concretamente, na análise do conceito de desenvolvimento humano através da obra de Follett. São identificados os três elementos

base, que, em constante relacionamento, permitirão definir as condições para o desenvolvimento de recursos humanos – pessoas, organizações e educação/ aprendizagem.

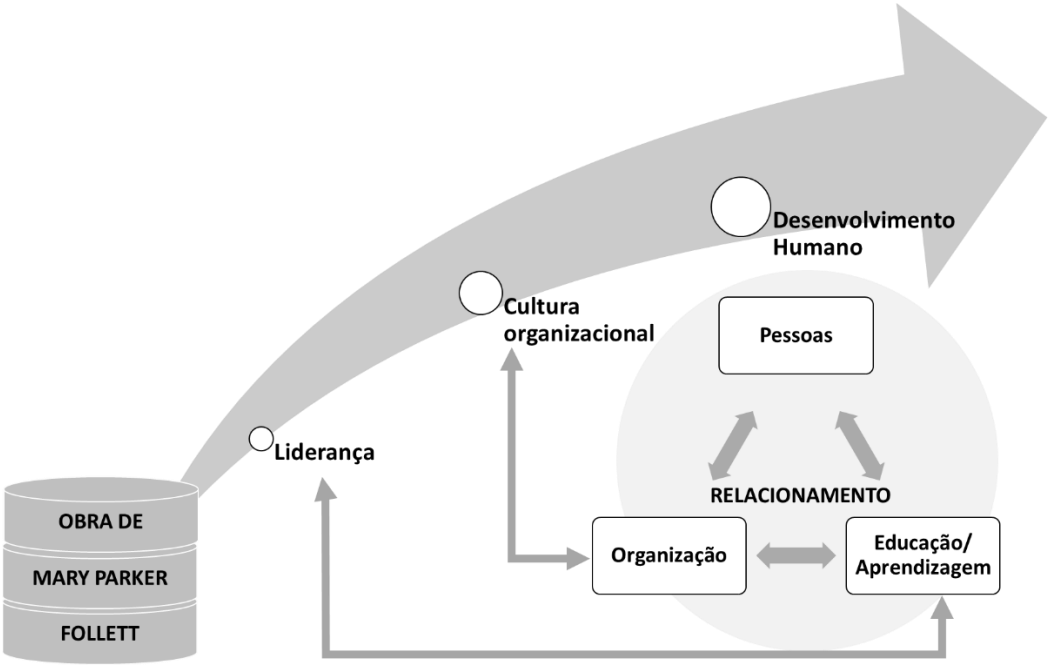

Ilustração 4-9: Follett e o desenvolvimento humano: associações conceptuais (Novicevic, et al., 2013; Wheelock & Callahan, 2006)

Fonte: Elaboração própria

Não há dúvida que o elemento central dos dois estudos é o indivíduo. De facto, ambos os artigos dão especial enfoque às questões da educação e aprendizagem e da liderança. A liderança e as relações humanas existentes entre os membros da organização traduzir-se-ão numa cultura organizacional mais ou menos propícia ao desenvolvimento humano. É importante salientar que o papel de líder e seguidor não é um papel estático e mutuamente exclusivo:

> O processo recíproco de liderar (ensinar) e seguir (aprender) permite que o professor e os alunos obtenham significados *desenvolvimentais* a partir das suas experiências, desde que um método instrucional apropriado seja selecionado (Novicevic, et al., 2013, p. 434).

Por professor e alunos entenda-se líder e colaboradores/ seguidores. No entanto, em Follett, essa distinção tem uma natureza algo redundante, pois em cada indivíduo encontra-se, simultaneamente, a capacidade de ensinar e aprender, de liderar e criar.

4.2 O contributo de Mary Parker Follett: revisão de literatura primária

Obras analisadas:

Ano de publicação	Título	Tipo
1918	*The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*	Livro.
1919	*Community is a Process*	Artigo científico.
1924	*Creative Experience*	Livro.
1928	*The Teacher-Student Relation*	Discurso, publicado pela primeira vez em 1970.
1949	*Freedom & Co-Ordination: Lectures in Business Organization*	Livro póstumo. Compilação de palestras.
2014	*Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*	Livro póstumo. Compilação de artigos.
2017	Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade	Livro póstumo. Compilação e tradução de alguns textos (excertos, artigos e/ou capítulos de livro).

Ilustração 4-10: Mary Parker Follett: obras analisadas

Fonte: Elaboração própria

4.2.1 A experiência criativa: o indivíduo, a organização e o desenvolvimento humano

> A ânsia da unidade não é uma redução ou uma simplificação, é a ânsia de abranger mais e mais, é uma tentativa de comunicar, é uma procura, é o conceito de pluralismo mais extenso possível, é o pluralismo concebido espiritualmente, não materialmente. O processo social não é a «redução» à unidade, mas sim a expansão na direção da unidade (Follett, 2017, p. 179).

A palavra "individualismo" tem, por vezes, uma conotação negativa, é entendida como sendo algo oposto à associação ou reunião de pessoas a agir com um fim comum. Follett distingue individualismo de egoísmo ou particularismo. O particularismo, cada um a olhar pelos seus próprios interesses, nada tem a ver com o verdadeiro individualismo (Follett, 1918). Por verdadeiro individualismo, Follett (1918) entende um indivíduo conscientemente responsável pela vida e para a qual contribui holística e harmoniosamente.

Para Follett (1918), o sucesso de uma organização assenta no indivíduo, em descobrir e libertar o poder criativo do indivíduo, que flui da relação ou vida em grupo. Segundo a autora, o indivíduo descobre a sua verdadeira natureza e consegue a sua verdadeira liberdade, através do grupo (Follett, 1918).

> Devemos colocar claramente diante de nós o verdadeiro indivíduo com as suas infinitas relações, e expressando as suas infinitas relações, como centro da política, como significado da democracia (Follett, 1918, p. 7).

Follett (1918) afirmava que a verdadeira democracia era desconhecida e, decerto, não se basearia na superioridade numérica ou na ficção do "consentimento dos governados" que ainda hoje se verifica. A gestão das organizações e consciência organizacional vê um paralelismo nos conceitos de política e democracia que Follett menciona. A política e administração é, no fundo, a gestão das organizações em grande escala, daí a sua relevância e contributo para a gestão das organizações e contextualização do indivíduo face à organização.

> Assim, a organização em grupo liberta-nos da dominação de meros números. Assim, a democracia transcende o tempo e o espaço, nunca poderá ser entendida, exceto enquanto uma força espiritual. A regra da maioria baseia-se em números; a democracia assenta no pressuposto bem fundamentado de que a sociedade não é um conjunto de unidades, nem um organismo, mas uma rede de relações humanas. A democracia é (...) a criação de uma vontade coletiva genuína, para a qual todo o ser deve contribuir com toda a sua vida complexa, para a qual todo o ser deve expressar o Todo num momento. Assim, a essência da democracia é a criação. A técnica da democracia é a organização em grupo (Follett, 1918, p. 7).

Follett (1918) explica o porquê do poder criativo do grupo – a atividade que produz o verdadeiro indivíduo está simultaneamente interconectada com o indivíduo e a sua envolvente, traduzindo-se num todo real e uma totalidade autêntica tem força criativa.

A consciência individual e a interação de mentes são dois conceitos que surgem na obra de Follett para o estudo do indivíduo enquanto ser social. Para Follett (1918), não existe o "indivíduo" e a "sociedade", existe o grupo e a unidade do grupo – o indivíduo social. Segundo a autora (Follett, 1919), os indivíduos são capazes de criar uma vontade coletiva (entenda-se, por vontade coletiva, uma vontade do grupo genuína, consciente e responsável) e, ao mesmo tempo, desenvolver uma espontaneidade e liberdade de carácter individual.

Sobre a liberdade, Follett aponta a subjetividade que lhe está inerente, fazendo alusão à perceção individual: "o nosso conceito de liberdade depende do sítio onde colocamos o centro da consciência" (Follett, 2017, p. 173). Adicionalmente, a liberdade também não é algo que é conquistado, é um processo dinâmico:

> A cada momento, devo procurar de novo a minha liberdade, construindo um todo, cujos ditames, dado serem parte integrante da realidade para que estou a contribuir, representam a minha individualidade no referido momento (Follett, 2017, pp. 173-174).

A comunidade é, em Follett (2017; 1919), um processo criativo, por se tratar de um processo de integração.

> À medida que o processo de comunidade cria personalidade e vontade, aparece a liberdade (…) Um indivíduo perde a liberdade exatamente na mesma medida em que perde a unidade (Follett, 2017, p. 173).

A vida produtiva, ou criativa, é, segundo Follett (1924), uma das grandes questões que devem ser consideradas e, para a autora, o primeiro teste para o poder criativo da vida coletiva, é "nutrir" o indivíduo– portanto, o desenvolvimento humano. O segundo teste é perceber se os contributos dos indivíduos podem ser unidos de forma frutífera ou criativa (Follett, 1924) – ou seja, a harmonia, a cooperação, a coordenação, ou a unificação. Follett (1918) defendia, assim, que a força criativa derivava do grupo, ou seja, para a autora, o poder criativo deriva da atividade da vida em grupo. Aqui encontra-se uma das grandes premissas do trabalho de Follett – a vida em relação: "Os indivíduos são criados por interação recíproca" (Follett, 1918, p. 19). A integração e coordenação são essenciais para o grupo, pois a rede e natureza das relações, ligações ou interações irá expressar o seu nível de desenvolvimento e determinar a qualidade ou energia criativa resultante – "o processo social é um processo de experiência cooperativa" (Follett, 1924, p. 30).

É importante realçar que a ação da organização, a sua atividade unificada, depende não apenas dos seus constituintes individualmente, mas da forma como esses constituintes estão relacionados, ou seja, se se retirar ou adicionar determinado fator a uma situação, não se obterá a situação menos ou mais esse fator, uma vez que tudo o resto será alterado (Follett, 1949). De facto, é falacioso assumir que os resultados seriam diferentes se a atitude individual, e apenas essa, tivesse sido diferente, com base no pressuposto de que tudo o resto se manteria constante ou inalterado. O momento é uma relação e interação de diversos fatores, internos e externos aos indivíduos, cuja combinação resulta em determinado *output*, único, portanto, a esse momento. Daí a importância de perceber a vida de forma dinâmica, enquanto um processo, e não de forma estática e padronizada, ou seja, a vida em desenvolvimento.

4.2.2 A Lei da Situação, o conflito construtivo e a resposta circular

Autoridade, controlo e poder são três conceitos que surgem associados à liderança, em Follett. A questão das ordens e da hierarquia é, muitas vezes, fonte de conflito destrutivo. Com efeito, o comando arbitrário, ignora um dos princípios fundamentais da natureza humana – a liberdade ou o desejo de governar a própria vida (Follett, 1918). Seguir ordens cegamente destrói o indivíduo, destrói o poder criativo do indivíduo (Follett, 1918), algo que, naturalmente, se reflete no ambiente organizacional. Relativamente aos diferentes posicionamentos hierárquicos, Follett afirma:

> Sobre a hierarquia: não há superiores e inferiores; não podemos esquematizar os seres humanos como se fossem objetos do espaço. O estudo da comunidade como processo levar-nos-á, creio eu, não à mente supra-individual, e sim à mente inter-individual, um conceito inteiramente diferente (Follett, 2017, pp. 178-179).

Follett menciona a ilusão da autoridade final. Uma decisão executiva é um momento num processo, derivará de um conjunto de acontecimentos que justificará a tomada de tal decisão (Follett, 1949). Follett é da opinião que a autoridade deve acompanhar a função, no entanto, a essência de uma organização reside no entrelaçamento de funções, portanto a autoridade terá de contemplar este entrelaçamento (Follett, 1949).

> Uma ordem, um comando, é uma etapa de um processo, um momento no movimento da experiência entrelaçada, e devemos evitar que essa etapa seja uma parte maior de todo o processo do que realmente é. Existe tudo o que leva à ordem, tudo o que aparece depois dos métodos de administração, a observação e registo dos resultados, tudo o que flui da atividade e origina novas ordens. Se se rastrear tudo o que leva a um comando, todas as pessoas que estão conectadas a esse comando e a forma como estão, descobre-se que mais do que uma experiência individual contribuiu para criar esse momento, salvo se se tratar de uma questão de autoridade puramente arbitrária (Follett, 1949, p. 4).

Surge, assim, o conceito de lei da situação. Dado que todos os fatores de uma situação estão num processo de relacionamento recíproco, para encontrar a lei da situação, Follett defende que, em vez de emitir ordens arbitrárias, que designou por ordens despersonalizadas, deverá ser reincorporada a personalidade, ou individualidade consciente, em relação e no momento, ou situação concreta (Follett, 1949).

Para a autora, o líder tem de compreender a situação como um todo, vislumbrar a inter-relação das partes e usar a sua sabedoria e discernimento, não numa situação estacionária, mas numa situação em constante mudança (Follett, 2017). Follett explora a

relação humana no contexto da liderança, concretamente a parte dos subordinados numa situação de liderança:

> A parte que lhes cabe não é a de meros seguidores. Têm um papel muito ativo a desempenhar: manter o líder em condições de controlar a situação. Não podemos pensar que ou somos líderes ou somos pouco importantes. Na nossa condição de elementos subordinados temos uma função na liderança (Follett, 2017, p. 48).

A ação do líder não deverá ser a de liderar colaboradores passivos, mas a de criar novos líderes, pessoas capazes de tomar decisões de forma autónoma, libertando o seu potencial criativo. Esta noção pode ser vista quando Follett aborda o conceito de educação – ora, apesar da autora se estar a referir à educação de crianças, a premissa da aprendizagem transcende faixas etárias e, portanto, ao nível da organização, dos colaboradores, que estão em determinado momento numa organização, com todas as suas influências e vivências, independentemente da idade, as pessoas estão aptas a aprender, a desenvolver o seu potencial criativo e a afastar o conformismo que se assenta nos espíritos dos indivíduos. Esta será uma das grandes premissas ao nível da conceção do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações – a atuação ao nível da educação e aprendizagem organizacional.

> Portanto, na educação dos nossos jovens não é suficiente ensinar-lhes o seu "dever", de alguma forma deve ser criado um ambiente para que eles vivam num mundo com um propósito, ao qual as suas próprias energias psíquicas responderão instintivamente. O desejo de autoexpressão, autorrealização, deve intuitivamente entender como campo de atuação, a comunidade. Esse é o segredo da educação: quando as águas da nossa vida são parte do mar da atuação humana, o "dever" torna-se uma palavra difícil para os nossos jovens entenderem; é uma consciência gloriosa que queremos, não uma consciência meticulosa. (...) Portanto, a educação não é ensinar às crianças uma imensidão de coisas que são verdadeiras até ao presente momento; além disso, não é para ensiná-los a aprender sobre a vida tão rapidamente como ela acontece, nem mesmo para interpretar a vida, mas acima e além de tudo, para criar vida para si. Portanto, a educação deve ser de forma ampla, a preparação para fazer escolhas. O objetivo de toda a formação adequada não é a adesão rígida a procedimentos cristalizados (...), mas o poder de fazer uma nova escolha a cada momento. E a maior lição de todas é saber que cada momento é novo (Follett, 1918, pp. 53-54).

Num discurso feito em 1928, Follett aprofunda e clarifica a pertinência do estudo da relação professor-aluno enquanto aspeto de liderança (Follett, 1970). Para a autora, a pessoa que exerce o papel de professor, assim como a que exerce o papel de gestor, tem uma influência considerável na definição e criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do indivíduo. Nos anos vinte, Follett (1970) falava de uma tendência positiva dos dois grupos

profissionais, nomeadamente o seu desejo de descobrir a maneira mais proveitosa de lidar com o fator das relações humanas e a sua vontade de experimentar.

Na perspetiva de Follett (1970), a liderança não implica coerção, controlo, proteção ou exploração, mas, sim, liberdade. Para Follett (1970), a tarefa essencial do líder é libertar e a liberdade resulta do processo de união. O maior serviço que um professor pode prestar a um aluno é contribuir para o aumento da sua liberdade de ação e pensamento crítico e criativo, dentro do método do grupo, da organização em grupo (Follett, 1970).

A essência do processo do grupo prende-se com a ação e reação que evidencia diferenças e as integra numa unidade (Follett, 1918). A essência da sociedade é, de acordo com Follett, a diferença; o cerne do processo social não são as semelhanças, mas a harmonização das diferenças através da integração (Follett, 1918). "Unidade, e não uniformidade, deve ser o nosso objetivo" (Follett, 1918, p. 39).

> A integração envolve invenção, a descoberta da terceira via, e o mais inteligente é reconhecer isso e não deixar que o pensamento fique dentro dos limites de duas alternativas que são mutuamente exclusivas (Follett, 1949, p. 45).

Para Follett (2017), a terceira via é sinónimo de progresso, pois, através da integração das diferenças, surge algo novo, contrariamente ao que acontecia nas outras duas situações, a saber, a dominação – a vontade de uma pessoa prevalecer sobre outra, e o compromisso – sacrifício de algo em troca de, ambas as situações propícias a atritos no relacionamento presente e futuro. Daqui surgem dois conceitos essenciais da obra de Follett – a resposta circular e o conflito construtivo.

Sobre a resposta circular, Follett escreve:

> Através da resposta circular, estamos a criar-nos um ao outro durante todo o tempo (…). A resposta é sempre a uma relação, a relação entre a resposta e aquele a quem a resposta é dirigida (…). Primeiro, a minha atividade mutante é uma resposta a uma atividade que está, também, em mutação; e as mudanças na minha atividade são em parte causadas pelas mudanças na atividade da pessoa com quem estou em relação e vice-versa. A minha resposta não é um produto cristalizado do passado, estático durante o período do encontro. Enquanto me comporto, o meio ambiente está em mudança por causa do meu comportamento, e o meu comportamento constitui uma resposta à nova situação, a qual, em parte, foi criação sua. Assim, vemos envolvido o terceiro ponto, isto é, que o ato de responder não é meramente a uma outra atividade, mas sim ao relacionamento entre as atividades (Follett, 2017, pp. 77-78).

Sobre o conflito, e o seu potencial construtivo, a autora refere, numa comunicação:

> Para começar, gostaria de vos pedir para, por um momento, aceitarem que os conflitos não são nem bons nem maus, encarando-os sem preconceitos éticos e pensando que não são nenhuma espécie de guerra mas, tão-só, a aparência de

> diferenças – a diferença de opiniões e a diferença de interesses. Porque é nisso que consiste um conflito – diferença. (…) Como o conflito – a diferença – está instalado no mundo, como não o podemos evitar, devemos, na minha perspetiva, usá-lo. Em vez de o condenarmos, devemos regulá-lo, para dele tirarmos proveito (Follett, 2017, p. 149).

Em síntese, na Ilustração 4-11, é apresentada uma proposta conceptual da obra de Mary Parker Follett. O indivíduo é o ator principal no processo da organização do grupo. O indivíduo está em constante relação com outros indivíduos e com o meio envolvente, sendo a sua ação e reação interdependente. Os indivíduos são diferentes, têm vivências diferentes, personalidades diferentes, perceções do mundo diferentes e Follett encontra na diferença a oportunidade para o progresso. Através da integração da diferença, é possível atingir soluções criativas e construtivas – fenómeno que Follett designa por conflito construtivo.

No âmbito da gestão e liderança organizacional, Follett apresenta um conceito chave e determinante para a dinâmica empregador-empregado, a "lei da situação". De forma sintética, a lei da situação não é mais do que encarar a atividade organizacional como um processo, cujos intervenientes, em todas as fases, contribuem construtivamente para a tomada de decisões e concretização do propósito organizacional. Ou seja, a ação resulta da situação.

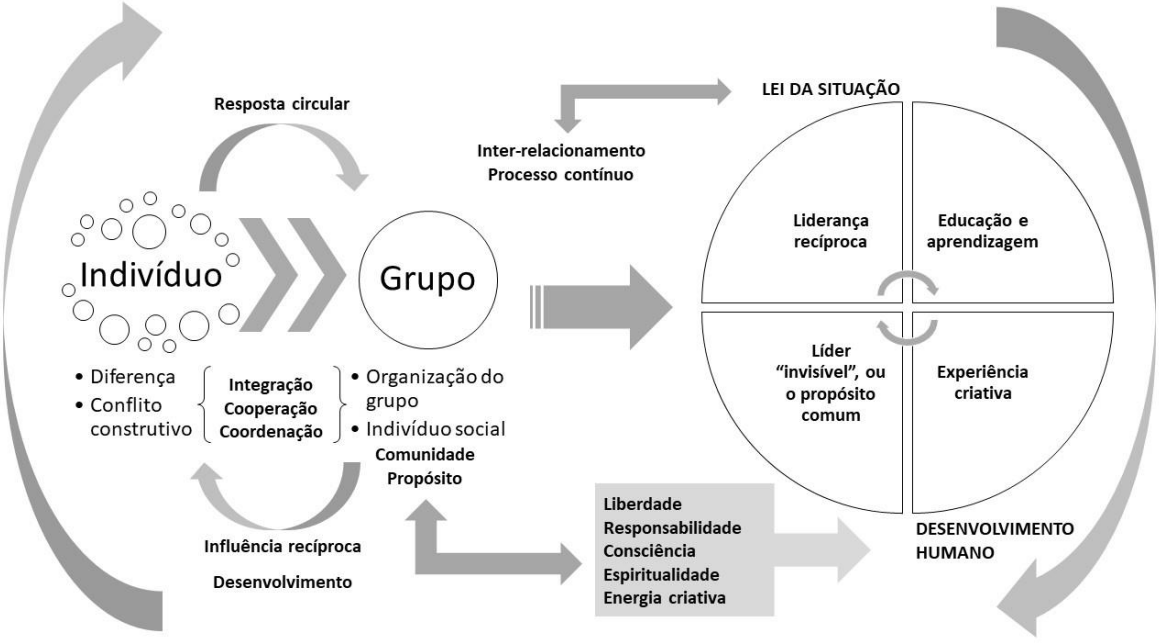

Ilustração 4-11: Mapa conceptual da obra de Follett

Fonte: Elaboração própria

Salientam-se, ainda, as temáticas da educação e aprendizagem, do *empowerment* (poder-com) e da experiência criativa (que resulta do grupo, da relação). A combinação e

inter-relacionamento de todos os fatores inerentes a determinada situação, tendo como pontos primários o desenvolvimento individual e as relações humanas, evidenciam o desenvolvimento humano enquanto centro de consciência da obra de Follett.

4.3 O desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações: análise crítica

> Um ser humano expande-se à medida que se expande a sua vontade (Follett, 2017, p. 177).

De acordo com Follett, os gestores devem estar conscientes de que os negócios ou as organizações constituem uma oportunidade para o desenvolvimento individual, contribuem para o bem-estar social e para a cultura (Melé, 2007). Esta ideia é reforçada por Hasselberg (2012, p. 317) quando afirma: "A gestão une as pessoas, permitindo-nos construir organizações e sociedades sustentáveis que promovam o florescimento humano".

Follett traduziu a sua filosofia holística da gestão em conceitos práticos: a gestão com base no conceito "poder-com", a lei da situação, o líder invisível, o propósito comum e a resposta circular, enquanto elementos base da integração (Héon, Damart, & Nelson, 2017). Assim, a sua visão integradora de lidar com conflitos e problemas é particular e perenemente relevante para a gestão da mudança organizacional (Héon, Damart, & Nelson, 2017). A promoção do desenvolvimento individual requer uma determinada consciência organizacional, ou filosofia de gestão holística. No contexto de liderança, uma lógica de serviço e de confiança, promovendo a sensibilidade (consciência) e a educação, será um fator determinante em prol do desenvolvimento humano. Esta noção é concordante com a ideia de que a transformação, ou a mudança, começa com os valores centrais dos líderes organizacionais (Kuchinke, 2013).

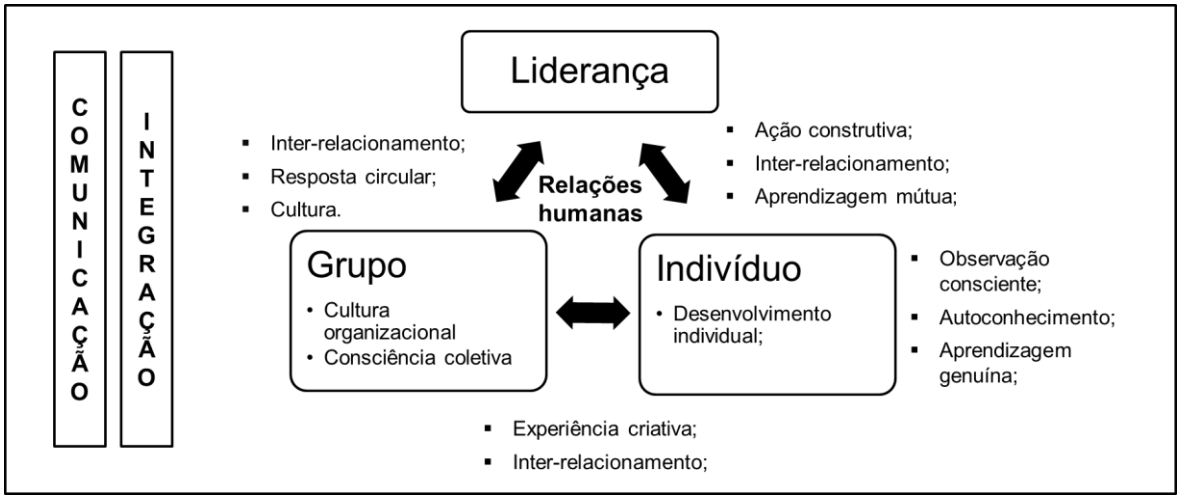

Ilustração 4-12: Elementos centrais do desenvolvimento humano nas organizações

Fonte: Elaboração própria

Na Ilustração 4-12 estão identificados três elementos chave da equação proposta que prevê o desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações: indivíduo, grupo e liderança. O indivíduo e o seu desenvolvimento será o ponto de origem da ação, daí a importância do papel da educação, aprendizagem e consciência. A agência humana assume, assim, um papel fundamental para a vivência e qualidade das relações humanas – o indivíduo capaz de agir de forma genuinamente responsável e consciente. A agência humana está incorporada tanto no indivíduo como no grupo. O indivíduo, desde que nasce, está sujeito a uma imensidão de influências que poderão ser consideradas promotoras do desenvolvimento humano e da descoberta criativa e genuína dos indivíduos, ou inibidoras.

De acordo com Zheng e Lamond (2009), as principais preocupações na gestão contemporânea de recursos humanos prendem-se com: a seleção de líderes e gestores certos, o recrutamento das pessoas certas; a criação de uma cultura organizacional atraente e ambientes que promovam uma abordagem de gestão participativa, com vista a incentivar, envolver e capacitar os colaboradores para o alcance dos resultados desejáveis; defender os princípios da gestão focada nas pessoas; criar planos de recompensa que enfatizem o serviço e o contributo, em vez da posição e lucro. No entanto, uma abordagem de cada um destes elementos feita de forma fragmentada será insuficiente para colmatar a necessidade de uma vida em harmonia (Kuchinke, 2013).

Follett identifica o mundo da gestão das organizações como a principal arena para uma visão filosófica, de consciência e integração (Salimath & Lemak, 2004). Para a autora,

a filosofia está ligada à realidade e à vida (Salimath & Lemak, 2004). Também Ciappei e Cinque (2015) veem na interligação da gestão e da filosofia os ingredientes para a evolução e progressão organizacional.

Gustavsson e Harung (1994) apresentavam a consciência coletiva como sendo a totalidade originada pelo encontro ou junção dos indivíduos, membros da organização e a própria organização. Fazendo uma análise comparativa da equação conceptual de Follett com a conceptualização da consciência desenvolvida na revisão de literatura, constata-se que ambas são abordagens holísticas cujo foco está no indivíduo. Os três estágios de consciência individual e organizacional definidos por Pees *et al.* (2009), bem como as características base da organização consciente apresentadas por Heaton e Harung (1999), encontram-se refletidos na obra de Follett (Ilustração 4-13).

Estágios de consciência organizacional (Pees *et al*., 2009)	**Organização consciente** (Heaton & Harung, 1999)	**Conceitos em Follett**
Reflexiva A forma como a organização se posiciona e percebe, com base nos seus atributos, qualidades e sucessos. **Social** O entendimento contributivo e preocupação da organização com o meio em que se insere. Responsabilidade social e consciencialização e ação com vista à sustentabilidade humana, ambiental e relacional. **Coletiva** A totalidade originada pelo encontro e junção dos indivíduos, membros da organização, e a própria organização. Integração de todos os subsistemas organizacionais, direcionados a um propósito comum. Partilha, integração e cooperação. Aprendizagem e desenvolvimento individual e coletivo.	**Membros** Autossuficiência, expressão criativa e inteligência individual e social. Excelência na ação e interações sociais coerentes e construtivas. Espírito de entreajuda autêntico. Espiritualidade (harmonia, significado, conectividade, energia criativa). **Liderança** Foco na promoção do desenvolvimento de todos os indivíduos, de forma holística. Liderança transformacional. Desenvolvimento construtivo. **Ação** Consciente e responsável. Concretização do propósito organizacional, contribuindo para o meio à sua volta. Desenvolvimento sustentável (humano e ambiental).	**Desenvolvimento individual (educação e aprendizagem)** **Grupo** **Comunidade (cooperação, vontade/ responsabilidade coletiva)** **Indivíduo social (liberdade e responsabilidade)** **Integração** **Resposta circular** **Lei da situação** **Experiência criativa** **Desenvolvimento individual**

Ilustração 4-13: Consciência das organizações e conceitos em Follett

Fonte: Elaboração própria

Follett (1918) vê na vida em comunidade, ou em grupo, o solo genuíno para o desenvolvimento humano. O conceito de grupo pressupõe, em Follett, um conjunto de

indivíduos em constante interligação, conscientes e responsáveis, que atuam de forma genuína, lidando com a diferença de forma construtiva. A propósito da responsabilidade, Follett (2017, p. 66) esclarece:

> A responsabilidade coletiva não é uma coisa que se obtenha somando, uma a uma, as parcelas correspondentes às diversas responsabilidades. A responsabilidade coletiva não é uma questão de adição, mas sim de interligação, uma questão de modificação recíproca levada a cabo por essa interligação. Não é uma questão de agregação, mas sim de integração.

O desenvolvimento humano acontece, segundo Follett, em relação. A relação é algo dinâmico. Nesse sentido, Follett aponta a experiência consciente como fonte de educação e aprendizagem. Também Heaton e Harung (1999) realçaram a questão da aprendizagem. Segundo os autores, a organização consciente terá como visão a aprendizagem e crescimento contínuo, em sintonia com a inteligência holística que se encontra na Natureza. Este conceito é concordante com o princípio da lei da situação em Follett.

A obra de Mary Parker Follett fornece uma ferramenta conceptual prática e essencial para a conceção do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações. A interligação entre indivíduos, organizações e aprendizagem que permeia a obra da autora fornece uma abordagem holística para a gestão das organizações.

5 Conclusão

> Os seres humanos podem ser agentes de mudança através da ação individual e da ação coletiva (Fukuda-Parr, 2003, p. 309).

O desenvolvimento humano é um ponto primordial da existência humana. Têm sido efetuados diversos esforços com vista à medida do progresso humano e à identificação das condições propícias ao desenvolvimento humano, revelando, assim, a pertinência e atualidade do tópico. Estudos recentes indicam que a margem para o progresso em termos de desenvolvimento humano é grande. Questões de discriminação de género e de degradação ambiental e consumo excessivo são apontadas como fortes barreiras ao progresso humano.

A associação da tecnologia ao desenvolvimento humano é inevitável. A tecnologia é, simultaneamente, resultado de um processo criativo humano e determinante da vivência humana – quer em termos de condições de vida, quer em termos de oportunidades e relacionamento humano e com o meio envolvente. Um estudo preliminar acerca da tecnologia e o modo como esta influenciaria a perceção de liberdade dos *millennials* evidenciou, por um lado, a necessidade de integração – de uma abordagem holística da vida, visando não só o equilíbrio trabalho-vida, mas a própria realização pessoal, harmonia com o meio e vivência criativa. Por outro lado, foi evidenciada a importância da agência e perceção humana perante os tópicos da utilização da tecnologia, pessoal e profissionalmente – a interação do indivíduo, com o seu contexto sociocultural e todos os outros fatores inerentes a determinada situação influenciarão a sua perceção e conceção existencial.

As organizações e a sua gestão são um elemento essencial para a vida em comunidade. A filosofia por detrás de toda a dinâmica organizacional determinará e influenciará as interações e o comportamento das pessoas que fazem parte dessa organização. Dissociar trabalho e vida pessoal constitui uma manifestação de uma vida fragmentada. O facto de a gestão organizacional ter potencial para contemplar e entender o desenvolvimento da dimensão humana, e não apenas o desenvolvimento de recursos humanos, de forma autêntica e criativa, poderia contribuir para mudanças positivas e integradas na sociedade. Esta investigação sugere que o trabalho de Mary Parker Follett oferece uma perspetiva viável para a conceção e entendimento do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações.

De facto, de acordo com Follett, para ter sucesso a longo prazo, a gestão terá de atuar ao nível do indivíduo, portanto do desenvolvimento do indivíduo. O estudo das relações humanas, e dos princípios de grupo, integração e coordenação apontados por Follett são ingredientes para a libertação do potencial criativo dos indivíduos. Serem livres para se auto-expressarem e traduzirem a sua energia em processos criativos constituirá uma manifestação de vivência holística – algo que Follett considera possível no seio do grupo ou comunidade. A questão da consciência, ou do centro de consciência, assume assim um papel fulcral na ação da organização – pois a consciência organizacional determinará o seu estado de desenvolvimento, quer do ponto de vista individual, quer coletivo.

> Embora cada organização consciente funcione de maneira única e adequada às suas circunstâncias, o que será comum a todas as organizações conscientes é que todas se envolvem em práticas para harmonizar o indivíduo com o cosmos (Heaton & Harung, 1999, p. 159).

Questiona-se se será possível transformar a filosofia e ambiente organizacional de modo a conceber o desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações. Propõe-se que a ação em direção a uma mudança genuína poderá partir do indivíduo líder – dos valores centrais dos líderes das organizações. Naturalmente, o indivíduo líder é, também, um indivíduo em desenvolvimento, pois a consciência não assume um carácter estático, alcançado e garantido – transportar uma filosofia de descoberta e libertação do potencial criativo do indivíduo para as organizações dependerá do grupo, do conjunto de indivíduos. A liderança, que tem inerente a si uma responsabilidade específica de coordenação da ação dos diferentes colaboradores, com vista ao alcance da missão e propósito organizacional, assume um papel determinante.

Embora a gestão de topo possa desenvolver ações nesse sentido, é importante reter que, em primeiro lugar, essa ação deverá ser autêntica, com o foco no desenvolvimento do indivíduo e, em segundo lugar, que, independentemente da ação da liderança em promover e estabelecer um ambiente propício para o desenvolvimento humano, a mudança genuína dependerá da vontade de cada indivíduo. Existem diversos fatores, como a competitividade excessiva, a escassez de recursos, a instabilidade económica e a necessidade de segurança, que poderão dificultar o entendimento de ações promovidas pela gestão de topo no sentido de promover um ambiente organizacional coerente e integrado, podendo estas ser encaradas com alguma desconfiança. Os indivíduos apresentam diferentes níveis de desenvolvimento e abertura de espírito, de vontade ou motivação e direcionamento para o autoconhecimento

e uma vivência holística. No entanto, todos os indivíduos têm a capacidade de influenciar positivamente o grupo.

A conceção do desenvolvimento humano enquanto centro de consciência das organizações, defendida neste estudo, não pretende ser uma fórmula ou teoria de gestão, pretende, sim, sensibilizar os diferentes *stakeholders* para uma consideração e discussão séria acerca da dimensão, relevância e papel que a gestão das organizações tem na vida do ser humano.

6 Contributo, limitações e propostas

A principal contribuição teórica desta investigação é a redescoberta do território intelectual que incorpora a dimensão humana e filosófica nas práticas de gestão das organizações. Uma consciencialização para a vertente holística da vida e, portanto, do direcionamento do foco da gestão organizacional para a dimensão do desenvolvimento humano, poderá conduzir a novas perspetivas e redefinir, assim, a natureza das relações humanas.

Como limitações à presente investigação, apresentam-se questões relacionadas com o plano metodológico. Na revisão de literatura secundária foram consideradas as bases científicas de referência *Web of Science* e *Scopus*. No entanto, uma incorporação alargada de outras fontes poderia fornecer outros e mais resultados de valor acrescentado.

Futuramente, seria interessante explorar a dimensão da educação face à filosofia da gestão. Naturalmente, a aprendizagem não segue padrões etários, espaciais ou temporais. No entanto, a incorporação de conceitos holísticos que concebam o desenvolvimento humano, enquanto centro de consciência das organizações na educação, poderia não só assumir um carácter preventivo como também proativo e determinante na intervenção e formação de uma nova geração de gestores. Entenda-se esta nova geração, não necessariamente no sentido de novas e jovens pessoas, mas no sentido de uma geração capaz de incorporar o desenvolvimento e a mudança evolutiva no seu processo de viver a vida. Estudar o impacto da incorporação de tais conceitos, e relacioná-los com a perceção do impacto na vida individual e coletiva, poderia ser um contributo social relevante para as práticas de gestão.

Também seria interessante desenvolver uma escala com vista a perceber o estado de perceção atual dos colaboradores de uma organização relativamente à unificação – vida de forma holística *versus* vida fragmentada. Uma vida fragmentada proporcionará sempre um certo grau de insatisfação e de sentimento de falta de liberdade, sendo, portanto, um obstáculo ao desenvolvimento e libertação do potencial humano.

Referências

Ahmed, A., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Akhtar, S. (2016). Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient. *Journal of Human Values, 22*(3), 165-179. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1177/0971685816650573

Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235*, 729-738.

Anand, P. (2017). Happiness, Well-being and Human Development: The Case for Subjective Measures. *UNDP Human Development Report 2016*. Obtido em Agosto de 2019, de http://hdr.undp.org/sites/default/files/anand_template_rev.pdf

Arendt, H. (1998). *The Human Condition* (2ª ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Audi, R. (1999). *The Cambridge Dictionary of Philosophy* (2ª ed.). (R. Audi, Ed.) Cambridge: Cambridge University Press.

Au-Yong-Oliveira, M., Gonçalves, R., Martins, J., & Branco, F. (2018). The Social Impact of Technology on Millennials and Consequences for Higher Education and Leadership. *Telematics and Informatics, 35*, 954-963.

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review, 18*(1), 83-113. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1177/1534484318804653

Bathurst, R., & Monin, N. (2010). Shaping leadership for today: Mary Parker Follett's aesthetic. *Leadership, 6*(2), 115-131.

Bauman, Z. (1989). *A Liberdade.* (M. F. Azevedo, Trad.) Lisboa: Editorial Estampa, Lda.

Bauman, Z. (2007). *A Vida Fragmentada - Ensaios sobre a Moral Pós-Moderna.* (M. S. Pereira, Trad.) Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 175*, 324-333. Obtido em outubro de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1207

Berman, S. L., & Van-Buren-III, H. J. (2015). Mary Parker Follett, managerial responsibility, and the future of capitalism. *Futures, 68*, 44-56.

Bittencourt, R., Almeida, S. O., & Araujo, C. F. (2019). Adoção de Produtos e Serviços Tecnológicos por Diferentes Perfis de Consumidores: uma Análise por Meio da Escala Technology Adoption Propensity. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 21*(1), 86-102.

Boatca, M.-E., Draghici, A., & Carutasu, N. (2018). A Knowledge Management Approach for Ergonomics Implementation Within Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 238*, 199-206.

Brunsson, K. (2015). Sustainability in a Society of Organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change, 12*, 5-21.

Christman, J. (2018). Autonomy in Moral and Political Philosophy. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2018 Edition), Edward N. Zalta (ed.)*. Obtido em outubro de 2018, de https://plato.stanford.edu/archives/spr2018/entries/autonomy-moral/

Ciappei, C., & Cinque, M. (2015). How Can Philosophy Help Management and How Can Management Help Philosophy? Towards a Holistic Approach for Management Education. *Forum. Supplement to Acta Philosophica., 1*, 339-355. Obtido em Outubro de 2018, de http://www.doi.org/10.17421/2498-9746-01-24

Cooper, C. L., & Lu, L. (2019). Excessive availability for work: Good or bad? Charting underlying motivations and searching for game-changers. *Human Resource Management Review*, (article in press).

Crisp, R. (2017). Well-Being. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2017 Edition)*. Obtido em Setembro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/well-being/

Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: Manual de Trabalho e Formação.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Damart, S. (2013). How Mary P. Follett's ideas on management have emerged: An analysis based on her practical management experience and her political philosophy. *Journal of Management History, 19*(4), 459-473. Obtido em Março de 2019, de https://doi.org/10.1108/JMH-05-2012-0041

Damart, S., & Adam-Ledunois, S. (2017). Management as an integrating activity: A comparative textual analysis of the work of Mary Parker Follett and Oliver Sheldon. *Journal of Management History, 23*(4), 452-470.

Dess, G. G., & Sauerwald, S. (2014). Creating value in organizations: The vital role of social capital. *Organizational Dynamics, 43*, 1-8.

Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy Management and Bottom-Up Socialization Processes Within Accounting Firms. *Critical Perspectives on Accounting, 39*, 1-24.

Elías, M. V., & Alkadry, M. G. (2011). Constructive conflict, participation, and shared governance. *Administration & Society, 43*(8), 869-895.

Espinosa, B. d. (1992). *Ética.* (J. d. Carvalho, J. F. Gomes, & A. Simões, Trads.) Relógio D'Água Editores.

Follett, M. P. (1918). The New State: Group Organization the Solution of Popular Government.

Follett, M. P. (1919). Community is a Process. *The Philosophical Review, 28*(6), 576-588. Obtido em Janeiro de 2019, de https://www.jstor.org/stable/2178307

Follett, M. P. (1924). Creative Experience.

Follett, M. P. (1949). *Freedom & Co-Ordination: Lectures in Business Organization.* Routledge.

Follett, M. P. (1970). The Teacher-Student Relation. *Administrative Science Quarterly, 15*(1), 137-148. Obtido em Junho de 2019, de http://mpfollett.ning.com/mpf/follett-writings

Follett, M. P. (2014). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett.* (H. C. Metcalf, & L. Urwick, Edits.) Routledge.

Follett, M. P. (2017). *Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade.* (A. Rego, M. P. Cunha, Edits., & D. Martelo, Trad.) Lisboa: Edições Sílabo.

Forgeard, M. J., Jayawickreme, E., Kern, M. L., & Seligman, M. E. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Wellbeing for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 79-106. Obtido em Abril de 2019, de http://www.doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15

Franssen, M., Lokhorst, G.-J., & van de Poel, I. (2018). Philosophy of Technology. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2018 Edition)*. Obtido em

Fevereiro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/technology/

Fukuda-Parr, S. (2003). The Human Development Paradigm: Operationalizing Sen's Ideas on Capabilities. *Feminist Economics, 9*(2-3), 301-317. Obtido em Setembro de 2019, de https://doi.org/10.1080/1354570022000077980

Garg, N. (2017). Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration. *Journal of Human Values, 23*(2), 129-147. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1177/0971685816689741

Gibson, J. W., Chen, W., Henry, E., Humphreys, J., & Lian, Y. (2013). Examining the work of Mary Parker Follett through the lens of critical biography. *Journal of Management History, 19*(4), 441-458.

Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 221*, 194-202. Obtido em novembro de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.106

Gouveia, L. B. (2006). *Negócio Electrónico - Conceitos e Perspectivas de Desenvolvimento.* Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.

Groutel, E. (2014). Mary Parker Follett: La facette méconnue du management jardiné. *Revue Française de Gestion, 239*(2), 13-19.

Gustavsson, B., & Harung, H. S. (1994). Organizational Learning Based on Transforming Collective Consciousness. *The Learning Organization, 1*(1), 33-40. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1108/09696479410053421

Haeger, D. L., & Lingham, T. (2014). A Trend Toward Work-Life Fusion: A Multi-Generational Shift in Technology use at Work. *Technological Forecasting & Social Change, 89*, 316-325.

Harung, H. S., Heaton, D. P., & Alexander, C. N. (1999). Evolution of organizations in the new millennium. *The Leadership & Organization Development Journal, 20*(4), 198-206. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1108/01437739910277000

Hasselberg, J. (2012). How can we manage to be happy? *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review, 11*(4), 317-338.

Haybron, D. (2019). Happiness. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2019 Edition)*. Obtido em Setembro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/win2019/entries/happiness/

Heaton, D. P., & Harung, H. S. (1999). The Conscious Organization. *The Learning Organization, 6*(4), 157-163. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1108/09696479910280604

Héon, F., Damart, S., & Nelson, L. A. (2017). Mary Parker Follett: change in the paradigm of integration. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*.

Horwood, S., & Anglim, J. (2018). Personality and problematic smartphone use: A facet-level analysis using the Five Factor Model and HEXACO frameworks. *Computers in Human Behavior, 85*, 349-359.

Illich, I. (1976). *A Convivencialidade.* (A. Mota, Trad.) Publicações Europa-América.

Introna, L. (2017). Phenomenological Approaches to Ethics and Information Technology. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2017 Edition)*. Obtido em Fevereiro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/ethics-it-phenomenology/

Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 700-707. Obtido em novembro de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025

Kim, S. (2018). Managing millennials' personal use of technology at work. *Business Horizons, 61*, 261-270.

Kuchinke, K. P. (2013). Human Agency and HRD: Returning Meaning, Spirituality, and Purpose to HRD Theory and Practice. *Advances in Developing Human Resources, 15*(4), 370–381. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1177/1523422313498563

Lacanienta, A., Duerden, M. D., & Widmer, M. A. (2018). Leisure at work and employee flourishing. *Journal of Leisure Research, 49*(3-5), 311-332.

Li, H., Li, F., & Chen, T. (2018). A motivational-cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research, 92*, 179-188. Obtido em outubro de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025

Lyons, J. (2017). Epistemological Problems of Perception. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2017 Edition)*. Obtido em Setembro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/perception-episprob/

Madara, S. R., Maheshwari, P., & Selvan, C. (2018). Future of Millennial Generations: a Review. *Advances in Science and Engineering Technology International Conferences.*

McGhee, P., & Grant, P. (2017). The Transcendent Influence of Spirituality on Ethical Action in Organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion, 14*(2), 160-178. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1268539

McLarney, C., & Rhyno, S. (1999). Mary Parker Follett: visionary leadership and strategic management. *Women in Management Review, 14*(7), 292-302.

Melé, D. (2007). Ethics in Management: Exploring the Contribution of Mary Parker Follett. *International Journal of Public Administration, 30*(4), 405-424. Obtido em Março de 2019, de https://doi.org/10.1080/01900690601158279

Merlo, T. R. (2017). Knowledge management technology: human-computer interaction & cultural perspective on pattern of retrieval, organization, use, and sharing of information and knowledge. *Knowledge and Performance Management, 1*(1), 46-54.

Metcalf, H. C., & Urwick, L. (1940). Introduction. Em M. P. Follett, *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett.* Nova Iorque: Routledge.

Moriarty, J. (2017). Business Ethics. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, (Fall 2017 Edition). Obtido em outubro de 2018, de https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/ethics-business/

Moyer, J. D., & Bohl, D. K. (2019). Alternative pathways to human development: Assessing trade-offs and synergies in achieving the Sustainable Development Goals. *Futures, 105*, 199-210. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.10.007

Moynihan, D. P. (1979). Technology and Human Freedom. *Syracuse Scholar (1979-1991)*, Vol. 1: Iss. 1, Article 8. Obtido em outubro de 2018, de htps://surface.syr.edu/suscholar/vol1/iss1/8

Murillo, E., Merino, M., & Núñez, A. (2016). O Valor Propagandístico dos Anúncios (Ads) no Twitter: um Estudo Entre a Geração do Milênio Mexicana. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 18*(61), 436-456.

Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology, 25*, 281-292.

Novicevic, M. M., Humphreys, J., Buckley, M. R., Roberts, F., Hebdon, A., & Kim, J. (2013). Teaching as constructive-developmental leadership: Insights from Mary Follett. *Journal of Management History, 19*(4), 423-440. Obtido em Junho de 2019, de http://www.doi.org/10.1108/JMH-09-2012-0060

Öğütçü, G., Testik, Ö. M., & Chouseinoglou, O. (2016). Analysis of personal information security behavior and awareness. *Computers & Security, 56*, 83-93.

Pees, R. C., Shoop, G. H., & Ziegenfuss, J. T. (2009). Organizational consciousness. *Journal of Health Organization and Management, 23*(5), 505-521. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1108/14777260910984005

Petrosyan, A. E. (2019). Whirling in between the personal and the impersonal. *Journal of Management History, 25*(2), 257-284. Obtido em Setembro de 2019, de https://doi.org/10.1108/JMH-10-2018-0056

Radel, J. (2019). Human Resources Management and Human Resources Development. Em S. McGrath, M. Mulder, J. Papier, & R. Suart (Edits.), *Handbook of Vocational Education and Training: Developments in the Changing World of Work* (pp. 1-24). Springer, Cham. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1007/978-3-319-49789-1_99-1

Ratchford, M., & Barnhart, M. (2012). Development and Validation of the Technology Adoption Propensity (TAP) Index. *Journal of Business Research, 65*, 1209-1215.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2017). Introdução. Em M. P. Follett, *Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade* (D. Martelo, Trad.). Edições Sílabo, Lda.

Ryding, F. C., & Kaye, L. K. (2018). "Internet Addiction": a Conceptual Minefield. *International Journal of Mantal Health Addiction, 16*, 225-232.

Salimath, M. S., & Lemak, D. J. (2004). Mary P. Follett: translating philosophy into a paradigm of lifelong learning. *Management Decision, 42*(10), 1284-1296.

Salovaara, P., & Bathurst, R. (2018). Power-with leadership practices: An unfinished business. *Leadership, 14*(2), 179-202.

Schlosser, M. (2015). Agency. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2015 Edition)*. Obtido em Maio de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/fall2015/entries/agency/

Sen, A. (2001). *Development As Freedom.* New York: Oxford University Press.

Sen, A. (2006). Development as Freedom: An India Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations, 42*(2), 157-169. Obtido em Maio de 2019, de http://www.jstor.org/stable/27768063

Siegel, S. (2016). The Contents of Perception. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016 Edition)*. Obtido em Junho de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/perception-contents/

Simms, M. (2009). Insights from a Management Prophet: Mary Parker Follett on social entrepreneurship. *Business and Society Review, 114*(3), 349-363.

Smith, J. (2017). Self-Consciousness. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Fall 2017 Edition*. Obtido em Setembro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/self-consciousness/

Smith, S. D., & Galbraith, Q. (2012). Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship, 38*(3), 135-144.

Stewart, F. (2013). Capabilities and Human Development: Beyond the Individual - The Critical Role of Social Institutions and Social Competencies. (U. N. Programme, Ed.) *UNDP-HDRO Occasional Papers , 2013/03*, 1-19. Obtido em Maio de 2019, de https://ssrn.com/abstract=2344469

Sullins, J. (2016). Information Technology and Moral Values. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, (Spring 2016 Edition). Obtido em outubro de 2018, de https://plato.stanford.edu/archives/spr2016/entries/it-moral-values/

Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.

The Cambridge Dictionary of Philosophy. (1999). *The Cambridge Dictionary of Philosophy* (2ª ed.). (R. Audi, Ed.) Cambridge: Cambridge University Press.

United Nations Development Programme. (2018). *Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update.* New York: UNDP. Obtido em Maio de 2019, de http://www.hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update.pdf

United Nations Development Programme. (2019). *About Human Development*. Obtido em Junho de 2019, de Human Development Reports: http://hdr.undp.org/en/humandev

Vallor, S. (2016). Social Networking and Ethics. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, (Winter 2016 Edition). Obtido em outubro de 2018, de https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/ethics-social-networking/

Van Gulick, R. (2018). Consciousness. (E. N. Zalta, Ed.) *The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Spring 2018 Edition*. Obtido em Setembro de 2019, de https://plato.stanford.edu/archives/spr2018/entries/consciousness/

Vasconcelos, A. F. (2018). Workplace Spirituality: Empirical Evidence Revisited. *Management Research Review, 41*(7), 789-821. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1108/MRR-07-2017-0232

Ward, S. J., & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior, 37*, 59-82. Obtido em Novembro de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.001

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons, 60*, 395-404. Obtido em outubro de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011

Weinberg, L. (1996). Seeing through organization: exploring the constitutive quality of social relations. *Administration & Society, 28*(2), 177-204.

Werner, J. M., Anderson, V., & Nimon, K. (2019). Human Resource Development Quarterly and human resource development: Past, present, and future. *Human Resource Development Quarterly, 30*(1), 9-15. Obtido em 2019 de Maio, de https://doi.org/10.1002/hrdq.21340

Wheelock, L. D., & Callahan, J. L. (2006). Mary Parker Follett: A rediscovered voice informing the field of human resource development. *Human Resource Development Review, 5*(2), 258-273. Obtido em Junho de 2019, de http://www.doi.org/10.1177/1534484306287258

Zheng, C., & Lamond, D. (2009). A Chinese style of HRM: exploring the ancient texts. *Chinese Management Studies, 3*(4), 258-271.

Zsolnai, L., & Illes, K. (2017). Spiritually inspired creativity in business. *International Journal of Social Economics, 44*(2), 195-205. Obtido em Maio de 2019, de https://doi.org/10.1108/IJSE-06-2015-0172