

## Formação e atuação do psicólogo organizacional no contexto da reestruturação produtiva

Francisco de Assis Palharini<sup>1</sup>

Neste ensaio temos por objetivo contribuir para as discussões sobre a formação e atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Para isso, consideramos: as questões relativas à identidade da área de psicologia organizacional e do trabalho; as exigências feitas aos profissionais da área em organizações que utilizam as denominadas modernas tecnologias de gestão; e as rupturas que se processam na estruturação dos sistemas de produção<sup>2</sup>. Esperamos com estas reflexões subsidiar reformas curriculares nos cursos de psicologia, para formar profissionais capazes de intervir nesses contextos com competência técnica e com valores referenciados na centralidade do ser humano.

Para as discussões relativas a atuação profissional do psicólogo organizacional e do trabalho, a linha condutora neste ensaio ancora-se no fato de que estamos passando, de uma atuação profissional referenciada nos pressupostos do *taylorismo* e do *fordismo*, do paradigma burocrático, no contexto do *keynesianismo* e do Estado do Bem estar social, para uma atuação referenciada na lógica das formas produtivas flexibilizadas e desregulamentadas, das quais a chamada acumulação flexível e o modelo japonês ou *toyotismo* são exemplos. Este fenômeno, com suas correspondentes formas de gestão, processos e estratégias, é denominado reestruturação produtiva. É o paradigma que a orienta está baseado não nas premissas mecânicas da era industrial, mas nos conceitos de um sistema biológico vivo (Daft, 2002; Hobsbawn, 1997).

Realizar a discussão a partir desta linha condutora, tem por objetivo aprofundar a reflexão sobre os delineamentos e contornos que a Psicologia Organizacional e do Trabalho tende a assumir no futuro, enquanto área do conhecimento, quanto contribuir para a recuperação dos espaços de intervenção do psicólogo nos ambientes de produção e trabalho. Isto, porque, muito, embora tenha sido a psicologia que produziu o conhecimento teórico necessário para a intervenção psicológica na área de recursos humanos, em diferentes contextos e sistemas de trabalho, observa-se que ela vem perdendo espaços de atuação em função, inclusive, de o psicólogo não vislumbrar formas de intervenção em áreas emergentes (Carvalho e Sampaio, 1997; Weber, Bottomé, 1996), mas, também, por conta, ao que tudo indica, do posicionamento crítico que tem mantido em relação à reestruturação produtiva e suas técnicas de gestão, por considerar que elas se inserem no campo da administração e não no da psicologia.

Por outro lado, ressalta-se o fato de que o saber psicológico é cada vez mais apropriado pelos arquitetos organizacionais, pelas ciências da administração e da produção, via o desenvolvimento das novas tecnologias de gestão. As empresas passaram, desde a década de 80, a procurar cada vez mais profissionais com conhecimentos administrativos e gerenciais, capacitados a

---

<sup>1</sup> Departamento de Psicologia, setor de psicologia do trabalho, da UFF. E-mail palharin@nitnet.com.br

<sup>2</sup> Elas são decorrentes de pelo menos três conjuntos de fatores: a mundialização e/ou globalização da economia, a disseminação de novas tecnologias de comunicação, informação e produção e a formação de redes entre as organizações.

intervir de maneira eficaz na organização, uma vez que esta é uma área multideterminada (Zanelli, 1986). Evidências neste sentido são também observadas na crescente proliferação de livros da área de administração, escritos por administradores, mas recheados de conteúdos de psicologia, sociologia e antropologia. Observa-se, ainda, a ampliação considerável dos estudos e pesquisas sobre o comportamento organizacional na área da administração, conforme pode ser percebido nos livros de administração, de marketing, de serviços e naqueles relacionados às técnicas de gestão. Este fenômeno encontra terreno fértil para prosperar dadas as fortes tendências à inter e transdisciplinariedade que se manifestam na atualidade.

Enquanto professor de disciplinas na área de psicologia organizacional e do trabalho interessa-nos, ainda, a luz dos novos contextos em que o trabalho se materializa, repensar o processo de formação profissional tanto de um ponto de vista mais específico, isto é, do conjunto programático das disciplinas básicas desta formação, quanto das conexões a serem estabelecidas com as diferentes áreas do conhecimento que para ela contribuem. Este interesse assenta-se, ainda, no reconhecimento de que a formação do psicólogo do trabalho, na graduação, se insere numa perspectiva generalista, conforme define a lei 4119 de agosto de 1962 e as Diretrizes Curriculares para os cursos de Psicologia no Brasil.

Para as discussões relativas a formação profissional, tomamos como referência a distinção proposta por Edgar Morin (2000) entre ensino superior e educação superior. Para este autor quando tomamos como referência a concepção de que a graduação consiste fundamentalmente em um nível mais elevado de ensino, estamos de algum modo, enfatizando as competências e habilidades transferidas para o estudante. Nesta perspectiva, o caráter tecnicista e orientado para as necessidades do mundo do trabalho se ressalta. Por outro lado, quando tomamos a graduação como educação superior, estamos nos referindo à utilização dos meios que permitem assegurar a formação e o desenvolvimento do ser humano. Através desta concepção busca-se encorajar o autodidatismo e estimular e facilitar a autonomia do espírito. Não se trata de privilegiar o mero saber, mas antes de tudo um modo de pensar aberto e livre.

Compreendemos, portanto, que a missão da educação superior é Educar estudantes para que sejam cidadãos e cidadãs bem informado(a)s e profundamente motivado(a)s, capazes de pensar criticamente e de analisar os problemas com a sociedade, procurando suas soluções e aceitando as responsabilidades sociais daí decorrentes; aspira-se, ainda, que sejam capazes de pensar criticamente as mudanças que se operam na sociedade e que tenham habilidade de transitar nas diferentes regiões do saber. Aprender, portanto não é estar em atitude contemplativa ou absorvente frente aos dados culturais da sociedade, mas sim estar envolvido na sua interpretação e produção, (Palharini e Moraes, 2001).

Assumir a distinção proposta por Morin, anteriormente mencionada, implica em fazer também uma opção sobre a natureza política e ética que deve prevalecer na formação profissional. Estes aspectos quando combinados com a formação técnica compõem o que chamamos de qualidade do ensino. Eles não são neutros e nem, necessariamente, atendem a interesses comuns. As

definições de qualidade para o ensino superior são produzidas em função dos projetos de sociedade que a universidade pode contribuir para produzir. São projetos que prevêm formas de levar os seres humanos a comportar-se de determinados modos, a pensar numa certa direção, a ocupar determinados tipos de funções no sistema produtivo, a representar determinados tipos de papéis sociais (Palharini, 1999). Não é nossa preocupação, portanto, apenas subsidiar uma formação orientada para necessidades e demandas do mercado de trabalho, que por força da racionalidade neoliberal exercem forte pressão para conformar o ensino e a pesquisa aos últimos métodos da técnica e às últimas "necessidades" do mercado. Nosso propósito último é contribuir para fazer avançar uma pedagogia universitária capaz de superar a dicotomia entre a formação generalista e a formação especializada para a psicologia (Palharini e Moraes, 2002).

### **Redesenhos no mundo da produção**

No Brasil, a intensificação das práticas de reestruturação produtiva das empresas e a abertura comercial, que se iniciou ao final dos anos 80, são responsáveis por mudanças importantes no mercado de trabalho brasileiro e nos aspectos relativos à organização do trabalho. As reações mais visíveis tem sido: ampliação do desemprego, independente da medida utilizada, redução de postos de trabalho industriais, mudanças nos requerimentos de qualificação dos trabalhadores, nos mais diferentes setores e níveis de atuação, e sinais nítidos de precarização das condições de trabalho de número significativo de trabalhadores<sup>3</sup>. Por outro lado, as análises econômicas sobre o comportamento do produto e do emprego industrial na década de 90 (Ruas, 1995; BNDES, CNI, SEBRAE, 1996, Carleial e Vale, 1998) revelam, também, uma mudança estrutural que condicionará todo o desenvolvimento futuro dos sistemas produtivos no Brasil.

As mudanças que se operam sobre a base tecnológica do trabalho, acarretando o fantástico desenvolvimento dos mecanismos de produção, são conseqüências do uso dos computadores como elementos de controle. Através da sua introdução, possibilitou-se combinar máquinas, automatizando e autonomizando-as, em um processo total de produção. A matéria prima entra em uma ponta do sistema e o produto sai embalado, pronto para o consumo, na outra. A tendência já não mais consiste em produzir diretamente alguma coisa, e sim em supervisionar, regular, manter, otimizar, melhorar os processos e os sistemas. A ciência passou a ser a principal fonte de transformações dos sistemas produtivos, influenciando desde a produção material até a concepção e gestão. E ao redesenhar os modelos organizacionais, afeta não só a atividade econômica, mas também a vida e a cultura da sociedade.

A nova forma de organização do trabalho é modelada por uma maior flexibilidade no modo de produzir e na valorização do trabalho participativo. Pode-se observar isso através de práticas e modelos de gestão, tais como os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) desenvolvidos no Japão, a técnica do *Just in Time*, a reengenharia, as equipes autogeridas, a administração

---

<sup>3</sup>Para Carleial e Vale (1997), tais evidências são resultantes que exigem melhor compreensão das suas causas, visto que não podem ser desenvolvidas exclusivamente à luz dos dados secundários disponíveis.

por objetivos, a gestão da Qualidade Total, *Learning*, Gestão do conhecimento, *Groupware*, Remuneração por desempenho, planejamento estratégico, endomarketing, entre outras.

Concretamente esta mutação no trabalho se apresenta sob a forma de “organizações celulares”. Trata-se de dar “*empowerment*” - autoridade e autonomia - a todos os participantes dos processos que, através de atividades ajustadas aos objetivos, buscam cumprir a sua missão (Witkowsky, 1995, Robins, 2002, Daft, 2002). Conseqüentemente configura-se um novo mapa de funcionamento para as organizações, no qual se alteram os tradicionais conceitos de unidades de produção e de estruturação de tarefas. Como conseqüência, as unidades de produção tendem a serem menores em tamanho e menos especializadas que as de produção em massa dos sistemas taylorista-fordistas. Ressaltam-se conceitos operativos como: custo benefício, taxa de retorno, *manpower*, *aproach*, custo-eficiência, custo-qualidade. E os de ordem qualitativa como: formação para a competitividade, qualificação e formação flexível, abstrata e polivalente, o senso de tolerância e de solidariedade. Seus fundamentos residem na passagem da autoridade individual para a autoridade legitimada. Isto é, aquela que representa a opinião dos membros das equipes. Passar-se-ia, então, de um sistema individualizado de controle “autoritário”, para um processo de alargamento supostamente “democrático” (Frigotto, 1995).

Entre as novas tarefas do operariado se encontra a de reprogramar os fluxos e garantir a qualidade do produto. Favorece-se, portanto, a ampliação das tarefas, certa polivalência, a capacidade de tomar decisões e de agir dentro de uma maior interação com outros colegas. Exigem, em decorrência, novas capacidades de diagnóstico e de interpretação, dado o envolvimento direto do trabalhador na gestão do fluxo da produção. Lidar, portanto, com representações abstratas de processos completos deixa de ser atribuição exclusiva de gerentes. Com isso, tanto por razões de segurança, e sempre por razões econômicas, a confiabilidade da máquina torna-se um objetivo central do trabalho. Garantir esta confiabilidade é, portanto, o objetivo primeiro do trabalho. Administrar os problemas, regular o funcionamento é o segundo objetivo (Veltz, 1995).

As modernas técnicas de gestão passam a depender de modo significativo das pessoas. É assim que a comunicação entre os homens, e não só entre os homens e o sistema, torna-se a chave da segurança e da eficiência produtiva. A comunicação não é somente este “mais” que garante a coerência e a fluidez das ações. Ela torna-se o núcleo central da atividade. Não há só comunicação entre as tarefas, e sim trabalho comunicação. Um indivíduo ou grupo já não pertence a uma simples cadeia hierárquica, pois está conectado horizontal e verticalmente, a um número crescente de outros indivíduos ou grupos.

A implementação deste novo desenho, bem como de suas práticas de gestão correspondentes, reduz a fragmentação presente no processo produtivo tradicional e está referenciada nos processos de comunicação, nos pequenos grupos, nos grupos virtuais, na polivalência, na capacidade de abstração e na incerteza. É, assim que passamos da utopia do “homem certo para o lugar certo” ou “de qualquer trabalho para qualquer homem” para o desafio de encontrar, ou melhor,

desenvolver “homens certos para lugares incertos” (Palharini, et all, 2002). Neste aspecto a multifuncionalidade do trabalhador é a palavra de ordem das organizações.

Inegavelmente estes modelos e práticas aumentam a participação e interferência do trabalhador no processo produtivo, amplia a necessidade de integração e comunicação com outros trabalhadores, reduz a fragmentação e a alienação no trabalho. Mas, concomitantemente, verifica-se uma crescente ressignificação de valores e de tradicionais reivindicações dos trabalhadores e profissionais que atuam na área de recursos humanos. Esta ressignificação opera-se a partir de valores disseminados pelo ideário político hegemônico, o neoliberalismo (Palharini, 1995; Freitas, 1999). E, com esta perspectiva, amplia o individualismo, o narcisismo e introduz a lógica do mercado, como a lógica que deve referenciar a ética nas relações sociais.

Segundo Richard Sennet (1998) o ambiente de trabalho moderno chega a impedir, hoje, a própria formação do caráter. Em seu livro *A Corrosão do Caráter*, Sennet faz uma radiografia bastante nítida do sistema que os especialistas vêm chamando de “capitalismo flexível”. Na opinião de Sennet “não há longo prazo”, ou, como afirma um executivo de multinacional, a palavra “empregos” está sendo substituída por “projetos” e “campos de trabalho”. Nos Estados Unidos, o setor da força de trabalho que mais rápido cresce é o de pessoas que trabalham para agências de empregos temporários. Assim, para Sennet, é também *“a dimensão de tempo do novo capitalismo e não a transmissão de dados high-tech, os mercados de ação globais ou o livre comércio, que mais diretamente afetam a vida emocional das pessoas fora do local de trabalho”*.

O que a reestruturação produtiva contesta é tudo que, em termos de produção, implique estabilidade ou definição rígida de estruturas. Contestam-se as organizações com pirâmide hierárquica, sindicatos fortes e garantias do estado assistencialista. Dos conflitos que emergem desta nova ordem, Senett extrai questões éticas importantes: “Como se podem buscar objetivos de longo prazo numa sociedade de curto prazo?”, “Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história numa sociedade composta de episódios e fragmentos?”. Parte daí a hipótese de que o capitalismo de curto prazo corrói o caráter, “sobretudo aquelas qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros e dão a cada um deles um senso de identidade sustentável”. Tudo em nome da produtividade. É preciso cuidado, no entanto, para não rejeitar esta nova configuração que o trabalho assume por conta de seus compromissos ideológicos e da maximização da exploração em que ele implica. Ao proceder desta forma, estamos de algum modo, a legitimar as formas anteriores pelas quais ele se configurava. Como diz Charles Handy (1995:217):

“... o trabalho ainda será o principal interesse de nossas vidas, mas teremos agora de repensar o que entendemos por trabalho e como ele dever ser organizado. A primeira vista o desafio é desanimador, mas o trabalho nas organizações de massa nunca foi uma alegria pura para todos. A organização de massa não ficou tanto tempo assim conosco. Não devemos pensar nela como se fosse uma lei da natureza. Talvez nos déssemos melhor sem ela”.

Entretanto, raros são os estudos e pesquisas no Brasil que efetivamente contribuem para compreender os impactos e/ou repercussões da substituição do novo paradigma no mundo do trabalho, sobre o processo formativo na graduação e, mesmo, sobre a atuação profissional dos psicólogos nestes contextos de trabalho. Em outras palavras, ainda não temos clareza quanto à

relação existente entre a reestruturação que se processa, as práticas de gestão que se implementam e o modo pelo qual o psicólogo do trabalho se insere nestes novos ambientes do mundo do trabalho. Também não temos clareza sobre o modo pelo qual este profissional está sendo formado nos cursos de graduação, tanto do ponto de vista dos seus compromissos com a humanização dos ambientes de trabalho, como das demandas que o mercado de trabalho requer.

Nessa perspectiva, uma série de questões gerais se impõe para que possamos repensar a psicologia do trabalho, do ponto de vista da formação na graduação e das práticas profissionais correspondentes. Afinal, quais as técnicas de gestão mais utilizadas nos sistemas de trabalho que estão a requerer a intervenção do psicólogo? De que modo os programas de qualidade implementados pelas organizações podem contribuir para a humanização da gestão da força de trabalho? Que exigências estão sendo feitas à psicologia do trabalho enquanto prática profissional? Como o psicólogo do trabalho pode intervir nestes novos contextos? Por outro lado, considerando a amplitude das transformações que se processam em diferentes dimensões das sociedades, por conta das rupturas que se processam<sup>4</sup>, cabe perguntar: Quais são as necessidades deste novo trabalhador recriado pelos modernos sistemas produtivos? Como ele poderá realizar-se enquanto pessoa? Como poderemos utilizar os sistemas de comunicação organizacionais para reconceber a camaradagem e a solidariedade entre os trabalhadores? Como o seu modo de ser, pensar e agir são moldados por estes novos contextos de trabalho?

Pode-se afirmar que não temos respostas satisfatórias para a maioria destas questões anteriormente mencionadas. A ausência de rumos mais consistentes para a psicologia do trabalho contribui para que ela busque sua redefinição apenas ampliando sua preocupação com os efeitos e as implicações ideológicas e afetivas da reestruturação produtiva sobre o trabalhador. Entretanto os contornos da atuação profissional não se definem exclusivamente no espaço acadêmico e/ou no da reflexão. Eles também se definem na esfera da intervenção prática, profissional, enfim nos sistemas concretos de trabalho e gestão.

Quando fazemos uma breve retrospectiva na história da psicologia verificamos que seus domínios e objeto de investigação se ampliam e se transformam na medida em que os conhecimentos sobre o trabalho e seus respectivos modos de intervenção se expandem, assim como, quando se altera os paradigmas que dão sustentação a administração. Ressalta-se, nesta história, a tensão permanente a que a área está sujeita por conta da dissociação que promove entre seu objeto de investigação e suas possibilidades de intervenção. Esta história mostra, também, que os psicólogos penetraram nas empresas aplicando testes na seleção de pessoal, com o intuito de medir as aptidões dos indivíduos para o desempenho de determinadas funções. Ao fazer isto, eles entraram em contato com os problemas estruturais das organizações e do trabalho.

---

<sup>4</sup> Quando a partir do século XVII e XVIII, o capitalismo se instaurou como forma econômica dominante, teve, para isso, que criar uma institucionalidade que a tornasse "natural". É o que constatamos quando se processa a ruptura fundamental com as formas de produção e dominação associadas ao conceito de feudalismo, onde a racionalidade econômica desdobra-se naquelas formas de racionalidade que a poderão tornar possível. Para se instaurar como forma universal, o capitalismo teve que criar uma concepção de direito, deduzindo-se daí uma forma de cidadania, uma concepção de Estado. Teve que produzir, também, uma teoria da economia, toda uma teoria de urbanismo, de saúde e de educação.

Esta atuação ampliou-se na direção de contribuir para a solução destes problemas, especialmente na área de Recursos Humanos. Assim nascia um novo ramo da Psicologia, denominado Psicologia Industrial. Mas, sua atuação era fragmentada e circunscrita aos problemas de ajustamento e adequação do pessoal, o que contribuiu, segundo Batitucci (1978), para formar uma imagem negativa deste profissional junto às organizações. Posteriormente, na sua evolução, por conta da crescente aceitação da Escola de Relações Humanas ela passou a ser denominada Psicologia Organizacional e abrangeu questões meso-organizacionais, relacionadas a grupos, desenvolvimento gerencial, processos de comunicação, entre outros. Contudo, a atuação deste psicólogo se restringia à reprodução de objetivos técnicos, sem poder de intervenção nos processos decisórios organizacionais (Zanelli, 1986).

A terminologia psicologia industrial, cujos antecedentes remontam a psicotécnica, descreve a área da psicologia aplicada que obteve grande expansão graças à primeira Guerra Mundial, devido à necessidade de avaliação e seleção de soldados. Após a guerra, o principal foco da psicologia foi a “seleção e colocação” de candidatos a empregos. Posteriormente, o campo se expandiu e envolveu aspectos como a motivação, o moral, os efeitos do ambiente físico, as atitudes, a liderança e a comunicação, entre outros. Devido ao seu caráter essencialmente prático, voltado para as necessidades do cliente, o trabalho dos psicólogos aplicados foi menosprezado pela academia e acusado de não contribuir para o progresso da ciência (Schultz e Schultz, 1981). No quadro I, a seguir, apresentamos as diferentes denominações recebidas pela área e que ilustram as tensões e/ou ambigüidade entre ser uma área prática ou um campo do conhecimento.

No início dos anos 70, as teorias administrativas deixam de ser tão prescritivas, para assumirem um caráter mais descritivo, explicativo e crítico. Surgiu, então, a psicologia do trabalho<sup>5</sup>, que tem como objetivo fundamental o estudo e a compreensão do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações. A grande diferença entre a psicologia do trabalho (stricto sensu) e suas antecessoras, é que na primeira há um lugar para vislumbrar o homem como ser desejante, central no desenvolvimento técnico (Dejours, 1997). Os esforços se voltam para saúde e o bem-estar humano, independentemente do aumento ou não da lucratividade das organizações produtivas. Esta perspectiva, coerente com os propósitos humanísticos da psicologia, colaborou e colabora decisivamente para desvelar as formas de opressão e expropriação do trabalhador, tanto nos contextos de trabalho organizados sob a égide do paradigma taylorista, quanto daqueles que conforma a reestruturação produtiva ora em curso.

<b>Quadro I</b>	
<b>Denominações</b>	<b>Objetos de Estudo</b>
Psicologia do	Visa o estudo do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações. Utiliza-se dos

<sup>5</sup> Para Eysenck e Meili (1994) ao conceber-se o trabalho como uma categoria de modelos de comportamento, a Psicologia do trabalho é o ramo da psicologia que investiga esses modelos de comportamentais, usando os tradicionais métodos da psicologia experimental, clínica e comparada, e da estatística. O resultado dessas investigações é a busca de melhorias no ambiente de trabalho. A preocupação atual da psicologia do trabalho é com o trabalhador, este considerado como um indivíduo. Ela objetiva desenvolver as potencialidades deste, a fim de trazer benefícios tanto para este indivíduo quanto para o coletivo. O objeto, o trabalho, é, portanto o fator essencial que faz da psicologia do trabalho um campo com unidade definida. A psicologia do trabalho é ao mesmo tempo ciência pura e ciência aplicada.

Trabalho	conceitos de satisfação e produtividade e trata do comportamento das pessoas nas organizações e nos grupos, do projeto de sistemas homem-máquina, das instalações, dos ambientes de trabalho, em vista das capacidades e limitações humanas. Enfatiza a saúde e o bem estar do homem, independentemente do aumento ou não da lucratividade das organizações produtivas.
Psicologia Aplicada ao Trabalho	Visa a aplicação dos dados psicológicos na solução de problemas humanos no ambiente de trabalho e a adaptação do trabalho ao homem. Considera que o rendimento no trabalho não depende só das aptidões pessoais, mas também dos métodos, dos instrumentos e do ambiente de trabalho. A Psicologia aplicada, na adaptação do trabalho ao homem, permite agir sobre estes três fatores, a fim de aumentar a produção ou melhorar a qualidade do trabalho.
Psicologia Industrial	Estuda os comportamentos básicos existentes nas funções que as pessoas desempenham na produção, distribuição e usos de bens de consumo; e as implicações que o trabalho exerce sobre a saúde das pessoas. Para isso visa a adaptação do homem ao trabalho e do trabalho ao homem, a fim de obter melhorias na produção. Enfatiza o comportamento humano em sua relação com as ferramentas e máquinas, bem como com o planejamento de instrumentos e técnicas, conforme o potencial, as aptidões, formação, preparo e motivações dos trabalhadores.
Psicologia da Indústria	Estuda os problemas psicológicos relacionados à personalidade do trabalhador, à sua aprendizagem e à origem das suas diferenças individuais. Enfatiza o desenvolvimento e aprimoramento de pessoal, nas questões técnicas relacionadas a qualidade e bem estar do trabalhador. Portanto, enfatiza o indivíduo e não características sistêmicas das organizações.
Psicologia Aplicada a Indústria	Visa a aplicação de conhecimentos psicológicos, no âmbito industrial, para a solução científica dos problemas humanos e da adaptação do trabalho ao homem, com vistas ao aumento da produtividade. Aparece às vezes sob o nome de psicologia industrial, psicologia do trabalho ou ainda tecnopsicologia. Enfatiza abordagens psicológicas considerando os princípios de ergonomia, isto é, referentes a problemas como os de planejamento de equipamentos e espaços destinados ao trabalho.
Psicologia Organizacional	Estuda as relações entre pessoas e organizações, nos ambientes de trabalho. Visa tanto o aumento da produtividade quanto a satisfação do trabalhador. Atua nas discussões das estruturas das organizações, o que envolve: equipe de trabalho, comunicação, criatividade, processos e dinâmicas de grupo, cultura organizacional, satisfação no trabalho, stress, características de personalidade, motivação, liderança, diferenças individuais e culturais, aconselhamento de carreira, relacionamento com sindicatos, gerenciamento de conflitos.
Psicologia do Pessoal ou Organizacional	Visa o sucesso de uma organização na alocação de pessoas-chaves, que possuam a habilidade necessária para lidar com o pessoal, em funções estratégicas. Parte do pressuposto de que uma organização bem sucedida, qualquer que seja, requer, para atingir seus fins, pessoas-chaves que possuam a habilidade necessária para lidar com o pessoal.
Psicologia do Pessoal	É a aplicação da pesquisa e da teoria psicológica aos problemas de utilização dos recursos humanos organizacionais. Está preocupada com o componente humano na relação homem/trabalho. Constitui, assim, a área de sobreposição entre a psicologia e a administração de pessoal e se ocupa da seleção, da classificação, do treinamento e das relações de emprego e práticas da administração, por exemplo, numa indústria. Os problemas psicológicos dizem respeito à personalidade do trabalhador, à sua aprendizagem e à origem das suas diferenças individuais. Ela pretende descobrir o nível de conhecimento, a motivação e a atitude do trabalhador perante o trabalho.
Psicologia de Engenharia	É o planejamento da relação homem-máquina, tentando adaptar os aparelhos e instrumentos mais avançados às condições e capacidades do homem. Enfatiza as questões relativas aos problemas do ambiente físico, planejamento de espaço, maquinário, equipamentos destinados ao trabalho e com as instalações na qual as tarefas serão desempenhadas. Preocupa-se com o aperfeiçoamento do ambiente, como a iluminação, ruído e atmosfera e com os métodos de trabalho. Constitui, assim, um desdobramento da psicologia experimental aplicada.
Psicologia Aplicada a Administração de Empresas	Enfatiza às questões psicossociais, como as forças motivacionais que favorecem a eficiência do trabalhador. Considera dois fatores: o comportamento ligado internamente às empresas, considerando as pessoas em circunstâncias de trabalho, e ou abrangendo as pessoas que se encontram fora deste contexto, tais como os consumidores, clientes, fornecedores, grupos sindicais, ou seja, todo e qualquer grupo de pessoas que façam parte do ambiente no qual a empresa está inserida.
Psicologia Ocupacional	Consiste na aplicação dos princípios da Psicologia Diferencial às ocupações: escolher uma atividade profissional, selecionar pessoas adequadamente, checar o êxito no exercício dessa atividade, e como substituir antigos funcionários. Ou a aplicação do conhecimento em Psicologia às vocações, dos processos utilizados para descobri-las e para escolher uma profissão adequada, exercê-la, obter êxito e ascender a postos cada vez mais elevados dentro de uma carreira. Ajuda o homem a ocupar um lugar adequado na sociedade, a identificar-se consigo mesmo, enquanto está trabalhando.
Psicologia dos Recursos Humanos	Visa a formação de quadros capazes de colaborar no desenvolvimento empresarial. A importância assumida pela gestão de recursos humanos traduz-se na necessidade premente da formação de quadros capazes de colaborar no desenvolvimento empresarial. A internacionalização da economia, a mudança de valores sociais nas organizações têm contribuído para aumentar significativamente o papel desempenhado pelo fator humano nas nossas organizações.
Comportamento Organizacional	Campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional (Robbins, 2002).

A ambigüidade e a tensão interna que sempre caracterizaram o campo de estudos e investigação seja por força de questões epistemológicas (ciência pura x aplicada), seja por sua subordi-



nação aos interesses do capital passa a se manifestar de forma muito mais intensa, na década de 70. E, esta tensão conseqüentemente também afetou a auto-imagem do profissional em psicologia do trabalho, condicionando, por sua vez, sua área de atuação. Pistas nesse sentido são encontradas em vários estudos relacionados à formação em psicologia, em diferentes momentos da história da psicologia do trabalho no Brasil, que indicam a existência de forte associação entre projeto pedagógico, currículo, auto-imagem e atuação profissional (Mello, 1975; Figueiredo, 1983; Mello, 1996; Weber, Botomé, e Rebelatto, 1996).

Participar desta discussão, nos termos propostos, tem por objetivo destacar questões políticas e pedagógicas que nas discussões sobre revisão curricular dos cursos de psicologia nem sempre tem sido objeto de reflexão e discussão mais aprofundada. Não se trata de propor um modelo mais acabado para esta formação ou então responder a todas as questões que se apresentam. Reconhecemos o caráter dialético presente no delineamento das tendências que se configuram no processo de formação profissional do psicólogo, bem como, o fato de que seus contornos mais nítidos serão orientados de modo mais decisivo nos espaços de ação profissional. Mas, reconhecemos também que o mundo acadêmico deve ter uma postura ativa no delineamento destes contornos.

No Brasil, estes delineamentos começam a se fazer mais nítidos, por conta, especialmente, da ação recente dos Conselhos Profissionais de Psicologia. É assim que o Conselho Federal de Psicologia, por meio da decisão..... instituiu as seguintes atribuições ao psicólogo organizacional e do trabalho:

- Atuar em atividades relacionadas a análise e desenvolvimento organizacional, ação humana nas organizações, desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional, seleção, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal, estudo e planejamento de condições de trabalho, estudo e intervenção dirigidos à saúde do trabalhador;
- Desenvolver, analisar, diagnosticar e orientar casos na área da saúde do trabalhador, observando níveis de prevenção, reabilitação e promoção de saúde;
- Participar de programas e/ou atividades na área da saúde e segurança de trabalho, subsidiando-os quanto a aspectos psicossociais para proporcionar melhores condições ao trabalhador;
- Atuar como consultor interno/externo, participando do desenvolvimento das organizações sociais, para facilitar processos de grupo e de intervenção psicossocial nos diferentes níveis hierárquicos de organizações;
- Planejar e desenvolver ações destinadas a equacionar as relações de trabalho, o sentido de maior produtividade e da realização pessoal dos indivíduos e grupos inseridos nas organizações, estimulando a criatividade, para buscar melhor qualidade de vida no trabalho;
- Participar do processo de desligamento de funcionários de organizações, em processos de demissões e na preparação para aposentadorias, a fim de colaborar com os indivíduos na elaboração de novos projetos de vida;
- Elaborar, executar e avaliar, em equipe multiprofissional, programas de desenvolvimento de recursos humanos;
- Participar dos serviços técnicos da empresa, colaborando em projetos de construção e adaptação dos instrumentos e equipamentos de trabalho ao homem, bem como de outras iniciativas relacionadas a ergonomia;
- Realizar pesquisas e ações relacionadas à saúde do trabalhador e suas condições de trabalho;
- Participar da elaboração, implementação e acompanhamento das políticas de recursos humanos;
- Elaborar programas de melhoria de desempenho, aproveitando o potencial e considerando os aspectos motivacionais relacionados ao trabalho;

- Atuar na relação capital/trabalho no sentido de equacionar e dar encaminhamento a conflitos organizacionais;
- Desempenhar atividades relacionadas ao recrutamento, seleção, orientação e treinamento, análise de ocupações e profissiográficas e no acompanhamento de avaliação de desempenho de pessoal, atuando em equipes multiprofissionais;
- Utilizar métodos e técnicas da psicologia aplicada ao trabalho, como entrevistas, testes, provas, dinâmicas de grupo, etc. para subsidiar as decisões na área de recursos humanos como: promoção, movimentação de pessoal, incentivo, remuneração de carreira, capacitação e integração funcional e promover, em consequência, a auto-realização no trabalho.

## **Formação e Atuação Profissional**

Os tempos atuais estão marcados por profundas transformações sociais, políticas, científicas e tecnológicas. Um momento em que a razão iluminista está em crise. Apregoa-se o fim da história e, portanto, o futuro ficaria sem lugar. Dizem não haver mais lugar para a utopia. A imagem tende a sobrepor-se a realidade, e por isso nada nos parece estável, mas descartável. Estamos passando da situação de um homem criador à de um homem escravo da tecnologia e do conhecimento. Exacerba-se o individualismo e a fragmentação social. Neste contexto, cede-se lugar para o ceticismo, pois só o presente importaria (Harvey, 1993; Jameson, 1994; Anderson, 1992).

Mas, se for assim, o que será que será? Será que não podemos inverter, ou mudar o curso da história? Será que teremos de capitular diante da falta de horizontes? E a massa descomunal de seres humanos que está alijada de migalhas dos benefícios que o desenvolvimento tecnológico proporciona, ou mesmo do mínimo de condições dignas de vida? Será condenada a exclusão perpétua? Ou iremos eliminá-la para que não haja mais excluídos? Enquanto, psicólogos do trabalho temos alguma condição de contribuir para a humanização do trabalho no contexto neoliberal?

A assunção destas referências implica em superar a visão estritamente tecnicista que ainda predomina nos projetos pedagógicos dos cursos de psicologia, especialmente na área do trabalho. Enquanto psicólogos, mas não só, temos o dever de nos opor à multifacetação do ser humano. Torna-se tarefa primordial, no campo da formação, assumir o desafio de religar os conhecimentos dispersos por tantas áreas do saber, de procurar integrar o conhecimento técnico e as humanidades (Morin, 2000).

Por outro lado, também não podemos incorrer no erro de fecharmos os olhos para as novas necessidades técnicas que se impõe na formação. Reflexão e ação têm de andar juntas. O que quero dizer é que não podemos reduzir o processo de formação em psicologia do trabalho à mera crítica sobre as mudanças que se operam no mundo do trabalho. A impressão que fica é de que “antes era melhor”, o que não era. Também não podemos incorrer no erro de confundir atualidade do conhecimento ministrado, os fundamentos técnicos dos modernos sistemas produtivos e suas correspondentes técnicas de gestão, com apoio ou atitudes pró-neoliberalismo. Pois, ao proceder deste modo, estamos, inclusive, estimulando a crítica sem fundamentos. Se não as conhecermos não poderemos humanizá-las e nem lhes dar novos contornos.

Rejeitar a possibilidade do ensino destas novas tecnologias de organização do trabalho e de gestão, em nome da guerra ao neoliberalismo pode ser defensável enquanto estratégia política

mais ampla de transformação social. Mas, o mesmo não ocorre quando se trata da ação política e profissional do ponto de vista dos compromissos que o psicólogo tem com a humanização das realidades de trabalho ou com a construção de alternativas a perspectiva neoliberal. A rejeição ao ensino destas novas tecnologias distancia cada vez mais o psicólogo das novas realidades de trabalho, além de dificultar sua ação profissional, uma vez que ele a desconhece. Em decorrência, minimizam as possibilidades de combate as formas atuais de maximização da exploração do homem sobre o homem.

Por outro ângulo de análise, enquanto educadores e psicólogos, mas também como brasileiros, não podemos ignorar as novas conformações que se delineiam no mundo do trabalho. Se, temos a responsabilidade de proceder a sua crítica, desvelando seus comprometimentos políticos, as formas de opressão e exclusão que engendram, também a temos no que se refere à necessidade de dominarmos o conhecimento técnico que fornecem, e assim contribuir para um desenvolvimento auto-sustentado do país, capaz de reduzir a dependência tecnológica a que estamos sujeitos. Evidencia-se o fato de que os aumentos de produtividade tanto dos diferentes países, quanto das organizações tomadas isoladamente, estão na dependência das melhorias do saber, do conhecimento científico e sua permanente inovação, utilizando-se, cada vez mais, a potencialidade das tecnologias. Assim, investir na expansão do conhecimento, seja pelos países, seja pelas organizações, através da educação de seus membros, torna-se uma questão estratégica a fim de obter maior produtividade geral.

Há de se reconhecer que não podemos continuar mantendo conteúdos programáticos com os mesmos referenciais das décadas de 70 ou 80. Eles, no mínimo, são insuficientes para que o psicólogo do trabalho proceda a suas intervenção ou realize seu trabalho. A evolução que se opera no mundo do trabalho tem provocado um desgaste crescente em tradicionais conceitos e técnicas utilizadas pela psicologia do trabalho. Atrasar, portanto, a incorporação destas novas teorias e técnicas de gestão aos nossos currículos, mais do que perder espaço profissional (o que já vem acontecendo de modo sensível), é incorrer seriamente na perda da possibilidade de intervenção, enquanto psicólogos, visando humanizar os sistemas de trabalho e reduzir o sofrimento humano. O fato de, no nosso país, os mecanismos de produção de bens e serviços ser heterogêneos, em termos de sua arquitetura, ou de estar nas mãos de gestões patrimonialistas, não justifica este atraso. Cabe ao ensino superior, mais especificamente à universidade, antecipar-se as modificações, gerando os quadros e profissionais conscientes de seu papel na transformação social e tecnológica, de que o país precisa para amanhã.

Entre as potenciais contribuições da psicologia no contexto da reestruturação produtiva tem-se:

- Determinar as necessidades dos clientes e identificar formas melhores de prevê-las e atendê-las;
- Participar nos processos de avaliação do desempenho interno dos processos empresariais relacionados ao desempenho em inovação e do desempenho dos funcionários;
- Trabalhar na criação de competências essenciais da empresa através de investimentos em pessoas e conhecimentos;

- Colaborar na formação de equipes autogeridas de funcionários responsáveis por um processo de trabalho e por todas as atividades ligadas a esse processo. Procedimento utilizado para aumentar a satisfação e retenção dos funcionários, afim de melhor atender suas necessidades, elevar a qualidade do produto, entre outros usos;
- Atuar na formação de equipes de integração pós-fusão e das sub-equipes específicas que realiza o trabalho detalhado de integração;
- Atuar na gestão do Conhecimento, reforçando e ampliando as atuais competências pela administração do ativo intelectual, aplicando novos conhecimentos para melhorar os comportamentos;
- Ajudar a definir os padrões de desempenho, inspirar os funcionários a concentrar-se nas metas comuns, orientar o processo de tomada de decisões dos funcionários, ajudar a estabelecer um ambiente de comportamento ético, criar ligações mais estreitas e uma comunicação melhor com os clientes e parceiros;
- Atuar no planejamento estratégico da organização: estimular discussões de questões delicadas dentro da organização; estabelecer o contexto apropriado para avaliação de desempenho;
- Trabalhar na retenção do cliente, preocupando-se desde a permanência de funcionários com aptidões específicas e cruciais até descobrir as causas básicas dos clientes abandonarem a empresa e criar métodos para lidar com essas causas;

### **Relações Humanas no Trabalho**

Também as relações humanas vêm passando por profundas transformações. As mudanças das necessidades individuais e os conflitos com as organizações levam a crer que, talvez, o trabalho já não seja mais a grande fonte de realização pessoal. O sucesso competitivo de uma organização pode ser explicado pelo grau de sucesso na administração das relações entre cargos e indivíduos. As pessoas nas organizações compartilham de uma grande variedade de inter-relações. Seu trabalho pode exigir que se associem entre si como parte regular do desempenho de seu cargo. Elas podem unir-se para compartilhar recursos valiosos, como acesso a equipamentos ou capital, mesmo quando seu trabalho não exige que entrem em contato direto umas com as outras. As pessoas podem conversar informalmente e compartilhar idéias à medida que formam opiniões sobre seu trabalho e ambiente.

Wagner e Hollenbeck afirmam que no local de trabalho existem quatro tipos de interdependência entre as pessoas. São elas: *interdependência agrupada*, que acontece quando pessoas buscam recursos de uma fonte comum, mas que têm pouca coisa em comum; *interdependência seqüencial*, que é uma cadeia unidirecional de interações na qual as pessoas dependem daquelas que as antecede, de forma assimétrica; *interdependência recíproca*, que ocorre quando um grupo de pessoas desenvolve-se numa estreita cadeia de relações bidirecionais; e *interdependência inclusiva*, que ocorre quando um grupo de pessoas desenvolve-se numa estreita cadeia de interdependência recíproca, o que a torna a mais complexa. Afirmam também que o tipo de interdependência entre as pessoas possui diversas implicações gerenciais, pois quanto maior for a complexidade da interdependência, maior será o seu potencial de conflito, maior será a conseqüência da rotatividade e maior também será a flexibilidade e a facilidade para que grupos de pessoas se adaptem mais depressa às alterações do ambiente. O tipo de interdependência também tem implicações para o desenho de sistemas motivacionais.

As organizações são estruturadas em termos de comportamentos de papel e não em termos dos atos exclusivos de indivíduos específicos. Por causa disso, elas podem continuar estáveis a despeito da persistente rotatividade de pessoal. Sendo assim, o processo de desenvolvimento desses papéis é de importância central para aqueles que administram o comportamento organizacional. À medida que as pessoas interdependentes se associam umas com as outras e ganham experiência nas relações interpessoais, passam a esperar que as outras se comportem de determinadas maneiras. Essa expectativa é denominada “comportamento de *papeis*”<sup>6</sup>. Quando estão relacionados ao trabalho, pode incluir *elementos fixos das tarefas*, descrição de cargos, que são formalizados e geralmente desenvolvidos pela gerência, e *elementos emergentes das tarefas*, que são informais e evoluem com o passar do tempo, à medida que se desenvolvem e amadurecem as relações interpessoais.

### **Motivação no Trabalho**

No campo das teorias motivacionais verifica-se um movimento crescente para tentar tornar os objetivos e valores das organizações empresariais nos principais valores e objetivos do todo social. A máxima motivação seria alcançada no momento em que houvesse total coincidência entre a vontade da organização e a vontade dos indivíduos que a compõe. É o caso, p.ex., quando, por conta destas técnicas, fora do horário de trabalho e sem remuneração, os trabalhadores passam a se reunir e pensar os problemas da empresa como os seus problemas, isto é, vestem a camisa.

### **Recrutamento e Seleção**

A atividade de Recrutamento dos Recursos Humanos tem por finalidade proporcionar às organizações condições otimizadas para a seleção dos recursos humanos de que necessita para funcionar e se desenvolver adequadamente. Conseqüentemente, o recrutamento assume um papel estratégico na intermediação entre a organização e o mercado de trabalho, uma vez que o êxito na sua realização é condição *sine qua non* para o êxito do processo seletivo.

Entre os principais objetivos do Recrutamento destaca-se, tradicionalmente, atrair e/ou disponibilizar para a organização em questão os trabalhadores e/ou profissionais que potencialmente reúnam as condições básicas exigidas para o exercício de determinadas funções nos sistemas de trabalho que a caracterizam. Atualmente, a tais objetivos principais acrescenta-se a necessidade de atrair candidatos que apresentem potencial para lidar com atividades nem sempre diretamente relacionado ao cargo e a função prevista para desempenhar. Esta necessidade é decorrente da crescente flexibilidade na organização do trabalho. Assim, mais do que trabalhadores qualificados

---

<sup>6</sup> São denominadas “normas” as expectativas que constituem os papéis e dão forma às relações interpessoais. Para eles, as normas existem tanto para as exigências formais de trabalho, ou seus elementos fixos da tarefa, como para suas regras informais de aceitação geral, ou elementos emergentes da tarefa. Tanto um tipo quanto outro de norma pode evoluir das seguintes origens: *precedentes* estabelecidos em intercâmbios iniciais, onde algo realizado inicialmente sem um propósito, passa a ser repetido e acaba tornando-se norma; *transferências* de outras situações, onde a pessoa repete algo que lhe foi cobrado em uma situação semelhante anteriormente; *declarações explícitas de outros*, que já vivenciaram a determinada situação; e *evento histórico crítico*, onde uma norma é imposta após uma falta grave para que não mais se repita. Dois tipos de normas desenvolvem-se em todas as situações de trabalho. As *normas centrais*, que são uma exigência absoluta para a continuidade das relações interpessoais e para que o trabalho continue a ser executado sem maiores interrupções; e as *normas periféricas*, que é desejável, mas não essencial, pois elas não colocam em risco a continuidade dessas relações.

para o exercício de uma determinada função, exige-se que sejam capazes, também, de contribuir para o sucesso do desempenho organizacional.

O recrutamento e a seleção integram-se à estratégias empresariais de produção e comercialização, de médio e longo prazo (Segal, 1992). Numa época onde as empresas lutam com as mudanças fundamentais geradas pela tecnologia, pela competição mundial e pela transformação no modo de operar, elas não estão conseguindo encontrar gente qualificada para liderar tais mudanças, principalmente quando falamos em recrutamento e seleção de cargos que exigem um alto grau de qualificação. Dessa forma, o “capital humano” torna-se um dos maiores diferenciais competitivos das empresas que pretendem se manterem no mercado. Portanto, um trabalho eficaz de recrutamento e seleção evita a perda desse profissional, assim como de todos os investimentos feitos pela empresa em relação a ele e ao próximo que irá ocupar o seu lugar.

Em outras palavras, de nada adianta a empresa possuir capital, estratégia, produtos inovadores e tecnologia de ponta, se não possuir os recursos humanos necessários para operar eficientemente, bem como para gerenciar e liderar esses recursos. Conseqüentemente, as empresas têm feito grandes esforços para localizar trabalhadores que reúnam as condições intelectuais e de personalidade necessárias para atender suas necessidades presentes e futuras, dada à velocidade com que os sistemas de trabalho se modificam. As seleções para uma série de cargos e funções tornam-se longas, rigorosas e detalhadas. A função de atrair e segurar talentos torna-se o maior desafio para a área de recursos humanos, uma vez que uma economia mais complexa e globalizada gera demanda por pessoas mais qualificadas.

Segundo Motta (2001), as empresas procuram um funcionário global. Este tipo de funcionário tem que estar em sintonia com as mais modernas ferramentas de trabalho e, principalmente, com o conhecimento, além de estar permanentemente ligado às melhores técnicas e práticas através do *benchmark* (comparação com o melhor modelo) das empresas. Ele deve ser pró-ativo, sinalizador, apaixonado pelo que faz e sempre motivado, ser criativo, ter garra, ousadia, capacidade de experimentação e de ação. Tudo isso com velocidade e inovação. Além disto, ele deve saber desenvolver talentos, saber motivar equipes, saber comunicar-se habilmente e saber trabalhar em equipe. Ele deve saber liderar e ser liderado. Deve estar sempre em sintonia com os objetivos da empresa. Daí a grande dificuldade em conseguir encontrá-los.

A crescente complexidade das exigências que se requer atendida pelos candidatos e a necessidade de garantir a estabilidade das estratégias empresariais, gera por conseqüência a necessidade maiores investimentos no seu desenvolvimento educacional e operacional. Para atender a esta demanda as empresas são forçadas a recrutá-los em regiões cada vez mais distantes. A força de trabalho feminina é cada vez mais requisitada. Alie-se a isso a crescente discussão em nosso país sobre a implantação de políticas de ação afirmativa para diferentes grupos sociais, até então submetidos a grande processo de discriminação social. Como conseqüências ampliam-se as possibilidades de convivência e assimilação de padrões de comportamento cada vez mais diferenciados e se complexifica a tarefa de administrar esta força de trabalho.

Já não se trata de selecionar pessoas com características homogêneas, dado o pressuposto de que as tarefas são semelhantes ou de que esta homogeneidade é desejável, necessária ou algo equivalente. Na verdade os desafios que se impõe ao trabalhador na execução de suas tarefas e os desafios a que as organizações estão sujeitas exigem muito mais que a seleção de pessoal tradicional (Wagner e Hollembeck, 2000; Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999). A seleção deixa para trás a máxima do “homem certo para o lugar certo”, que por tanto tempo a orientou. A utopia agora é descobrir talentos potenciais. Altera-se, deste modo, a referência utópica que tradicionalmente orientou o processo seletivo. Esta alteração traz no seu bojo comprometeros éticos, políticos e técnicos dos quais os psicólogos ainda não têm uma adequada compreensão.

### **Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho não mais se orienta, necessariamente pela percepção que superiores têm a respeito do modo como as tarefas são executadas pelo trabalhador, mas sim pelos resultados que eles apresentam para a *performance* da organização. Na medida em que a organização do trabalho tem, cada vez mais, seu desenho *taylorista* substituído por uma arquitetura flexível, fortalecendo a comunicação entre as tarefas, as visões parciais sobre o desempenho do trabalhador deixam de ser valorizadas. A avaliação dos resultados apresentados pelo trabalhador tem levado a instabilidade para as formas de trabalho em grupo e à competição desenfreada entre os membros das equipes, com todas as conseqüências para equilíbrio emocional de trabalhadores.

### **Gerencia e Liderança**

Nos chamados modelos participativos o poder tem que se legitimar e a autoridade, para ser respeitada, têm que ser aceita. Reconhece-se que as habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes para se ter sucesso em administração. Portanto, não basta ser o gerente legal, é preciso ser legitimado pelas equipes de trabalho, caso contrário não terá autoridade sobre os subordinados.

Os novos profissionais, executivos e administradores em potencial, terão que se desenvolver constantemente, e promover o aperfeiçoamento dos recursos humanos sob sua responsabilidade. Planejador deverá ser capaz de usar sua intuição e conhecimento para fornecer respostas imediatas aos desafios de um ambiente extremamente competitivo e instável. Este novo profissional deverá funcionar como facilitador, catalisador, repensando permanentemente o seu papel. Destacam-se, no seu desempenho, os papéis de natureza interpessoal, de informação e os de caráter decisório. Entre as habilidades que lhe são atualmente, requeridas estão: as habilidades técnicas, humanas e as de ordem conceitual. Na medida em que as organizações empresariais assimilam a ciência, o *know-how*, como fator de produção e não mais apenas a informação, o fator cognitivo, o trabalho abstrato, dificilmente quantificável e imaterial, constitui uma dimensão capital das estratégias administrativas, industriais e econômicas.

### **Atividades de Serviços**

No caso das atividades de serviço, temos, ainda, o papel desempenhado pelo usuário ou cliente na sua realização. Não só, em muitos casos, ele está presente, como sua participação,

mais ou menos ativa, influi no efeito dessa realização. Esta especificidade se mostra mais claramente na recusa crescente do tratamento distante e impessoal, na exigência de qualidade, de confiabilidade e de uma real relação de serviço. Para os funcionários em contato direto com a cliente-la, é preciso contar com habilidades civis (dialogar, respeitando o outro), comportamentais e contratuais (saber exibir e explicitar serviços e seu preço). E uma das atuais dificuldades, é que não sabemos adequadamente formar e recrutar essas capacidades, bem como reconhecê-las nos sistemas de classificação.

## **Endomarketing**

Para Katz e Kahn (1978, p.156 e 257) “o mundo em que vivemos é basicamente um mundo de pessoas” e “a maioria de nossas ações para com os outros e dos outros para conosco são atos comunicativos, no todo ou em parte, quer ou não alcancem expressão verbal.” O que não deixa de acontecer no interior de uma organização, pois a realização de trabalho “depende da comunicação entre pessoas em cada subsistema organizacional e da comunicação entre subsistemas.” Dessa forma, para o estudo da comunicação deve-se considerá-la no sentido amplo, com ênfase nos aspectos estruturais do processo de informação nas organizações e nas bases motivadoras para a transmissão e recebimento das mensagens.

O livre fluxo de informações no interior de uma organização é altamente positivo, mas ele tanto pode revelar problemas como eliminá-los. As organizações têm seus próprios sistemas de codificação, onde é determinado a quantidade e o tipo de informação que recebem do mundo externo e sua transformação de conformidade com suas propriedades decorrentes do sistema. A limitação mais geral, é que a posição que as pessoas ocupam no espaço organizacional determinará sua percepção e interpretação da informação que chega a seu conhecimento. Sendo assim, cada subsistema reagirá de forma diferente ao mesmo *input* de inteligência, cada uma buscando a informação que satisfaça às suas necessidades.

Para o bom funcionamento de uma organização é preciso que esta tenha um processo de comunicação muito bem estruturado não só com os seus clientes externos, mas também com o seu público interno. O *endomarketing* cuida do público interno com o objetivo maior de estreitar as relações entre os funcionários e a empresa para qual eles prestam serviços. A comunicação interna, como também é chamada o *endomarketing*, não só disponibiliza informações sobre a companhia como ocorre nas ações de marketing voltadas para o público externo; mas também será uma forma de alinhar e integrar os seus colaboradores a cultura organizacional, além de deixar um canal aberto para sugestões e idéias.

Para implantar o *endomarketing* em uma empresa é necessário primeiramente fazer uma avaliação cuidadosa do ambiente interno, assim como é feito no ambiente externo antes de qualquer ação de marketing externo e considerar a natureza dos papéis<sup>7</sup> que cada trabalhador desem-

---

<sup>7</sup> Um *conjunto de papéis* é um grupo de pessoas que interagem e atuam como fonte das normas que influenciam o comportamento do ocupante do papel, e que os membros desse conjunto comunicam normas ao ocupante do papel em mensagens transmissoras de papéis. Algumas dessas mensagens são de caráter informativo e dizem ao ocupante o que está acontecendo, e outras são tentativas de influenciar os ocupantes dos papéis. Enquanto os ocupantes dos papéis



penha na organização. De acordo com o resultado obtido através da avaliação do ambiente interno, será necessário passar para o próximo passo que é definir os itens que devem ser trabalhados; quais as informações que realmente devem ser compartilhadas, quando e como elas alcançarão a todos os funcionários. Para que a informação seja transmitida de maneira eficaz e eficiente às células de Recursos Humanos e de Marketing da empresa devem trabalhar em parceria, para que em conjunto possam disponibilizar as informações que deverão ser repassadas ao público, além de estudar e criar os melhores meios e ferramentas para divulgar tais informações. Exemplos comuns disso são os programas de integração do novo funcionário, no qual se promove a ambientação do novo trabalhador e o fornecimento de informações sobre a organização. No processo de seleção, onde o profissional de RH combina a avaliação do candidato à sua capacidade de vender a empresa, além de alguns projetos que são desenvolvidos para motivar os funcionários a investir no auto-desenvolvimento e atingimento de metas.

Embora seja mediante ao *papel transmitido* que os membros da organização comunicam os deveres e as proibições associadas a um papel, Wagner e Hollenbeck ressaltam que, existem vários fatores que influenciam o processo de comunicação, podendo distorcer uma mensagem ou fazer com que seja mal interpretada. Sendo assim, é o *papel recebido* que exerce a influência mais imediata sobre o comportamento do ocupante do papel, pois vários tipos de *conflitos de papéis* podem impedir que um receptor de papel atenda as expectativas de um emissor.

### **Desenvolvimento de Recursos Humanos**

O investimento organizacional no desenvolvimento dos recursos humanos altera-se radicalmente diante da paisagem mutante das organizações. Já não está mais em questão o modo determinado de realizar o trabalho (concepção taylorista). Na reengenharia porque passa o processo de produção, os trabalhadores passam a elaborar o processo de produção, a criar soluções e conseqüentemente, a assumir responsabilidade pelos resultados. Eles passam da condição de operadores, seguidores de manuais, para criadores, pensadores de soluções, de formas de execução e maneiras de melhorar os resultados. As atividades tradicionais de treinamento e desenvolvimento de pessoal conseqüentemente sofrem mudanças estruturais. Requer-se que o trabalhador cada vez mais cuide do seu próprio treinamento e desenvolvimento. Que ele disponha da capacidade de aprender a aprender. Entre as habilidades que se pode melhorar por meio de treinamento e que as empresas costumam investir no seu aprimoramento podemos citar a habilidade de leitura e escrita, habilidades técnicas [novas tecnologias e métodos], habilidade interpessoal [para interagir com colegas e chefia] e habilidade em resolução de problemas [aguçando a capacidade de raciocínio, análise e lógica] (Robbins, 1998, p.351-352).

Para potencializar o desenvolvimento dos seus recursos humanos, mas não só, as organizações investem em processos corporativos de educação, dos quais as “universidades corporativas” e os processos de educação a distância, são os procedimentos mais expressivos (Malvezzi in

---

estiverem atendendo às expectativas, os emissores não precisarão intervir e poderão cuidar de seus trabalhos, mas caso eles venham a se desviar, emissores entrarão em cena utilizando meios de forçar a obediência.

Boog, 1994, p.26). A idéia de desenvolvimento está estreitamente ligada à idéia de treinamento, mas difere um pouco desta por ter em vista a preparação do indivíduo para ocupar posições mais complexas e abrangentes, pressupondo uma visão de futuro, de progressão.

Porém, os programas de treinamento têm passado por uma mudança de foco em relação ao que os empregados devem aprender. As empresas estão oferecendo treinamento aos seus funcionários, procurando investir naquelas competências que são necessárias e decorrentes do que a organização define como suas competências essenciais, mantendo a competitividade mercadológica, tendo em vista sua estratégia de negócio e evolução tecnológica do mercado. Por conta das estruturas flexíveis que configuram as novas arquiteturas organizacionais as empresas estão mais enxutas, a todo o momento se reestruturam e os profissionais já não encontram estabilidade nos seus empregos. Desta maneira, as organizações passaram a transferir a responsabilidade do desenvolvimento de carreiras para os próprios funcionários. Conseqüentemente, os funcionários estão reconhecendo o aprendizado como um processo contínuo, para a vida inteira, e investem em seu próprio aprimoramento, de modo compatível com as habilidades necessárias às outras organizações e não somente, as específicas naquela onde trabalham.

As empresas investem em treinamento das mais variadas formas, em um processo contínuo e informal, acontecendo mais *on-the-job*<sup>8</sup> do que em salas de aula. As modalidades de *coaching* [processo onde o *coach* acompanha todo o processo de aprendizado, apoiando e dando o suporte necessário para que as mudanças realmente ocorram da forma mais fácil e consistente] e *mentoring* [processo que envolve aspectos de carreira e apoio psicológico, que privilegia o desenvolvimento e o progresso graduais] ganhem cada vez mais importância nas organizações.

Grande parte das empresas já está adotando iniciativas de *e-learning* para treinar seus funcionários. Por consistir numa forma flexível de educar, mais vantajoso do ponto de vista econômico e de tempo, o *e-learning* tem sido procurado por profissionais das mais diversas áreas. Antigamente usava-se o termo “máquina de ensino”, “instrução automatizada”, “autodireção” e “aprendizagem programada”. Este parece ser o mesmo princípio usado para os treinamentos via Internet, ou *e-learning*. Neles, o treinando poderá seguir o curso seguindo seu próprio ritmo, porém com um prazo determinado para conclusão dos testes ou trabalhos. A retroalimentação ou *feed back*, leva ao aprendiz o conhecimento dos resultados, caso contrário, não poderia melhorar seu desempenho. O *e-learning* permite a capacitação em âmbito nacional sem a necessidade de deslocamentos constantes, além da facilidade de as pessoas gerenciarem o tempo.

Porém o uso do ensino à distância não deve ser vista como uma ferramenta educacional completa em si, e menos ainda capaz de substituir todas as outras formas tradicionais de ensino existentes. Se partirmos da perspectiva de motivação individual onde cada pessoa tem suas próprias necessidades e, portanto, sentem-se motivadas diferentemente uma das outras, algumas medidas que as organizações tomam que atingem todos os empregados, como premiação por produtividade, distribuição de responsabilidades, etc, não funcionaria para todos. Para a pessoa

sentir-se realmente impulsionada, motivada em determinada atividade é indispensável que esta esteja, de alguma forma, relacionada ao interesse individual, faça parte do planejamento pessoal, esteja de tal forma coerente com as crenças desta pessoa que ela possa se apropriar daquilo que aquela atividade pretende transmitir.

Este parece ser um ponto de grande interesse para a área de recursos humanos das organizações que pretendem fazer com que o setor responsável pelas atividades de treinamento tenha uma importância maior do que simplesmente oferecer treinamentos de última geração para seus empregados e continuar sendo vista como o “setor que administra treinamentos” e passe a ser entendida como um setor realmente estratégico para a empresa, na medida em que, além de capacitar pessoas tecnicamente, façam com que elas sintam que podem ser tecnicamente capazes e pessoalmente harmonizadas com os objetivos do trabalho.

### **Considerações Finais**

Diante do exposto, compreendemos que se faz necessário aprofundar mais ainda o debate sobre a formação do psicólogo, pois para intervir, enquanto profissional, nos modernos sistemas de produção, os conhecimentos requeridos não se configuram exclusivamente no campo da psicologia. Eles situam-se no conjunto das ciências humanas e sociais. Isso por que as mudanças que estão se operando não ocorrem de modo circunscrito a realidade do trabalho, mas em toda a sociedade, e por decorrência em todas as suas instituições. É, portanto, neste conjunto que a psicologia deverá aprofundar sua integração. Trata-se de rever nossa formação como psicólogos de um modo integral. Ele terá de estar em sintonia com as modificações que se operam no mundo e as respectivas implicações para a qualidade de vida social.

Cabe perguntar se os projetos pedagógicos que estão sendo implementados nas nossas de fato considerando estas transformações? Como a atividade de pesquisa está sendo incorporada a formação? Também não é nada impertinente nos perguntarmos sobre qual o futuro das atuais disciplinas e de seus respectivos conteúdos programáticos, tais como a análise do trabalho, recrutamento e seleção de pessoal, treinamento operacional e avaliação de desempenho? Como estamos incorporando os recursos da informática para o desenvolvimento de programas de seleção, treinamento através de processos corporativos? Qual a orientação teórica e/ou respectivas formas de intervenção que estão sendo implantadas nos estágios curriculares?

Para o profissional em psicologia intervir nesta nova configuração das organizações em geral, requer-se, tanto habilidades técnicas, conhecimentos específicos em psicologia, mas, também em administração, sociologia, engenharia de produção, quanto habilidade para aprender a aprender. Teremos de abandonar tendências corporativas e profissionalizantes. Sair do enclausuramento “psi” que tem caracterizado nossa atuação profissional. Para isso teremos de buscar na Sociologia, na Política, na Comunicação, na Administração, na Engenharia de Produção tanto os complementos teóricos como referenciais para a intervenção “técnica”.

---

<sup>8</sup> Treinamento que acontece durante o expediente, no próprio local de trabalho.

Enfim, pensar o conhecimento sobre o homem no trabalho de forma interdisciplinar, ou melhor, de forma transdisciplinar. Trata-se de pensar criticamente a inserção do ser humano neste novo contexto, onde as referências principais são a produtividade e a qualidade, esta compreendida em termos de eficiência, efetividade e eficácia. Trata-se de superar a visão estritamente tecnicista, mas de modo a religá-la, fundi-la, com as humanidades.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANDERSON, P. O Fim da História: de Hegel à Fukuyama. Rio de Janeiro, Zahar, 1992
- BASTOS, A. V. e GALVÃO-MARTINS, A. H. C. Caderno de Psicologia da USP, 1992.
- BATITUCCI, M. D. Psicologia Organizacional: uma saída para uma profissão em crise no Brasil. *Arquivos brasileiros de Psicologia Aplicada*. R.J., 1978.
- BERGANIMI, C. W. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BNDES, CNI, SEBRAE. Qualidade e produtividade na indústria brasileira. Rio de Janeiro, 68p. 1996.
- BOOG, G. G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: MAKRON Books, 1994.
- CARLEIAL, L. e VALLE, R. (orgs). Reestruturação Produtiva e Mercado de trabalho no Brasil. São Paulo, Hucitec-Abet, 1997.
- CARVALHO, M. T. M. e SAMPAIO, J. R. Formação do psicólogo e as áreas emergentes. *Revista Psicologia, Ciência e Profissão*. Ano 17, nº1/1997. p.14 à 19.
- CLEGG, S.R.; HARDY, C. & NORD, W.R. (eds.); *Handbook of Organization Studies*. Londres, Sage, 1996.
- DAFT, R. Organizações: Teoria e Projeto. São Paulo, Thomson/Pioneira, 2002.
- DEJOURS, C. O Fator Humano. Ed.: Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1997.
- EYSENCK, A. W; H.J e MEILI, R. *Dicionário de psicologia*. São Paulo: Editora Loyola,1994. Figueiredo, 83
- FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: identidade, sedução e caráter. Rio de Janeiro, FGV, 1999.
- FRIGOTTO, G. Educação e Formação Humana: ajuste neoconservador e alternativa democrática. In: GENTILLI, P.A. e SILVA, T.T. (org.) *Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: Visões Críticas*. 2.ed. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.
- HANDY, C. A Era do Paradoxo. São Paulo, Makron Books, 1995.
- HANDY, C. Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business World*. May/JUn, 1995, p.40-50.
- HARVEY, D. A Condição Pós Moderna. São Paulo, Loyolla, 1993.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Psicologia para Administradores de Empresa. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974. P.254. In: BOOG, Gustavo G. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com Retorno?* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980. p.25.
- HOBSBAWM, Eric. *Mundos do Trabalho*. Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1997.
- JAMESON, F. Espaço e Imagem: Teorias do Pós Moderno e outros ensaios. Rio de Janeiro, Ed. da UFRJ, 1994.
- KATZ, D. e KAHN, R.L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo, Atlas, 1978.
- LARKIN, T.J. e LARKIN, S. Communicating Change – Winning employer suport for new business goals. New York, McGraw-Hill, 1994.
- LEMANN, J. P. Movido a talentos. In *HSM Management*, nº. 25, ano 5, março – abril, 2001.
- MANCENO, Deise. Formação em Psicologia: gênese e primeiros desenvolvimentos. In: JACÓ-VILELA, A. M., JABUR, F. e RODRIGUES, H. B. C. [orgs.]. *Clio-Psyché: histórias da Psicologia no Brasil*. Rio de Janeiro: UERJ, NAPE, 1999.
- MCCORMIK, E.J. e TIFFIN, J. *Psicologia Industrial*. Vol 1. São Paulo: USP, 1969. Mello, 1975
- MELLO, S. L. (1996). Formação, informação e disposição ética. *Jornal do Federal*, 42, fev., p.3.

- MORIN, E. A Cabeça Bem Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro, Bertrand Russel, 2000.
- MORIN, E. Os sete saberes necessários a educação do futuro. Rio de Janeiro: Cortez, 2000.
- MOTTA, M.. O combustível da Varig é o funcionário. In: Elos, nº. 5, ano 1, março, 2001. Palharini e Moraes, 2001).
- PALHARINI, F. A. Anotações para uma discussão sobre a Filosofia da Qualidade e suas repercussões para a Psicologia. *Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, v.7 nº. 2 e 3, jun./dez 1995, p.124-135.
- PALHARINI, F. A. Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. Cadernos do ICHF. Nº. 80. Niterói, UFF/ICHF, 2002.
- PALHARINI, F.A. Concepções de Qualidade em Educação. In: \_\_\_\_O Estado do PAIUB em universidades Federais da Região Sul e Sudeste: tormento ou paixão. *Tese de Doutorado*. Niterói, UFF, 1999.
- ROBINS, S. Comportamento Organizacional. 9ed. Prentice Hall , 2002.
- RUAS, R. Novos princípios gerenciais e a organização e gestão do trabalho. Reestruturação produtiva no Brasil. Caderno Técnico. Nº. 22. Brasília, SESI-CNI, 1995. 52p.
- SAMPAIO, J. As Três Fases da Psicologia do Trabalho: - Principais Atividades do Psicólogo do Trabalho. *Psique – Revista do Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências Humanas e Letras – FAHL/FINP*. Ano 5, nº. 06/maio, 1995.
- SAMPAIO, Jader R. *Política, regulação e psicologia do trabalho: notas para um estudo histórico*. Semana da psicologia política, 2. Belo horizonte, 1994.
- SCHERMERHORN, JR., J. R.; HUNT, J.G. 7 OSBORN, R. N. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Porto Alegre, Bookman, 1999.
- SCHULTZ, D. e SCHULTZ, S. E. *História da Psicologia Moderna*. 10ed. São Paulo: Cultrix, 1981.
- SEGAL, T. When Johnny's Whole Family Can't Read. *Business Week*, 22 de julho de 1992. p.68-70.
- SENNET, Richard. A Corrosão do Caráter. 1998.
- Silva Jr 2000
- STROBEL, P. Os Serviços no Centro das Mutações do Trabalho. In: WITKOWSKY, N. (Coord.) *Ciência e Tecnologia Hoje*. São Paulo, Ensaio, 1995.
- VELTZ, P. O Futuro das Organizações Celulares. In: WITKOWSKY, N. (Coord.) *Ciência e Tecnologia Hoje*. São Paulo, Ensaio, 1995.
- WAGNER III, J. A. e HOLLEMBECK, J. R. Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo, Saraiva, 2000.
- WEBER, Ann L. *Introduction to Psychology*. New York: Haper Colins Publishers, 1991.
- WEBER, L.N.D., BOTOMÉ, S.P. e REBELATTO, J.R. (1996). Psicologia: definições, perspectivas e desenvolvimento. *Psicologia Argumento*, XIX, 9-28.
- WITKOWSKY, N. (Coord.) *Ciência e Tecnologia Hoje*. São Paulo, Ensaio, 1995.
- ZANELLI, J.C. Formação e atuação em Psicologia Organizacional. *Psicologia - Ciência e Profissão*. Conselho Federal de Psicologia. Ano 6, nº. 1. 1986.