

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
E DO TRABALHO**

FABIANA VIEIRA PIRES

*IDENTIDADE, PAPEL E SIGNIFICADO DO TRABALHO DO PSICÓLOGO EM
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS*

**São Paulo
2009**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
E DO TRABALHO**

FABIANA VIEIRA PIRES

*IDENTIDADE, PAPEL E SIGNIFICADO DO TRABALHO DO PSICÓLOGO EM
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS*

**Dissertação apresentada junto
ao Programa de Pós Graduação
em Psicologia Social e do
Trabalho da Universidade de
São Paulo, como requisito ao
título de mestre.**

ORIENTADOR: SIGMAR MALVEZZI

**São Paulo
2009**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL
E DO TRABALHO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

**IDENTIDADE, PAPEL E SIGNIFICADO DO TRABALHO DO PSICÓLOGO EM
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Fabiana Vieira Pires

Banca Examinadora:

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu querido orientador Professor Sigmar Malvezzi, que me norteou e inspirou na construção de um estudo pelo qual fui me apaixonando mais e mais ao longo do caminho.

Às minhas colegas, psicólogas, que se dispuseram a participar da pesquisa.

A meus pais, que sempre me estimularam no sentido do desenvolvimento intelectual, desde o início me ensinando a importância do conhecimento, orgulhosos de cada sucesso.

Ao meu marido, Roberto, o maior estimulador, o mais compreensivo, que compartilhou comigo cada detalhe do processo. Minha retaguarda.

E dedico ao meu amado filho este trabalho, gestado durante ele, impaciente com o tempo que tive que dedicar ao estudo, roubado dele. E que agora, com três anos, não cessava de perguntar: “você já terminou?”.

SUMÁRIO

RESUMO	P.5
ABSTRACT	P.6
1 INTRODUÇÃO.....	P. 8
2 MARCO TEÓRICO	
Capítulo 1: A Relação Homem-Trabalho e as Novas Gramáticas de um Mundo Globalizado.....	P. 11
1.1 Globalização e Crise Econômica Mundial 2008-2009.....	P. 28
1.2 Foz do Itajaí – Caracterização Regional.....	P. 42
1.2.1 Os Efeitos da Enchente de 2008 e a Crise Econômica 2008/2009 na Foz do Itajaí.....	P.46
1.2.2 Arranjo produtivo pode alavancar a atividade portuária em Itajaí.....	P.48
Capítulo 2: <i>Papéis</i> Psicossociais no Contexto Grupal.....	P. 52
2.1 O <i>Papel</i> do Indivíduo na Sociedade e nos Grupos.....	P. 53
Capítulo 3: <i>Identidade</i>	P. 62
3.1 Histórico e Semântica do Conceito.....	P. 63
3.2 Erik Erikson.....	P. 66
3.3 A Escola de Bristol (Henri Tajfel e John Turner).....	P. 68
3.3.1 <i>Identidade</i> Social e Relações Intergrupais.....	P. 69
3.3.2 Representações Sociais e Atribuições Sociais: Explicação para o Sucesso e Fracasso Intergrupais.....	P. 73
3.4 Antônio Ciampa.....	P.76
3.5 Relação entre os autores.....	P.78
Capítulo 4: A <i>Identidade</i> e o <i>Papel</i> Profissionais.....	P. 83
Capítulo 5: Psicólogos Organizacionais: <i>Identidade</i> e <i>Papel</i> Profissionais.....	P. 94
5.1 O Psicólogo Organizacional: Revisão Histórica e Contextualização deste Profissional na Gramática de um Mundo Globalizado.....	P. 95
5.2 <i>Identidade, Papel</i> e o Trabalho dos Psicólogos nas Organizações.....	P. 105

5.2.2 Psicólogo Organizacional como Porta-Voz: <i>Identidade</i> , Negatividade e Alianças Inconscientes	P.121
3 CAMINHO METODOLÓGICO	P.130
3.1 Universo	P. 135
3.2 Amostra	P. 135
3.3 Técnicas para Coleta de Dados	P.136
3.4 Análise dos Dados	P.138
4 ANÁLISE DOS DADOS – IDENTIDADE, PAPEL E SIGNIFICADO DO TRABALHO DOS PSICÓLOGOS DO TRABALHO DO VALE DO ITAJAI – SC.....	P.142
4.1 Vida Profissional, Trajetória de Carreira, Atividades Desenvolvidas.....	P.148
4.2 Mudanças Durante a Trajetória.....	P.164
4.3 Projetos.....	P.172
4.4 Obstáculos encontrados no trabalho.....	P.176
4.5 “Ser” Psicólogo do Trabalho.....	P.188
4.6 Significado do Trabalho.....	P.200
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	P.209
REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS.....	P.216
APÊNDICES	P.234
Apêndice A: Roteiro da Entrevista	P.235
Apêndice B: Termo de Consentimento para Gravação das Entrevistas.....	P.236
Apêndice C: Transcrição das Entrevistas.....	P. 237

RESUMO

A realidade da globalização e outras mudanças no contexto social global produziram impactos em todos os setores, e de forma profunda, no cenário dos negócios e das organizações. Por conseguinte, o mundo do trabalho sofreu, nas últimas décadas, transformações de diversas ordens e os trabalhadores – o elemento humano das organizações –, foram, obviamente, grandemente afetados. O profissional da psicologia, especialista na reflexão, diagnóstico e intervenção diante de momentos de crise e mudanças ligados direta ou indiretamente ao ser humano, viu-se, ele próprio, confrontado ante sua *identidade* e *papel*. A atuação do psicólogo organizacional encontra-se, neste século, diante de um impasse: o de refletir sua própria posição no mundo organizacional, colocando-se como um agente atento a estes novos rumos, coordenador do processo de mudanças no sentido de contribuir para uma inserção mais cidadã e comprometida dos trabalhadores. O levantamento de questões relativas às práticas da psicologia nas organizações, tanto no que diz respeito à *identidade* quanto ao *papel* do psicólogo organizacional, bem como ao significado atribuído ao trabalho, pode fomentar o questionamento dos modelos de exercício da psicologia dentro das organizações na atualidade – de modo a contribuir para que o psicólogo organizacional se coloque além da reprodução de práticas tradicionais e estereotipadas, passando a exercer, cada vez mais, o *papel* de ator; contribuindo no sentido de um fazer atento às necessidades reais do trabalhador, mas não desvinculado das demandas do mundo empresarial. Neste estudo qualitativo foram entrevistadas (entrevistas semi-estruturadas), dez psicólogas organizacionais da Foz do Itajaí-SC, com fim de investigar aspectos relacionados à sua *identidade* e *papel* profissionais e significados atribuídos ao trabalho.

Palavras-Chave: mudanças, trabalhadores, psicologia, psicólogo organizacional, *identidade*, *papel*, *significado do trabalho*.

ABSTRACT

The reality of the globalization and other changes in the social global context had produced impacts in all the sectors, and of deep form, in the scene of the businesses and the organizations. Therefore, the world of the work suffered transformations of diverse orders in the last few decades and the workers – the human element of the organizations –, had been, obviously, greatly affected. The professional of psychology, specialist in the reflection, diagnosis and intervention ahead of moments of crisis and changes connected directly or indirectly the human being saw himself, confronted to his identity and role. The performance of the organizational psychologist, meets ahead in this century of an impasse: to reflect his proper position in the organizational, placing himself as an alert agent to the new routes, coordinator of the process of changes in the direction to contribute for an insertion more citizen and compromised of the workers. The survey of questions related to the practical of the psychology in the organizations, as much in that says respect to the identity how much to the paper of the organizational psychologist, can foment the questioning of the models of exercise of the psychology inside of the organizations in the present time – in order to contribute so that the reproduction of traditional and stereotyped practical the organizational psychologist if places beyond, passing exerting, each time more, the role of actor; contributing in the direction of one to make alert to the real necessities of the worker, but not disentailed of the demands of the enterprise world. In this qualitative study, were interviewed (semi-structured interviews), ten organizational psychologists of Foz do Itajaí-SC, to take aim investigate related aspects to their professional identity and role and meanings conferred to work.

Key-Words: changes, workers, psychology, organizational psychologist, identity, role, meaning of work.

A identidade que inicialmente assume a forma de um nome próprio, passa a adotar outras formas de predicacões, como os papéis. O indivíduo não é mais algo: ele é apenas o que faz.

(CIAMPA, 1993)

INTRODUÇÃO

O aprofundamento das leituras sobre a temática, a vivência pessoal e o processo de amadurecimento profissional e pessoal da pesquisadora foram processualmente acontecendo e fizeram nascer o interesse por este estudo.

O propulsor inicial da questão ocorreu por meio da observação e discussão das vivências de estágio em organizações de trabalho de alunos que concluíam o curso de Psicologia. O que os alunos em estágio traziam sobre o contato com profissionais da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) suscitou questões relativas à *identidade* e *papel* do psicólogo atuante em organizações, bem como ao seu cotidiano de trabalho no contexto organizacional. Os alunos relatavam com muita frequência a impossibilidade de implantar projetos e viabilizar ideias dentro das organizações, por não receberem apoio por parte dos psicólogos que acompanhavam seu estágio de conclusão de curso dentro da empresa, os quais se mostravam indiferentes, desmotivados, negligentes e em alguns casos, até hostis com as propostas formuladas pelos alunos.

A incidência frequente deste tipo de postura incitou a pesquisadora à investigação sobre a prática dos psicólogos nas organizações, diante das mudanças ocorridas no mundo do trabalho das últimas décadas e consequentes reações das empresas. Segundo Zanelli e Bastos (2004, p. 477), as transformações no mundo do trabalho, ao mesmo tempo em que acarretam um rearranjo de políticas de gestão de pessoas, impelem o psicólogo que atua no contexto organizacional a refletir sobre sua prática tradicional, bem como a buscar alternativas para o exercício profissional.

Então, como o psicólogo vem construindo sua *identidade* nesta nova gramática? Que *papel* tem hoje na esfera das organizações de trabalho? As atividades que exerce em seu

cotidiano de trabalho estão condizentes a estes processos de mudança ou permanecem atreladas às práticas de uma psicologia que visava muito mais o enquadramento do indivíduo, num momento ainda incipiente da disciplina no campo do trabalho?

A vivência em sala de aula como professora e orientadora em um curso de Psicologia de disciplinas relacionadas à POT também dava um alerta relativo à formação na área: alunos em último ano de curso relatavam a precariedade de conhecimentos sobre temáticas relacionadas ao exercício do psicólogo no contexto do trabalho, sua insegurança sobre como atuar em organizações e um desconhecimento quase que absoluto não apenas do mundo do trabalho, mas do funcionamento e dinâmica das organizações. Diante deste quadro, emergiu a necessidade de investigar a respeito da atuação dos psicólogos em organizações e sua formação na área da POT. Qual sua *identidade* profissional, se a hipótese era a de que sua formação na área do trabalho seria deficitária? Como estes profissionais encaram a prática da psicologia no contexto organizacional, que significados atribuem ao seu trabalho?

Assim, este estudo deteve-se ao **seguinte problema de pesquisa: a atuação do psicólogo organizacional encontra-se condizente aos processos de mudança e reações internas das organizações onde exerce sua prática?**

Tal problema surgiu com base nas seguintes hipóteses:

1) A prática tradicional da psicologia organizacional, fortemente calcada em procedimentos, a exemplo da utilização de testes destinados à seleção de pessoal, ainda consiste na principal forma de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho;

2) Dentro das organizações da região em estudo, o psicólogo ainda não consolidou um *papel* definido, bem como uma *identidade* profissional ante seus pares, de forma que a organização pouco o vincula a tarefas relacionadas ao desenvolvimento estratégico;

3) As práticas do profissional da psicologia que atua nas organizações são mais pautadas nas demandas organizacionais imediatas do que na elaboração de um trabalho baseado em pesquisa e produção científica.

O objetivo geral foi “Compreender como se constrói a *Identidade e papel* Profissional do Psicólogo Organizacional, e a isto atrelado, o significado que este profissional atribui ao próprio trabalho dentro das organizações onde exerce sua prática, a partir de uma realidade em metamorfose, pautada na globalização econômica e cultural”.

Os objetivos específicos, por sua vez, pretenderam:

1) Investigar como os psicólogos organizacionais constroem suas carreiras; sua autoimagem e autoestima no concernente à atuação profissional, bem como aspectos ligados à formação;

2) Quais significados atribuem ao próprio trabalho; Investigar quais são as práticas profissionais mais comumente praticadas pelos psicólogos organizacionais;

3) Compreender como se dá a inserção psicossocial do psicólogo na organização: os vínculos interpessoais e alianças psicológicas que este profissional estabelece como membro de um grupo social.

O **caminho metodológico** do estudo consubstanciou-se na abordagem qualitativa de pesquisa, em vista de sua adequação ao propósito de compreender um fenômeno social produzido nas e pelas interações cotidianas de trabalho, compreendendo também o processo de atribuição de significados a esse fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1:

**A RELAÇÃO HOMEM-TRABALHO E AS NOVAS GRAMÁTICAS
DE UM MUNDO GLOBALIZADO**

*O homem adaptável, ideal.
Quanto mais for se apoltronando, mais há de
convir com os outros, tão cômodo, tão portátil.
Comunicação total, mimetismo, entra numa sala
azul fica azul, numa vermelha vermelho. Um
dia se olha no espelho, de que cor eu sou? Tarde
demais para sair pela porta afora.*

Lygia

Fagundes

Telles

Tal capítulo visa uma breve retomada da trajetória histórica do homem no processo transformador da natureza, o que se consubstancia no trabalho. Pensar a relação homem-trabalho torna-se essencial para compreender a *identidade* e o *papel* profissionais, bem como os significados atribuídos ao trabalho, especialmente na dinâmica do contexto atual, balizado pelas incertezas e pela transitoriedade .

As mudanças nas condições e modos produtivos ao longo da história, desde que o homem tinha na caça seu principal modo de sobrevivência até os dias de hoje, em que o computador representa uma ferramenta básica de trabalho, impactaram não apenas na forma como o trabalho é realizado, mas, por conseguinte, na relação afetiva/psicológica que o sujeito mantém com seu trabalho. A relação homem-trabalho é profundamente alterada pela sintaxe de um mundo que se reconfigura, e tal relação, de cunho psicológico, se reconstrói o tempo todo, dialeticamente. Tal relação é também perpassada pelas alterações econômicas, sociais, culturais a que estão suscetíveis o homem e o trabalho. Malvezzi (2004), neste sentido, concebe o trabalho como elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e econômica. “O trabalho compreendido como atividade genérica é uma forma de relação com coisas e pessoas e, por isso, forma identidades, jeitos de ser e existir num mundo compartilhado” (SATO & SCHIMIDT, 2004).

De acordo com Ferreira (1995), quando se iniciaram os primeiros trabalhos do homem relacionados à terra, as atividades de coleta preponderavam até então, as quais requeriam pequenos grupos nômades. A agricultura, por sua vez, exigiu destes grupos um assentamento na terra (o que por si só modifica a relação do indivíduo com o espaço), trazendo em seu bojo a divisão de tarefas entre os vários membros do grupo, bem como uma sofisticação das estruturas familiares e sociais. Estes dois modelos demonstram como a relação estabelecida

entre o indivíduo e seu trabalho é determinada, ao mesmo tempo em que determina modificações no campo social. Diferentes sintaxes propiciam diferentes relações homem-trabalho, o que por si engendra novas configurações.

Na antiguidade, em especial nas civilizações grega e romana, o trabalho não era visto como algo dignificante, algo a ser realizado por pessoas educadas, abastadas ou com autoridade. Trabalho era o que os escravos faziam. A noção de emprego não existia; a relação trabalhista entre as pessoas era a de escravizador-escravo. As três civilizações mais influentes de sua época: a egípcia, a grega e a romana eram sociedades escravistas. Havia artesãos, mas estes, em sua maioria, não tinham patrões, tinham clientes que pagavam por seus serviços; trabalhavam de modo autônomo. Para os artesãos, também não existia a relação empregador-empregado; por conseguinte, não se pode dizer que o artesão tinha um emprego, apesar de ter uma profissão.

Rifkin (2007) ajuda a traçar um panorama do trabalho ao longo da história, relacionando-o à noção de emprego. A idade média, como a antiga, não continha o conceito de emprego, uma vez que a relação trabalhista da época se caracterizava pela relação senhor-servo. A servidão era diferente da escravidão; os servos eram ligeiramente mais livres que os escravos: um servo podia sair das terras do senhor de terras e ir para onde quisesse, desde que não tivesse dívidas a pagar para aquele. Na servidão, o servo não trabalhava para receber uma remuneração, e sim para obter o direito de habitar as terras do seu senhor. Não existia qualquer vínculo contratual entre os dois, mesmo porque tanto senhor como servo eram analfabetos.

Os modelos de escravidão e servidão caracterizam muito particularmente a relação homem-trabalho. No primeiro modelo, não há autonomia, o trabalho não traz nenhum ou praticamente nenhum dividendo, seja financeiro, seja psicológico, uma vez que seu significado não é de troca, mas apenas de doação. O trabalhador dificilmente pode colocar

afeto positivo no seu labor, porque ele lhe traz sofrimento e significa a perda total de sua liberdade. O trabalho é o cerceador da liberdade daquele que o faz sob o regime da escravidão. Alguns escravos executavam serviços mais leves, habitavam a casa do senhor, realizando as tarefas domésticas e angariando o afeto daqueles que os escravizavam. Neste caso, o conteúdo psicológico da relação com o trabalho podia contemplar aspectos positivos; não obstante a liberdade continuasse cerceada e o trabalho representasse um limitador da autonomia. No regime de servidão, por sua vez, havia certa contrapartida pelo trabalho, ainda que desproporcional, entre o senhor da terra e o servo. O fato de poder habitar um pedaço da terra e cultivá-la em parte para si, bem como o fato de poder ir e vir livremente, conferem conotação totalmente diversa ao modelo da servidão: neste, o trabalho não é cerceador da liberdade, começa a ganhar pequenos ingredientes de significação psicológica positiva.

Na idade moderna, mudanças significativas começam a ser operadas nas relações e modelos de trabalho, a exemplo das pequenas oficinas familiares que vendiam sua produção artesanal: os membros da família trabalhavam juntos para vender produtos nos mercados. Não se utiliza ainda o termo “emprego”, neste modelo. As Corporações de Ofício trazem em seu bojo as ideias do “aprendiz” e associação de classes. Uma situação embrionária do conceito de emprego, de modo que a relação homem-trabalho ganha novos contornos.

Com o advento da revolução industrial, êxodo rural, concentração dos meios de produção, a maior parte da população não possuía ferramentas para trabalhar como artesã. Restava às pessoas oferecer seu trabalho como moeda de troca. Nessa época a noção de emprego toma sua forma: o conceito de emprego é característico da Idade Contemporânea; entretanto, tal conceito sofre modificações e assume formas diferenciadas em cada momento histórico e contornos específicos dependendo do contexto macrossocial onde se insere. A noção de emprego na atualidade é muito diversa da que possuía no seu período inicial, na revolução industrial.

A segunda metade do século XX se distingue, no que concerne ao desenvolvimento industrial, pelas intensas transformações dos processos que caracterizam o modo de produção. Tais transformações ocorrem, entretanto, a partir de uma organização do trabalho ainda fundamentada em dois modelos clássicos de produção, baseados no fordismo/taylorismo e no modelo toyotista. Obviamente, as mudanças tecno-científicas, sócio-culturais e ambientais das últimas décadas alteraram profundamente o cenário das organizações, o que resulta num novo perfil organizacional e profissional, na tentativa de adaptação e sobrevivência neste cenário instável.

A adoção das técnicas de produção ou gerenciamento advindas do Japão a partir da década de 80, conhecidas como modelo de produção enxuta ou toyotista, é considerada uma dessas modificações adaptativas.

Passado o período das implantações iniciais, desconsiderando sucessos e fracassos, esse modelo representa uma nova alternativa frente ao modelo fordista; é analisado e comparado com o anterior não só quanto à sua efetividade produtiva, mas também pelas implicações que trouxe para o trabalhador (MAROCHI, 2002, p. 16).

... o taylorismo e o fordismo tinham uma concepção muito linear, onde a Gerência Científica elaborava e o trabalhador manual executava. O toyotismo percebeu, entretanto, que o saber intelectual do trabalho é muito maior do que o fordismo e taylorismo imaginavam, e que era preciso deixar que o saber intelectual do trabalho florescesse e fosse também ele apropriado pelo capital (Antunes, 1999, p. 206).

Enquanto a produção fordista, ou de massa, se caracteriza por grandes volumes para grande consumo, o modelo toyotista, denominado modelo de alta performance, preconiza a produção enxuta, em face da necessidade de se produzir veículos competitivos, mas não nos moldes da produção ocidental. De acordo com Womack (1992), no Japão, o volume de produção ao se reduzir, exige maior flexibilidade das máquinas e ferramentas. Uma crise em

1949 provocou uma série de mudanças nas relações entre trabalhadores e chefias na fábrica da Toyota. Uma delas foi o agrupamento dos trabalhadores em equipes, com um líder no lugar do supervisor, que além da coordenação dos trabalhos também participava da produção, substituindo os trabalhadores quando necessário. Esses grupos de trabalho ficaram conhecidos no ocidente como círculos de controle de qualidade (CQG). O processo contínuo e gradual de aperfeiçoamento dos trabalhadores – em japonês, *kaizen* – ocorria com a colaboração entre engenheiros industriais e operários, que trabalhavam de forma cooperativa, o que ocasionava a diminuição entre os níveis hierárquicos.

Dessa forma, surgiram os conceitos de polivalência funcional (execução de diversas atividades por um mesmo funcionário), de melhoria contínua e também de responsabilidade e comprometimento de cada operário em evitar os defeitos e o retrabalho pra consertar o que estava fora das especificações de qualidade (MAROCHI, 2002, p. 22).

A principal diferença a ser ressaltada entre o fordismo e o toyotismo é a ênfase na equipe sobre o indivíduo no último modelo. O toyotismo ensejou uma revolução neste sentido nas relações de trabalho – atualmente a prioridade do trabalho em equipe é a regra na maioria das organizações, em face de sua enorme complexidade. Torna-se inviável que um só indivíduo concentre o domínio de todo conhecimento e experiência necessários nesta nova gramática global, que impacta nas organizações de trabalho.

Nesta linha, uma vez que nenhum funcionário sozinho pode deter conhecimento e ser responsável pela tomada de decisões, surge o conceito de *empowerment*, cujo projeto de trabalho objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. O objetivo é obter o comprometimento dos empregados no sentido de contribuir para as decisões estratégicas, com fins de melhorar o desempenho da

organização. Este novo paradigma está focado na desburocratização, descentralização, flexibilização e inovação (HERRENKOHL, JUDSON & HEFFNER, 1999; CUNNINGHAM & HYMAN, 1999; WILKINSON, 1997; PFEIFER & DUNLOP, 1990). O *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas. Busca-se o comprometimento dos empregados em contribuir para as decisões estratégicas, com o intuito de melhorar o desempenho da organização. Consiste em uma alternativa para o paradigma tradicional de gestão.

Tais mudanças no universo organizacional e do trabalho estão atreladas ao desenvolvimento ao surgimento das novas tecnologias, a exemplo da Internet.

A sociedade dos nossos dias pode ser caracterizada pela peculiaridade de ter testemunhado, em curto espaço de tempo, a transição da engenharia de tarefas (tecnologia eletromecânica) para a globalização (tecnologia da teleinformação) (MALVEZZI, 1999).

Tais tecnologias possibilitam modelos como o teletrabalho (que pode ocorrer em *call centers*) ou no escritório em casa, denominado *home office*. O teletrabalho consiste em uma ferramenta e produto da reestruturação global do capital, do trabalho e dos mercados, em direção à fluidez da acumulação flexível (COSTA, 2007). Tais modelos demarcam o chamado “capitalismo-informacional-global”.

O cenário pós-moderno é essencialmente cibernético-informático e informacional. Nele, expandem-se cada vez mais os estudos e as pesquisas sobre a linguagem, com o objetivo de conhecer a mecânica da sua produção e de estabelecer compatibilidades entre linguagem e máquina informática. Incrementam-se também

os estudos sobre a “inteligência artificial” e o esforço sistemático no sentido de conhecer a estrutura e o funcionamento do cérebro, bem como o mecanismo da vida. Neste cenário, predominam os esforços (científicos, tecnológicos e políticos) no sentido de informatizar a sociedade. Se, por um lado, o avanço e a cotidianização da tecnologia informática já nos impõe sérias reflexões, por outro lado, seu impacto sobre a ciência vem se revelando considerável (BARBOSA, 1985).

As pessoas passaram a se comunicar em tempo real, apesar das longas distâncias, o que modificou as relações no ambiente de trabalho. Em entrevista concedida pela presidente da Sobratt, Ana Manssour, para o jornal “O Estado de São Paulo”, em matéria intitulada “Teletrabalho à distância chega a 23%”, ela afirma que “Há alguns anos, não havia uma estrutura que estimulasse as empresas. Hoje, com recursos como VoIP, Skype (serviços de transmissão de voz pela internet) e banda larga, pode-se fazer o teletrabalho da forma que tem de ser feito”. Na matéria, abordou-se a questão da flexibilidade no trabalho à distância. Segundo Ana Manssour, “a flexibilidade é uma tendência do teletrabalhador” (JORNAL ESTADO DE SÃO PAULO, 2008). Os elementos “tempo” e “distância” foram praticamente eliminados das transações econômicas, viagens não são mais necessárias para fechar negócios, promover reuniões ou realizar palestras, dado o uso das conversas *on-line*, e-mails, teleconferências, compras virtuais. Hoje, nos Estados Unidos, de acordo com levantamento da associação Worlatwork, voltada ao equilíbrio entre vida pessoal e carreira, são 33,7 milhões de pessoas, ao menos uma vez por mês, trabalhando em um local remoto, via computador e fazendo reuniões via videoconferência. As empresas lucram com isto; gastam menos com infraestrutura e obtém maior produtividade do funcionário: um funcionário de *home office* rende até 20% mais que de escritório, uma vez que a maioria das pessoas gosta de trabalhar em casa, face à maior flexibilidade entre vida pessoal e carreira (CALLEGARI, 2009).

Naturalmente, o trabalho em casa ou fora do escritório não é novidade. No entanto, as formas tradicionais de trabalho à distância diferenciam-se bastante do fenômeno a que assistimos hoje nas organizações. O teletrabalho, viabilizado pelas TICs (Tecnologias de Comunicação e Informação) que permitem a virtualização do espaço e do tempo, não é apenas nova forma de organizar o trabalho. Ele transforma o trabalho de "um lugar para ir" em uma atividade que pode ser feita a qualquer hora e em qualquer lugar. Mais do que isso, ele impacta o próprio significado de *organização*. Se os indivíduos podem trabalhar em qualquer lugar e a qualquer momento, não é mais tão fácil demarcar as organizações no espaço e no tempo: elas esticam suas fronteiras no espaço porque os teletrabalhadores podem estar em qualquer lugar; elas se esticam no tempo, porque o trabalho não está mais restrito aos horários convencionais do escritório (BROCKLEHURST, 2001). A organização pode funcionar 24 horas por dia, sete dias por semana, com teletrabalhadores *online* de qualquer lugar do planeta (COSTA, 2007).

Pesquisa realizada com trabalhadores de *call centers* em Portugal, Cabo Verde e Brasil mostrou que essa modalidade de trabalho coloca-se, muitas vezes como "uma maneira de vida": cadenciada, sem pausas, sem cooperação entre os pares, mas "com sorriso na voz" (ROSENFELD, 2007). Quanto ao trabalho nos *call centers*, um dos dilemas que se impõe ao trabalhador é o relacionamento com o cliente, uma vez que a função precípua dos operadores é garantir a qualidade no atendimento e a satisfação do cliente. O trabalhador precisa ser gentil e educado, responder sempre com bom-humor,

[...] em um ritmo acelerado e em bem pouco tempo, fazendo o cliente crer que é um bom negócio, mesmo quando o próprio operador sabe que não é (como vender um plano de provedor de internet para quem não tem computador). O *stress* dos teleoperadores é referente à ausência de meios materiais e pessoais para agir frente aos constrangimentos e responder a exigências e objetivos fixados de maneira heterônoma (ROSENFELD, 2007).

Predomina uma dimensão provisória do trabalho, e a pesquisa verificou, secundariamente, entre os teletrabalhadores entrevistados, uma dimensão *precária* do trabalho em *call centers*.

Não há projeção profissional futura nem de carreira, pois os operadores não desejam permanecer trabalhando em *call centers*, mas vão levando e se adaptando. A dimensão provisória, entre aqueles que vislumbram uma alternativa fora dos *call centers*, mas que não se concretiza ao longo do tempo, pode se transformar em dimensão de precariedade: mesmo em condições insatisfatórias, os teletrabalhadores permanecem no emprego. Se lhes surgisse outra oportunidade, abandonariam essa ocupação, mas, na ausência dessa alternativa de emprego, não só prosseguem na ocupação como também vislumbram procurar outro posto de trabalho em outra empresa de *call center*, no caso de demissão (ROSENFELD, 2007).

Tais modelos de trabalho estão interligados à busca pelo modelo acumulação flexível, a qual se apoiou precisamente na maleabilidade dos processos de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Como consequência dessa nova fase de acumulação, a mão-de-obra tornou-se cada vez mais barata e os trabalhadores sujeitam-se a cargas de trabalho cada vez mais exigentes. A década de 90 do século 20, em particular, passou por grandes transformações no capitalismo recente, no Brasil e no mundo. O advento do receituário e da pragmática neoliberais desencadeou uma grande onda de desregulações nas mais distintas esferas do mundo do trabalho, conhecida como reestruturação produtiva.

Houve também, como consequência dessa reestruturação e do redesenho da divisão internacional do trabalho e do capital, um conjunto de transformações no plano da organização sócio-técnica da produção, num período marcado pela mundialização, transnacionalização e financeirização dos capitais, que certamente reconfiguraram o universo produtivo, industrial e de serviços. Na década de 90, os sinais de desestruturação do mercado de trabalho assumiram maior destaque, consolidando a tendência de redução do nível de emprego formal (SILVA, PINHEIRO & SAKURAI, 2007).

Estas transformações de ordem social, política e econômica afetaram todos os países do mundo e sobremaneira as organizações, que buscaram adaptar-se ao novo cenário competitivo. “A internacionalização da economia e os seus reflexos no processo de produção e operações vêm impactando fortemente nos modelos gerenciais e estrutura organizacional

das empresas de quase todos os setores” (TAVARES, 2007). Em processos de reengenharia, definidas por Hammer e Shampy (1994), as mudanças estruturais representam a alternativa para que a organização torne-se suficientemente flexível, a fim de ajustar-se rapidamente às condições mutantes do mercado, e suficientemente enxuta para derrotar o preço de qualquer concorrente.

Em decorrência da internacionalização dos mercados, a adaptação organizacional torna-se imperativa para a sobrevivência das empresas neste ambiente competitivo e turbulento, implicando em uma dinâmica complexa incessante no contexto das mudanças e inovações (SACOMANO NETO & ESCRIVÃO FILHO, 2000, p.137).

No processo de mudanças estruturais por que passam muitas organizações com fins de adaptação, uma das medidas tomadas é a supressão de níveis hierárquicos. Rosseau (1997), ao discutir o declínio dos postos de média gerência, demonstra que, de outro lado, surgem novas demandas e há um crescimento de empregos técnicos e profissionais.

A seqüência de planos de modernização organizacional, tecnológica e administrativa implementados na segunda metade dos anos 90, complementou os programas de ajustes que previam uma eficiente utilização da força de trabalho através de medidas como: relocação de trabalhadores considerados em excesso nas dependências, incentivo a aposentadorias e licenças-interesse e programas de demissão no interesse do serviço e incentivada (SILVA, PINHEIRO & SAKURAI, 2007).

Pesquisas realizadas em empresas que passavam por mudança estrutural, demonstraram que nos processos de desverticalização, as áreas de apoio (*staff*) são as primeiras a serem terceirizadas, “por não pertencerem à competência ou *know-how* da empresa. Este fato proporcionou um enxugamento estrutural nas empresas pesquisadas, que

buscam a delimitação dos focos de atuação e das atividades que agregam diretamente valor aos produtos” (SACOMANO NETO & ESCRIVÃO FILHO, 2000, p.141).

A terceirização dos serviços, cujo auge ocorreu na década de 90 do século 20, continua em expansão. Em algumas empresas já há predomínio de funcionários terceirizados, empresas e pessoas prestadoras de serviços. “A segurança foi terceirizada, como também foram a contabilidade, os serviços gerais, o transporte, a manutenção, o setor jurídico, a distribuição e até a equipe de vendas” (GEHRINGER, 2006). As empresas, nos seus processos de reestruturação, visam diminuir despesas e a terceirização é uma das primeiras saídas encontradas. O exercício do trabalho autônomo torna-se cada vez mais presente numa configuração onde a multiplicidade de vínculos (muito mais voláteis do que costumavam ser) se acentua. A vantagem que os trabalhadores vislumbram neste modelo é poder negociar mais livremente as relações de trabalho, como horários e salários mais flexíveis. Entretanto, este trabalhador assume os riscos de sua atividade, ao abrir mão de direitos trabalhistas, como 13º salário, FGTS, férias, dentre outros.

Quem é o empreendedor? É aquele trabalhador que comprometido com os resultados, cria competências organizacionais, sociais e econômicas para realizar a transformação que o negócio exige. Estou, atualmente, denominado este trabalhador de agente econômico reflexivo, porque é o trabalhador que deve reproduzir valor econômico, a partir de sua atividade, tendo a reflexão como seu principal instrumento de trabalho. É um indivíduo que administra a sua vida profissional, agora sujeita a alterações imprevisíveis e freqüentes, obrigando-o a reorientar sua *identidade*, suas atitudes, metas, rotinas e redes sociais. O agente econômico reflexivo é aquele profissional que reiventa-se a si mesmo, agindo de tal modo que os outros confiem nele e vejam vantagens em se associar a ele. (MALVEZZI, 1999).

Alguns desses profissionais liberais conseguem mais sucesso em suas carreiras comparativamente a colegas da mesma profissão que seguem o modelo regido pela legislação trabalhista; os profissionais autônomos são considerados prestadores de serviço e na

atualidade, tanto profissionais com formação acadêmica quanto com formação prática atuam como autônomos. Alguns o fazem por escolha e aptidão, porque preferem trabalhar num modelo que ofereça maior flexibilidade e autonomia; outros porque são obrigados pelas necessidades impostas pela economia nacional e internacional. Muitos trabalhadores, uma vez não conseguindo inserir-se no modelo tradicional, e para não engrossarem as estatísticas do desemprego, acabam ingressando no modelo do trabalho autônomo (CARREIRA ARTIGOS, 2009). Especialistas no assunto fazem o prognóstico de que o funcionário comum, com carteira assinada, será minoria no mercado até o ano de 2016. Autônomos, prestadores de serviço, terceiros devem passar a predominar dentro das organizações de trabalho.

Os termos flexibilidade, mobilidade e agilidade são a tônica de experiências diversas, que têm como pano de fundo o fim do horário regular de trabalho, o uso crescente do trabalhador em tempo parcial, temporário ou subcontratado e uma requisição contínua de novos atributos aos envolvidos (MANCEBO & LOPES, 2004).

Alguns países, como a Alemanha, numa reação à crise econômica flexibilizaram regras de trabalho, sendo menos afetados. O governo alemão, entre outras medidas, subsidiou o trabalho de meio período nas empresas, enquanto a produção industrial e as exportações caíam acentuadamente (ESTADO DE SÃO PAULO, p. A3, 2009).

Outra tendência é o da informalidade, seja das empresas, seja do trabalhador. Dados divulgados hoje pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) na Ecinf 2003 (Economia Informal Urbana) mostram que a economia informal responde quase pela totalidade das pequenas empresas brasileiras. O estudo, feito em parceria com o Sebrae, traça um retrato da informalidade no país. “O número de pequenas empresas no país alcança 10,525 milhões – foram consideradas nesse caso as empresas não-agrícolas. Desse total, 98% fazem

parte do setor informal, o equivalente a 10,335 milhões de empresas” (FOLHA ON LINE, 2009).

A economia informal gerou R\$ 17,6 bilhões de receita média mensal e respondeu por um quarto das contratações de trabalhadores não-agrícolas no Brasil. As empresas informais empregam cerca de 13 milhões de pessoas, o que inclui trabalhadores por conta própria, pequenos empregadores, empregados com e sem carteira de trabalho assinada e trabalhadores não-remunerados. Em relação à última edição da pesquisa, em 1997, houve um crescimento de 9% no número de empresas informais. O número de postos de trabalho cresceu 8% neste período (FOLHA ON LINE, 2009). Tais dados refletem uma realidade muitas vezes desconsiderada, a despeito de estar cada vez mais presente no cotidiano de pessoas no Brasil e em todo restante do mundo.

Por outro lado, a reestruturação produtiva, ao subcontratar atividades desenvolvidas em áreas de apoio e naquelas produtivas, acarreta a criação de setores informais modernos. Com a terceirização e a subcontratação da produção e dos serviços, a informalização passa a crescer rapidamente e, através da expansão dos pequenos negócios se estabelece uma rede de produtores e de prestadores de serviços organizada sob relações de trabalho fortemente precárias (DECECCA & BALTAR, 1997).

Se o modelo do emprego predominou na relação homem-trabalho em um determinado período histórico; as mudanças decorrentes do rearranjo global tornam este modelo cada vez mais fragmentado. O argumento de Rifkin (2007) é o de que os empregos irão desaparecer de forma irreversível, até que num futuro nem assim tão distante, quase ninguém tenha mais empregos.

Não apenas a falta do emprego formal representa um dilema às novas gerações. Embora as condições de trabalho em instalações reestruturadas e automatizadas façam

aumentar o estresse e comprometam a saúde dos trabalhadores, a mudança na natureza do trabalho também contribui para sua insegurança econômica. O emprego temporário torna-se uma realidade cada vez menos incomum. Muitos trabalhadores não conseguem mais encontrar empregos de período integral, que lhes garanta estabilidade em longo prazo. Trabalhadores temporários, por contratos e de jornada de meio período agora constituem mais de 25% da força de trabalho nos Estados Unidos. O prognóstico é que ocorra um aumento significativo destes números até o final da década.

Algumas pesquisas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontam que: 1) a economia informal urbana revela que os fatores que levam homens e mulheres ao mercado de trabalho informal são distintos: homens se tornam informais pelo desemprego e mulheres para complementar a renda familiar; 2) em dezembro de 2002, eram 3,53 milhões de ocupados por conta própria e em setembro de 2003 esse número foi acrescido em 290 mil pessoas, passando para 3,82 milhões de pessoas; 3) em 2009, mais de 4,1 milhões de pessoas trabalham como autônomas no país, 22% a mais de autônomos que entraram no mercado de 2002 a 2008 (CARREIRA ARTIGOS, 2009).

Outra tendência é colocar em xeque a compartimentação do trabalho em áreas delimitadas. De acordo com Ruy Braga, professor de sociologia do trabalho da USP (Universidade de São Paulo):

É uma tendência contemporânea que os trabalhos altamente qualificados encontrem-se mais integrados que no passado. Para as profissões de ponta, a cooperação tornou-se uma espécie de condição sem a qual o desenvolvimento de projetos inovadores fica prejudicado (BRAGA *apud* ESSENFELDER, 1995).

Na medida em que os operários têm uma participação mais ativa e de maior corresponsabilidade, necessitam de um maior nível de informações sobre o processo produtivo, o que amplia, por conseguinte, o processo de comunicação. No sistema taylorista/fordista, informação significa poder, o que faz com que seja utilizada de forma restrita, nem sempre sendo compartilhada.

Malvezzi (2006, p. 4) refletindo sobre a mudança dos rumos do trabalho, sua re-institucionalização e fragmentação:

O trabalho está, mais uma vez, sendo re-institucionalizado por força de um forte processo de fragmentação do vínculo de emprego, do desenvolvimento do trabalho autônomo e do teletrabalho. O Estado mostra sinais de incompetência para lidar com uma economia, a cada dia mais globalizada, funcionando pela rede eletrônica (que atua em sua estrutura) e que, tal como o emprego se fragmenta em segmentos de economia formal, de economia informal, de economia ilegal e de economia assistencial, criando distintas sintaxes. Não se pode esperar vínculos universais de trabalho se os contextos onde tais vínculos florescem são tão distintos em suas sintaxes, por isso, a generalização neste terreno é sempre um risco. A dinâmica gerada pelo crescimento da competitividade está criando um dos principais desafios para a condição do sujeito que é a falta de regularidade dos vínculos e a instabilidade dos pequenos investimentos econômicos.

Nestas novas configurações do mundo do trabalho surgem modelos até poucas décadas pouco praticados, a exemplo do trabalho informal, da prestação e terceirização dos serviços e do teletrabalho. Uma vez que o problema principal desta pesquisa consiste em investigar como o psicólogo organizacional e do trabalho transita nesta gramática nova, como se dá o seu processo adaptativo neste enquadre de mudanças e reconfigurações, torna-se essencial compreender as novas relações postas para o trabalhador num contexto de volatilidade e imprevisibilidade. A partir da compreensão e análise destes modelos é que se pretende pensar a inserção deste profissional.

O profissional da psicologia organizacional e do trabalho não é mero expectador deste processo; é ator num cenário em que seu *papel* é fundamental para reflexão e ação em prol da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e das relações entre empregadores, empregados e pares. Também é sujeito vulnerável às tais transformações e novas configurações.

1.1 GLOBALIZAÇÃO E CRISE ECONÔMICA MUNDIAL 2008-2009

A partir da década de 90 do século XX, começa a delimitar-se mais claramente o fenômeno da globalização econômica, política e social. Chesnais (1997, p. 4), interessado na gênese e efeitos daquela, coloca que “estamos diante de um novo modo de funcionamento sistêmico do capitalismo mundial, ou, em outros termos, de uma nova modalidade do regime de acumulação”. Na realidade irreversível da globalização, a velocidade e transitoriedade são inerentes a um modelo onde predominam as incertezas e a volatilidade, enquadre muito diverso de poucas décadas atrás. De acordo com Fonseca (1997, *apud* SACOMANO NETO & ESCRIVÃO FILHO, 2000, p.137), três forças poderosas agem, contemporaneamente, no processo de transformações em âmbito mundial:

[...] primeiro, a terceira revolução tecnológica com os avanços da transmissão da informação e das inovações da engenharia genética; segundo, a formação de áreas de livre comércio e dos blocos econômicos; terceiro, a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros em escala planetária.

A noção de que a globalização é um fenômeno da contemporaneidade é equivocado. A expansão do império romano e a era dos grandes navegações foram precursores deste fenômeno. A globalização se define como um “estágio do capitalismo no qual as relações entre as nações do planeta são intensificadas, diluindo fronteiras econômicas e culturais” (GARCIA & GARAVELLO, 2005, p. 324).

Grande parte das empresas transacionais alcança maior retorno financeiro fora de seus países de origem; ao escolher seus destinos de investimento levam em conta diversos fatores, entre os principais, o custo e a especialização da mão-de-obra. Os trabalhadores de determinado país podem repentinamente perder seus postos, porque a empresa considerou mais interessante investir em outro lugar.

No caso da formação de um bloco econômico, as transnacionais conseguem reduzir os custos de produção, pois podem escolher o país para se instalar, considerando, por exemplo, o local onde a mão-de-obra é mais barata, o fornecimento de energia apresenta menor custo, o setor de transportes é mais bem aparelhado e a matéria-prima é abundante e mais em conta, etc. São as vantagens comparativas (LUCCI & BRANCO, 2007, p. 45).

Nesta gramática, os trabalhadores podem ver-se obrigados a subjugar-se a salários precários, ainda que a exigência de uma super especialização não diminua. O recado que os trabalhadores têm ouvido é que precisam adaptar-se às exigências deste mundo globalizado, sob risco de eliminação de seus postos de trabalho. Sobreviverão no mercado os mais aptos e competitivos.

Os países emergentes, bem como seus trabalhadores, ficam à mercê da nova ordem econômica, ditada fortemente pelas empresas transnacionais. Com o viés neoliberal que muitas nações vêm adotando, o Estado interfere cada vez menos na economia; as regras

econômicas são ditadas predominantemente pelo mercado. A crise do petróleo de 1973, bem como uma forte onda inflacionária que chegou aos países do bem-estar social, fez com que o modelo neoliberal, que já havia tomado forma em momentos históricos anteriores, voltasse à cena:

A reforma [...] devia passar pela substituição do Estado do bem-estar social e pela repressão aos sindicatos. O Estado deveria ser desmontado e gradativamente desativado, com a diminuição dos tributos e a privatização das empresas estatais, enquanto os sindicatos seriam esvaziados por uma retomada da política do desemprego, contraposta à política keynesiana do pleno emprego, enfraquecendo a classe trabalhadora e diminuindo ou neutralizando a força dos sindicatos, haveria novas perspectivas de investimento, atraindo novamente os capitalistas de volta ao mercado (SCHILLING, 2009).

O modelo neoliberal é usado distintamente e em doses diversas em cada país. Grande parte dos países assimilou muito destes paradigmas, e ao praticá-los, altera os modelos de trabalho até há poucas décadas institucionalizados, uma vez que a ordem econômica é também alterada. O Estado tem cada vez menos ingerência na vida das corporações e pessoas que nelas trabalham. Ao contrário, são as empresas, especialmente as transacionais, que impõem suas condições, em particular nos países emergentes que dependem sobremaneira destes investimentos.

A euforia dos países emergentes diante da perspectiva de receber capitais externos faz com que fiquem extremamente vulneráveis a crises, pois acabam se tornando dependentes dos investimentos especulativos de curto prazo. Esses investimentos dirigem-se principalmente a aplicações financeiras e saem rapidamente do país no primeiro sinal de instabilidade política, econômica ou social (catástrofes naturais, quedas nas taxas de juros, endividamento do governo, mudanças políticas) (LUCCI & BRANCO, 2007, p. 41).

O Brasil começou a sofrer mais fortemente os efeitos da globalização na década de 90 do século 20, a partir da abertura para a entrada de produtos importados, facilitada pela redução das barreiras alfandegárias. As empresas brasileiras não conseguiram adaptar-se rapidamente às novas condições de competição com os bens importados, muitos deles provenientes de países que aplicam maiores incentivos à exportação ou que pagam salários ainda mais baixos aos trabalhadores. Durante as duas últimas décadas, o Brasil passa por um processo de adaptação ao modelo econômico globalizado; além das empresas, os trabalhadores tornam-se mais vulneráveis em um quadro onde predominam a volatilidade e as incertezas.

Como em outros países do grupo dos emergentes, o número de empresas transnacionais que vêm instalar-se no Brasil têm aumentado. De acordo com a reportagem “A IBM põe o Brasil no mapa” (2009), de cada cinco funcionários da IBM, um está alocado em um dos países que compõem o chamado grupo Bric: Brasil, Rússia, Índia e China. A geografia da IBM está mudando, o Brasil faz parte fundamental dessa nova organização, colocando-se entre os líderes na terceirização de serviços tecnológicos. Antes do fim da década, o quadro de profissionais da IBM no Brasil deve superar o de tradicionais grandes empregadoras, como Volkswagen e General Motors – situação inédita para um fornecedor de tecnologia. Hoje, 9.000 funcionários trabalham na subsidiária brasileira da companhia. Só neste ano, serão contratados outros 3.000. A meta é atingir 20.000 dentro de dois anos. Na Índia, em apenas dois anos e meio a empresa saiu de 9.400 funcionários para os 40.000, de seu quadro atual. Tal expansão deve-se às vantagens que países emergentes oferecem na prestação de serviços de tecnologia.

Aliado ao fenômeno da globalização, ou como alguns preferem, mundialização, o processo atual é o de uma Terceira Revolução Industrial, ou Revolução Técnico-Científica, e neste aspecto, os países emergentes ganham vantagens, até pelo menor custo da mão-de-obra.

“É o desenvolvimento da eletrônica fina, ou microeletrônica, da computação, da automação industrial e da energia atômica que viabiliza uma grande transformação em praticamente todos os setores da atividade humana” (GARCIA & GARAVELLO, 2005, p. 330).

No final do século XX, após sucessivos processos de reestruturação do sistema social capitalista, com os desenvolvimentos da microeletrônica, com as possibilidades ampliadas de veiculação da informação e com o incremento das interconexões globais, de uma maneira geral, que se instala uma dinâmica onde a velocidade do tempo e o encurtamento espacial ganham dimensões extraordinárias, imprimindo ao conjunto da sociedade a sensação de se estar vivenciando o *"loop de uma montanha russa"*, tão bem caracterizado por Sevchenko (2001), ao se referir à *"corrida para o século"* (MANCEBO, 2007).

Os efeitos devastadores da crise econômica, iniciada em 2008, estão diretamente atrelados aos processos globais, gerando desdobramentos para os Estados, empresas e trabalhadores. Em notícia intitulada “Crise Econômica toma forças e atinge bolsas da Ásia”, de início de janeiro de 2009, há referência ao fato de a crise, que se iniciou nos Estados Unidos e foi motivada pelo setor da habitação, vir tomando proporções em âmbito global:

Os principais mercados asiáticos e as moedas de mercados emergentes se desvalorizaram nesta quinta-feira, pressionados por dados ruins sobre o emprego nos Estados Unidos e temores quanto aos lucros de empresas. As preocupações esfriaram a disposição de investidores em tomar riscos com expectativas de maiores retornos. A crise financeira de 2008 se transformou em uma crise econômica global em 2009, com os gastos com consumidores sendo cortados, exportações asiáticas entrando em colapso e o desemprego atingindo um nível alarmante (PLUMBERG, 2009).

Christina Romer, chefe do Conselho de Consultores Econômicos comunicou que a retração de 3,8 por cento do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos no quarto

trimestre de 2008 foi o maior declínio em um único trimestre desde 1982. Tal declínio generalizado iniciou-se no setor de habitação e financeiro e se espalhou para quase todas as áreas da economia (PORTAL EXAME, 2009).

A febre das hipotecas estimulou a indústria da construção civil, já que os imóveis passaram a ser uma aplicação bastante rentável. É evidente que em determinado momento haveria um número de casas construídas maior do que o número de pessoas aptas a pagar o valor das hipotecas (ou seja, uma crise de superprodução de imóveis). Mas até que esse momento tivesse chegado, em meados de 2007, a especulação já tinha ido longe (DELFINO, 2009).

O sistema capitalista tem as crises econômicas como parte essencial do seu mecanismo. Não podem ser evitadas com a adoção habilidosa de algum tipo de medida preventiva, e não se constituem como eventos extraordinários, acidentais e inesperados. “O mês de outubro de 2008 finalmente trouxe à tona aquilo que vinha se gestando há tempos na economia mundial, ou seja, a eclosão de mais uma crise periódica do capitalismo” (DELFINO, 2009).

Um dos setores mais afetados foi o automobilístico. A previsão em abril de 2009 era a de que 10 milhões de carros deixariam de ser vendidos em 2009 e que recuperação só começará a acontecer em 2010. Nos maiores mercados, as montadoras registraram quedas de até 30% nas vendas de 2008. Fábricas foram fechadas nos Estados Unidos e na Europa, gerando índices alarmantes de desemprego (GIANINI, ONAGA & MARANHÃO, 2009, p.20-21). De acordo com artigo intitulado “General Motors corta 10 mil empregos e reduz salários no mundo” veiculado pela Folha On Line (2009), a montadora GM (General Motors) é a mais afetada pela crise mundial. Em janeiro, a GM registrou queda de 49% em suas vendas nos Estados Unidos em relação ao mês anterior, com 129.227 veículos

comercializados. Com o resultado ruim, a GM prevê que a produção somará 380 mil carros no primeiro trimestre de 2009, o equivalente a uma queda de 57% sobre o mesmo período do ano passado.

Um dos grandes problemas gerados pela crise econômica de 2008 e 2009 foi o desemprego estrutural. O trabalhador passou a conviver, neste período, com a constante ameaça de perder seu posto de trabalho; muitas empresas adotaram cortes extremados em seu quadro de pessoal, como alternativa para sobreviver no período de recessão. A General Motors, por exemplo, cortou 10 mil postos em 2009 – 13,7% de sua força de trabalho – como parte de um plano de reestruturação motivado pela forte queda nas vendas (FOLHA ONLINE, 2009).

O clima nos ambientes de trabalho foi afetado. A mudança repentina do quadro econômico tomou de assalto uma infinidade de trabalhadores, que subitamente viram seus postos de trabalho ameaçados. Funcionários de diversas empresas passaram a conviver com a possibilidade de demissão, como os 2.000 funcionários da subsidiária brasileira da MWM International – uma das maiores fabricantes de motores de carros, ônibus e tratores do mundo.

Eles, que vinham trabalhando em ritmo frenético quase até o final de 2008, e por isso fizeram jus às mais altas bonificações pagas em razão dos resultados da empresa, iniciaram o ano novo sob a angustiante dúvida de permanecer empregados ou não. “Em 31 de outubro, finalizamos o melhor ano fiscal de nossa história e, até meados de novembro, não sentimos nenhum reflexo da crise”, afirma Waldey Sanchez, presidente da MWM no Brasil. No fim de novembro, porém, as programações de produção das montadoras que compram os motores da MWM começaram a sofrer cortes. Em dezembro, as revisões de pedidos dos clientes - que enviam nessa época o planejamento de encomendas do ano todo - passaram a indicar que, em 2009, a empresa venderia quase 30% menos motores que no ano passado (PADUAN, 2009).

De acordo com Paduan (2009), o efeito mais concreto da crise econômica mundial, que são os cortes de funcionários pelas empresas, chegou ao Brasil no começo de 2009, por meio da divulgação do balanço de demissões ocorridas em dezembro de 2008: o corte foi de 655.000 postos, quando o esperado seria de no máximo 400.000 – e com novos anúncios de demissões em janeiro de 2009. A rapidez do agravamento da situação colocou em alerta trabalhadores e empresários em todo país, disseminando-se a dúvida sobre o que aconteceria com o emprego no decorrer de 2009.

A área que mais sofreu redução nas empresas foi a de administração e apoio corporativo (45%), seguida pela área industrial/operacional (25%) e comercial (20%) (PADUAN, 2009, p.16).

O segmento de bens de capital (máquinas e equipamentos), entre o mês de outubro de 2008 até junho de 2009, demitiu 17 mil trabalhadores e a previsão era de que mais cortes poderiam ocorrer até o final do ano de 2009, conforme o nível de vendas. “De janeiro a maio as indústrias da área faturaram 24,4 menos do que a um ano antes, de acordo com a associação das empresas. Como a recessão é global, diminuiram tanto as vendas internas quanto as exportações” (FARID, 2009, p. A3).

Praticamente todos os setores foram atingidos, inclusive o da educação. A crise chegou até às renomadas universidades norte-americanas, como Harvard, Stanford, Princeton e Yale. Um dos aspectos que afetou tais instituições foi a queda no fundo de doações; estas perderam, em média, no ano de 2008, 21% do seu patrimônio, dinheiro que cobre a metade do seu orçamento anual. O ônus foi o congelamento de salários e a demissão de funcionários e professores, bem como o aumento das mensalidades. Estas foram medidas de urgência que as instituições foram obrigadas a tomar para sobreviver em meio à recessão (MARANHÃO, 2009).

Um dos efeitos que a crise gerou no âmbito corporativo foram processos de fusão ou incorporação de muitas empresas. No ano passado, por exemplo, ocorreram 53 fusões e aquisições que movimentaram R\$ 24,4 bilhões, de acordo com dados da Anbid (Associação Nacional dos Bancos de Investimento). Os empregos são ameaçados nestes processos, direta ou indiretamente. Em meio à crise econômica, no Brasil, a fusão que ganhou maior destaque foi a da Perdigão com a Sadia, duas gigantes do setor alimentício nos pais e que gerou a *BR Foods*. A incorporação do Ponto Frio pelo Pão de Açúcar também chamou a atenção (CHAME, 2009). Um aspecto essencial a se considerar nestes processos é o capital humano, que sofre impactos diretos no seu cotidiano de trabalho, tendo, muitas vezes, seu emprego ameaçado: Emerson Soma *apud* Chame (2009), diretor-geral da Hewitt Associates no Brasil, multinacional especializada em recursos humanos, alerta para esta questão:

Para evitar que se repita o índice de quase 80% das empresas que não atingiram ou não ultrapassaram todas as metas estabelecidas nas últimas operações de M&A (*mergers and acquisitions*, ou fusões e aquisições), a atenção ao capital humano é fundamental e o principal obstáculo para que a nova empresa atinja o sucesso. São dificuldades, por exemplo, de integrar culturas e de selecionar líderes. Muitas empresas perderam líderes fundamentais ao seu desenvolvimento e crescimento, porque se descuidaram nos cem primeiros dias.

Sindicatos de trabalhadores do setor alimentício, cuja base tem empregados da Sadia ou da Perdigão como maioria em suas áreas de atuação, temem perda de poder de barganha nas negociações com a gigante Brasil Foods. Sindicalistas de três Estados previam demissões, especialmente nos setores administrativos e gerenciais, com o surgimento da empresa *BR Foods*. No Paraná, O presidente do Sindicato dos Trabalhadores na Indústria da Alimentação, João Moacir Lopes Belino disse que desde janeiro de 2009, a Sadia cortou o quadro de 9.230 para 8.300 funcionários. A preocupação maior de Belino é com o poder de negociação salarial

do sindicato, que irá se reduzir. "Com o monopólio, deixa de existir comparações com outras empresas. E isso é muito ruim para o trabalhador" (MASCHIO, 2009).

A crise também deflagrou ajustes nas empresas, na política de benefícios oferecidos aos colaboradores. Em abril de 2009, 30% das organizações já haviam modificado ou pretendiam modificar seu pacote de benefícios concedidos principalmente aos executivos. Planejavam ações como manter o pacote de benefícios, desde que aumentada a participação dos executivos no custeio dos benefícios; redesenhar os programas de saúde (assistência médica, odontológica e farmacêutica), visando a otimização de custos; reduzir despesas com relação à política de automóveis, estabelecendo critérios mais restritos para o reembolso de despesas (combustível e manutenção) e campanhas de comunicação, visando racionalizar o uso dos benefícios (PADUAN, 2009, p. 16).

Reportagem da Revista Exame, de julho de 2009, intitulada "O que fazer com seus talentos" demonstra que as empresas também ficaram mais criteriosas na definição dos seus chamados "talentos", funcionários considerados essenciais para o desenvolvimento organizacional. Tais funcionários costumam ter alguns privilégios em relação aos demais quanto à política de benefícios, mecanismo utilizado por muitas empresas com vistas à retenção de seus melhores profissionais, que são disputados pelo mercado. Entretanto, neste período de arrocho, tais políticas também sofreram alterações nas empresas. A exemplo da Bematech, empresa paranaense fabricante de equipamentos do ramo de automação. Seu vice-presidente organizacional, Luiz Carlos Valle Ramos (2009) afirma que "A mudança no cenário econômico nos obrigou a ser mais criteriosos na hora de conceder benefícios especiais". A empresa de logística ALL, em novembro de 2008, paralisou temporariamente um projeto de prática de remuneração variável (que premiava alguns funcionários com até 16 salários extras por ano). Muitas empresas estão reduzindo a lista de profissionais considerados de alto potencial, elegíveis a incentivos como as *stock options*, que se referem à participação

do colaborador em ações da empresa. Encontraram estratégias em que premiam minimizando os custos para a organização, por exemplo, oferecendo ao funcionário a possibilidade de uma carreira internacional e passaram a estabelecer regras mais rigorosas para a concessão de bônus (HERZOG, 2009).

Este período também alterou modelos de gestão e liderança; os executivos precisaram se adaptar e abandonar, ao menos temporariamente, suas funções estratégicas. Isto porque o momento demandava um administrador com postura tática, com mais preocupação com operações e com o caixa da empresa. Presidentes de empresas passaram a negociar contratos diretamente com fornecedores, acompanhar quando os maiores cheques passados pela empresa seriam descontados; atividades de cunho operacional e que não costumava fazer parte de suas atividades, mas que a necessidade de adaptação ao cenário de crise impeliu que se agregasse ao seu escopo de atribuições. “Com a crise, os principais números da região, que eram acompanhados a cada trimestre, passaram a ser vistos mês a mês. Os dados do Brasil, que antes eram analisados mês a mês, agora são vistos semanalmente”, afirma Marcelo Mosci, Presidente da operação latino-americana da General Eletric. Ele aumentou a frequência das reuniões sobre resultados e decidiu por uma demissão em massa no quadro de funcionários. O Presidente da Perdigão, José Antônio Fay, por sua vez, que costumava traçar dois cenários por ano, para o ano de 2009, elaborou seis planejamentos estratégicos diferentes (MANO & HERZOG, 2009).

Em setembro de 2009 surgem os primeiros sinais de que o mundo já se encontrava em situação de pós-crise e de uma certa retomada da economia. A data considerada marco para o início da crise econômica 2008-2009 foi o dia 15 de setembro de 2008, e tomou-se o exato dia de um ano depois, 15 de setembro de 2009, como a data símbolo de início da nova era pós-crise.

O balanço que se fez é que a produção de riquezas está em retomada, mas houve uma modificação fundamental das regras do jogo. Teme-se uma inflação fora do controle, devido aos investimentos para conter os efeitos da crise. Timothy Geithner, secretário do Tesouro Americano adverte: “Nosso desafio central será fazer com que as vulnerabilidades em nosso sistema que originaram essa recessão não voltem a causar uma nova crise”. Tais “vulnerabilidades” a que se refere são o consumo e endividamento excessivos nos países ricos, os que cresceram acima de suas possibilidades nos últimos anos, com destaque para os Estados Unidos (GUANDALINI, 2009. p. 27).

Analistas como o ganhador do Nobel de Economia de 2006, Edmund Phelps, acreditam que os investimentos nos Estados Unidos diminuirão, o que pode representar uma excelente oportunidade para a América Latina. As migrações populacionais dos países pobres para os mais ricos tende a se atenuar, uma vez que as oportunidades nestes países se reduziram de maneira significativa.

Em 2008, com as turbulências do mercado internacional, observou-se um número elevado de desemprego no mundo, aumentando a disponibilidade de mão de obra especializada informal e trazendo de volta para seu país muitos profissionais que estavam no exterior (CARREIRA ARTIGOS, 2009).

Outra mudança a se observar é no comportamento em relação à aposentadoria: aposentados voltam aos postos de trabalho e pessoas adiam o momento de parar de trabalhar. Isto também restringe as oportunidades para os imigrantes. Sara Boumphray (2009, p. 27), diretora de pesquisas de Euromonitor, prevê mudanças de comportamento:

A derrocada da economia mundial e o medo do desemprego contribuíram para que muitos consumidores quitassem suas dívidas e incrementassem as poupanças. Algumas necessidades do passado tornaram-se luxo, e o deleite criado pelo consumismo parece mais vergonhoso que meritório. A recessão trouxe, portanto, uma nova mentalidade. Por isso, durante os próximos dois anos, é provável que as pessoas continuem a frear seus gastos, adiar grandes compras e buscar descontos.

Deve ocorrer um reequilíbrio de forças na economia global, de forma que os países emergentes passem a participar muito mais ativamente no PIB mundial, vindo a superar os desenvolvidos até 2014. Em 2000, a participação dos países pobres no PIB era de 37% em comparação aos ricos de 63%, num montante total de 41 trilhões de dólares. O prognóstico é que o PIB mundial em 2014 seja de 89 trilhões e a participação esteja em índices de 51% para os países pobres e 49% para os desenvolvidos e ricos (GUANDALINI, 2009. p. 28).

Um caso emblemático em que os países emergentes vêm crescendo é o das montadoras. Mercados em ascensão como China, Índia e Brasil não apenas atraem as montadoras tradicionais, mas abrem espaço para uma nova indústria, fazendo surgir inovações no mercado de carros. A exemplo da montadora indiana Tata Motors e da chinesa Shanghai Automotive Industry Corporation (Saic), que se associou à Volkswagen e GM. A empresa indiana emprega 10.000 funcionários diretos e indiretos, a chinesa 80.000. Nos primeiros três meses de 2009 (no olho do furacão da crise econômica), o mercado de carros na China cresceu 6% em relação ao mesmo período de 2007. O mercado brasileiro vem em segundo lugar. “O que estamos vendo hoje é uma gradual mudança de eixo de poder dos Estados Unidos para outros mercados, particularmente o asiático”, afirmou Peter Cooke, professor de administração automotiva da Universidade de Buckingham, Inglaterra (GIANINI, ONAGA & MARANHÃO, 2009).

O Brasil é visto com uma posição privilegiada no momento pós-crise. A exportação de produtos básicos (commodities) é valorizada, e outros países como Canadá e Austrália

também se beneficiam. A descoberta do pré-sal também beneficia o país, mas este deve saber tirar proveito das riquezas, investindo em educação, tecnologia e infra-estrutura. (GUANDALINI, 2009. p. 32).

Neste processo de saída da crise, novos postos de trabalho vão se abrindo. A construção civil, por exemplo, abriu novas vagas de trabalho com carteira assinada no mês de agosto de 2009. Com isso, a construção civil contabilizou 2,26 milhões de empregos formais em agosto. Os números, com base em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), não só recuperaram as 109 mil vagas fechadas em novembro e dezembro de 2008, auge da crise financeira mundial, com já superaram em mais de 66,9 mil postos, o número de emprego *record* apurado em outubro de 2008 (REHDER, 2009). No Natal de 2009, no Brasil, devem ser criadas 130 mil vagas de temporários (número 30% que à mesma época de 2008), sendo que provavelmente a contratação de funcionários temporários para lojas de shopping baterá número *record* (DE CHIARA, 2009, P. B 7) .

A reflexão sobre o fenômeno da globalização e seus efeitos, como a crise econômica que assolou a economia em escala global nos anos de 2008 e 2009, com impactos também políticos, sociais e culturais, é imprescindível para compreender o indivíduo dentro das configurações macrossociais. Por tratar-se de um fenômeno essencialmente capitalista, os impactos da globalização no mundo do trabalho são evidentes. O trabalhador sofre a interferência da concorrência das empresas em âmbito global: o desemprego estrutural, as crises mundiais, as fusões e incorporações organizacionais determinadas pelos processos de diluição de fronteiras atuam diretamente na vida cotidiana do trabalhador. O psicólogo organizacional e do trabalho não está imune a estas novas reconfigurações e refletir sobre o modo de reação deste profissional nesta gramática tão vulnerável consiste no objetivo central deste trabalho.

1.2 FOZ DO ITAJAI – CARACTERIZAÇÃO REGIONAL

Uma vez que este estudo está atrelado à *identidade, papel e significado do trabalho* de psicólogos que atuam em organizações de trabalho na Foz do Itajaí, é importante, para localizar tais profissionais num cenário regional, compreender suas relações com o contexto econômico, social e cultural e social onde estão inseridos, deter o olhar sobre as características da região.

A Foz do Itajaí, no estado de Santa Catarina engloba as cidades de Balneário Camboriú, Itajaí, Navegantes, Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itapema, Luis Alves, Penha e Porto Belo.

A cidade de Itajaí, a maior da região da Foz do Itajaí, foi colonizada por colonos portugueses vindos da ilha da Madeira e dos Açores que se instalaram na região em 1750. Tornou-se um povoado em 1823 e distrito em 31 de março de 1833, e, no final do século XIX, recebeu um grande número de imigrantes alemães e imigrantes italianos. Embora só tenha sido fundada em 15 de junho de 1860, a colonização de Itajaí começou em 1658. O primeiro sesmeiro da região foi João Dias Arzão, que em 1658 recebeu uma sesmaria em frente ao Rio Itajaí-Mirim. No período de 1883 e 1884 registra-se também a emancipação política-administrativa de Blumenau, até então pertencente a Itajaí.

Itajaí é um nome tupi oriundo da palavra Tajahy, que significa "Rio dos Taiás", uma planta comestível da família das aráceas; outra tese seria Tajá alusão ao nome Taió, pois existem documentos referindo-se ao Morro do Taió na época da corrida bandeirante pelo ouro. A preocupação com a explicação mais acertada do seu significado já atravessa cem anos, envolvendo importantes estudiosos brasileiros e estrangeiros; todos eles trazem sua interpretação que, com poucas variações, tem sido "rio das pedras" ou "rio dos taiás".

Ocupa uma área de 304 km^o, sendo 20% urbana e 80% rural (ou áreas de preservação). Situa-se no litoral norte de Santa Catarina, especificamente na foz do rio Itajaí-Açu. Faz divisa com Balneário Camboriú, Camboriú, Brusque, Gaspar, Ilhota e Navegantes. Sede do maior porto pesqueiro do país e da maior universidade do estado, a Univali.

Itajaí e Navegantes estão localizadas na Baixo Vale do Itajaí, ao litoral, ambas banhada pelo oceano Atlântico. Situadas na foz do Itajaí-Açu, favorecem a atividade portuária.

A maioria da população é descendente de alemães, italianos e açorianos. A mistura de culturas alemãs, italianas e portuguesas é um marco de Itajaí, embora haja um predomínio de influência alemã. Em Navegantes, que se separa de Itajaí por meio do rio Itajaí-Açu, o predomínio da colonização e influências é açoriana (site oficial da cidade de Itajaí-SC).

<i>Cor/Etnia</i>	<i>Porcentagem</i>
<i>Branços</i>	<i>94,5%</i>
<i>Negros</i>	<i>1,0%</i>
<i>Pardos</i>	<i>3,9%</i>
<i>Amarelos</i>	<i>0,6%</i>

Quadro 1: Proporção de Cores e Etnias na Foz do Itajaí-SC

Com o passar do tempo a cidade de Itajaí passou a se manter de outras funções como meio de emprego e renda. Atualmente a cidade sedia o principal porto de Santa Catarina e o maior exportador de frios do Brasil, não obstante o comércio, a prestação de serviços, o turismo e as indústrias façam com que Itajaí se destaque como uma das cidades com as mais variadas fontes de renda do país. A economia em Itajaí é fortemente ligada ao porto mercante, à pesca, ao setor de produção industrial e a comercialização de gêneros alimentícios. O porto mercante de Itajaí, administrado pela Prefeitura Municipal, é o principal porto de exportação de Santa Catarina. Com 749 metros de cais e 5 berços de atracação, o porto movimentava cargas

de elevado valor agregado como frango e carnes congeladas, motores e máquinas diversas, móveis e madeiras, produtos têxteis, veículos, azulejos e pisos, frutas, fumo e outros produtos. O porto pesqueiro de Itajaí/Navegantes constitui-se como um dos principais portos brasileiros de pescada, concentrando uma grande quantidade de embarcações, empresas de comercialização e processamento, e infra-estrutura como estaleiros, fornecedores de combustível, gelo, insumos diversos como redes, cabos, equipamentos eletrônicos e demais itens de aplicação na pesca.

Concentrando suas atividades principalmente na pesca industrial, o porto de Itajaí/Navegantes recebe anualmente mais de 900 embarcações oriundas não só de Santa Catarina, mas também do Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e, eventualmente, até de estados do nordeste. A economia é sustentada pelo tripé porto, comércio atacadista de combustível e pesca, mas o setor de produção industrial também exerce importante *papel* na arrecadação do município, bem como a comercialização de gêneros alimentícios.

Empresas de grande porte transnacionais e brasileiras estão instaladas na região, como Petrobrás, FORD, Perdigão, Sadia, Proimport, Brasfrigo, Braskarne, Seara, TECONVI (Maior Empresa Catarinense), Arfrio, Arteplas, Refribras, Fischer, Detroit, Assolan, Bunge, Sundown, Votoran, Gomes da Costa, MultiLog S.A, Weg, Cargill, Klabin, Cugnier, Italages Termo-Vidros, Standard, Sideraço, GiGa Portal.com.

As cidades de Itajaí e Navegantes, como dito, são separadas pelo rio Itajaí- Açu e possuem economias similares. A cidade de Navegantes oferece maior destaque para as várias indústrias de pescada, sendo o terceiro maior centro pesqueiro da América Latina, o primeiro do país, sediando a maior empresa brasileira de pescada, a FEMEPE. O município conta com 40 estaleiros grandes e pequenos e já foi o segundo maior parque de construção naval do Brasil (site oficial da cidade de Navegantes-SC).

Índices de Desenvolvimento

A área de expansão metropolitana da região metropolitana da Foz do Rio Itajaí teve um crescimento relativo de 14% entre os anos de 1991 e 2000, só sendo superado pelo Colar Metropolitano da RM Vale do Aço (Coronel Fabriciano, Ipatinga, Santana do Paraíso e Timóteo), em Minas Gerais.

Das 33 regiões metropolitanas reconhecidas pelo IBGE, as três primeiras colocadas no ranking do IDH-M ficam em Santa Catarina: os núcleos metropolitanos das RMs (regiões metropolitanas) de Florianópolis, do Norte/Nordeste Catarinense e do Vale do Itajaí. O bom desempenho de Santa Catarina ocorre a despeito de o Estado possuir o maior número de regiões metropolitanas do país - são 12, divididas entre núcleos metropolitanos e áreas de expansão (que são a periferia desses mesmos núcleos). Dos "10 mais" no ranking das RMs (Regiões Metropolitanas), apenas Campinas (4º lugar), Porto Alegre (7º lugar), São Paulo (8º lugar) e Curitiba (10º lugar) ficam em outros Estados. Este é um indicativo de que o desenvolvimento em Santa Catarina deu-se de maneira mais equilibrada, e não de forma mais concentrada, como em outros Estados onde há um menor número de regiões metropolitanas, que concentram significativamente a população estadual.

A análise dos dados ao longo do tempo revela também que as regiões metropolitanas catarinenses vêm se desenvolvendo mais rapidamente do que as de outros Estados. No ranking de 1991, apenas quatro delas estavam entre as dez primeiras. Na década de 90, duas regiões catarinenses subiram para o grupo das 10 mais, desbancando as RMs do Rio de Janeiro e Baixada Santista. As “emergentes” foram as áreas de expansão metropolitana do Vale do Itajaí e da região Carbonífera.

As áreas de expansão metropolitana de Santa Catarina não apenas tiveram avanços maiores do que os municípios do núcleo metropolitano como, nos seis casos, ganharam posições no ranking do IDH-M entre 1991 e 2000. O caso mais expressivo é o da área de expansão da Foz do Rio Itajaí: quatro de seus municípios (Bombinhas, Itapema, Piçarras e Porto Belo) viram o IDH-M (Índice de Desenvolvimento Humano) crescer na média 14% e galgar 15 posições no ranking metropolitano nacional, saindo do 26º lugar em 1991 para o 11º. em 2000. O Vale do Itajaí como um todo, incluindo todos os seus municípios, ficou em 19º lugar no mesmo período, com crescimento relativo de 8,2 %.

O quadro abaixo representa uma relação comparativa entre as regiões metropolitanas de Santa Catarina no concernente ao Índice de Desenvolvimento Humano nos anos de 1991 e 2000.

Região Metropolitana	IDHM 1991	Rank 1991	IDHM 2000	Rank 2000	Cresc. Relativo
Núcleo Metropolitano da RM Florianópolis	0,801	2	0,859	1	7,2%
Núcleo Metropolitano da RM Norte/Nordeste Catarinense	0,776	7	0,853	2	9,9%
Núcleo Metropolitano da RM Vale do Itajaí	0,802	1	0,850	3	6,0%
Núcleo Metropolitano da RM Foz do Rio Itajaí	0,751	16	0,812	19	8,2%
Área de Expansão Metropolitana da RM Tubarão	0,729	24	0,806	21	10,6%
Área de Expansão Metropolitana da RM Florianópolis	0,719	27	0,802	23	11,5%

Quadro 2: IDH das Regiões Metropolitanas de Santa Catarina

1.2.1 Os Efeitos da Enchente de 2008 e a Crise Econômica 2008/2009 na Foz do Itajaí

A região de todo o Vale do Rio Itajaí, em Santa Catarina, é marcada por um trágico histórico de cataclismos naturais. Em 1880 e 1911 já foram registrados acidentes naturais na região de todo Vale, porém a mais conhecida enchente deu-se nos anos de 1983 e 1984. O dia

22 de novembro de 2008 marcou o início de outra enchente, a mais catastrófica para o município de Itajaí (atingiu 85% do seu território).

Três meses depois da catástrofe que assolou o Estado de Santa Catarina, com as enchentes que destruíram parcialmente um armazém e dois berços do cais do Porto de Itajaí e paralisaram as operações no complexo portuário do Rio Itajaí-Açu, os terminais das duas margens recebiam somente navios leves, com pouca carga e rotas alteradas para passar primeiro pelo porto catarinense. Isto alterou e impactou profundamente na economia local, fortemente atrelada à atividade portuária. O calado do rio, antes de 11,3 metros, chegou a ficar em 7 metros com o assoreamento. Atingiu 8,4 metros em janeiro de 2009 e 9,5 metros, depois de um mês de operações das duas dragas chinesas contratadas pela Secretaria Especial de Portos (SEP). Com os dois equipamentos, a expectativa é retornar ao calado de 11,3 metros.

Contêineres de exportação represados no Porto de Itajaí devido à enchente que fechou o complexo portuário do rio Itajaí-Açu, foram despachados para outros portos do país. Para evitar maiores prejuízos, a solução encontrada foi que logo após o período de enchente, quando os navios não podiam atracar, foi que as embarcações menores fizessem o trabalho de cabotagem, que consiste em transportar a carga dos portos até os navios de grande porte, à espera em alto mar.

A retração verificada nas operações (exportações e importações), entre janeiro e junho, foi ocasionado pelas restrições que limitam o Porto de Itajaí (impossibilidade de operações em dois dos quatro berços e limitação de calado de 11 metros), mas também pelo cenário do comércio exterior brasileiro, duramente impactado pela crise internacional desde o final do ano passado. “Embora à primeira vista os índices pareçam alarmantes, as estatísticas do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) apontam para uma retração de mais de 20 pontos percentuais no comércio exterior brasileiro e, no mundo, a realidade não é diferente”, diz o diretor comercial do Porto de Itajaí, Robert Grantham.

As operações com contêineres representaram 86% da movimentação portuária do Complexo.

Dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), apontam para uma retração de 21,91% na corrente de comércio brasileira. De janeiro a junho de 2008, as exportações fecharam em US\$ 90,645 bilhões e as importações atingiram US\$ 79,295 bilhões. No mesmo período em 2009, as exportações ficaram em US\$ 69,952 bilhões e as importações chegaram a US\$ 55,965 bilhões. “Além dos impactos no Brasil, a crise internacional impacta a atividade em todo o mundo”, acrescenta Robert Grantham. O diretor informa que a consultoria Drewry Consulting, que antes acreditava em uma queda de 5,3%, previu uma movimentação 10,3% menor no comércio internacional de 2009.

A consultoria divulgou que a previsão feita há três meses foi revisada porque a recuperação esperada não aconteceu e destacou que a cadeia logística global está em risco, com as linhas marítimas “sangrando” e diante de um “buraco negro” financeiro de US\$ 25 bilhões no ano de 2009. A expectativa era que os volumes cresceriam devido ao Ano Novo Chinês e ao impacto das medidas revolucionárias adotadas por vários governos mundo afora, o que não ocorreu.

“A realidade comprova que as perdas registradas na nossa região não estão atreladas apenas às restrições que o Porto de Itajaí enfrenta desde as enchentes de novembro passado, mas sim a um conjunto de fatores que impactam a economia de todo o planeta”, acrescenta Grantham.

1.2.2 Arranjo produtivo pode alavancar a atividade portuária em Itajaí

Os impactos das deficiências na infraestrutura terrestre e aquaviária do Complexo Portuário do Rio Itajaí não impediu, entretanto, que o Porto de Itajaí encerrasse o ano de 2009

entre os principais portos brasileiros em movimentação de contêineres, com números absolutos muito próximos aos que devem ser apresentados pelos seus concorrentes diretos, que são os portos de Rio Grande e Paranaguá. A projeção foi elaborada com base nas estatísticas referentes à movimentação de contêineres registrada em setembro, com avanço de 3,13% no número de unidades operadas e de 11,78% na média de TEU (Twenty Equivalent Unit – unidade internacional equivalente a um contêiner de 20 pés) embarcada por navio.

São anunciados novos investimentos como uma linha própria de transmissão de energia elétrica, a instalação e operação de três portêineres, guindastes de última geração que são os primeiros no complexo portuário, e acordos comerciais fechados com sete armadores e 11 linhas de navios. Em agosto de 2009 ocorreu a inauguração de um armazém totalmente automatizado para receber cargas congeladas, um diferencial para o Porto de Navegantes.

Enquanto o Complexo Portuário do Rio Itajaí (que abrange os portos de Itajaí e Navegantes) mostra sinais de retomada nos volumes operados, o comércio exterior também aponta para uma recuperação em nível global. As exportações chinesas caíram menos do que o previsto em setembro com relação ao ano passado, sugerindo uma recuperação em economias no resto do mundo. A movimentação de contêineres nos portos da Europa apresenta sinais de recuperação dos efeitos da crise econômica mundial desde agosto e a balança comercial brasileira acumula um superávit 8,1% superior ao registrado de janeiro a setembro de 2008.

A recuperação nos volumes operados verificada nos últimos meses, aliada às mudanças no cenário global geram certo otimismo com relação às operações do Complexo Portuário do Rio Itajaí a partir do ano que vem, ressaltando ainda o impacto da valorização do real frente ao dólar sobre os manufaturados, que respondem por uma boa parcela das exportações catarinenses.

Na via contrária estão as empresas armadoras, que na euforia do crescimento do comércio exterior mundial registrado nos últimos anos fez pesados investimentos na ampliação e renovação das frotas. Estas continuam a amargar grandes dificuldades financeiras, agravadas pela redução nos custos dos fretes, ocasionada pela grande oferta existente no mercado.

O Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (Sebrae) apresentou aos executivos das empresas que compõem a cadeia logística de Itajaí, durante o ano de 2009, uma proposta para alavancar a atividade portuária no município. A ação faz parte da estratégia adotada pela Autoridade Portuária para buscar alternativas que contribuam para o incremento da atividade portuária e surge como uma opção para ampliar a competitividade do Porto de Itajaí nos mercados nacional e internacional. “O Sebrae deverá nos propor um ‘arranjo produtivo da cadeia logística de Itajaí’, inclusive com a criação de um selo de qualidade para as empresas que operam em todos os segmentos ligados à atividade portuária. O objetivo é qualificar os serviços disponibilizados no município”, informa o diretor comercial do Porto de Itajaí, Robert Grantham. A certificação vai exigir que as empresas que aderirem ao arranjo produtivo cumpram uma série de quesitos que vão agregar qualidade aos serviços oferecidos em Itajaí, tornando a cadeia logística de Itajaí um referencial no Brasil e exterior. Grantham informa que essa ação já é utilizada por outros portos fora do Brasil, a exemplo do Porto de Valencia, na Espanha, com excelentes resultados.

O comércio exterior representa uma das principais bases da economia da região da Foz do Itajaí. Com dois portos de proeminência internacional, um número significativo de empresa de comércio exterior, além das empresas que estão alocadas na região justamente por dependerem da importação e exportação, os efeitos da enchente de 2008, concomitantes à crise internacional de 2008 e 2009 causou danos profundos à economia da região e, por

consequente, às empresas. O número de demissões foi intenso, e as contratações de novos profissionais ficaram praticamente paralisadas neste período.

Os dados demonstram que a economia da região catarinense da Foz do Itajaí está no processo de superação da crise econômica mundial, bem como dos impactos advindos da enchente de 2008.

As empresas foram particularmente afetadas por estes dois eventos e, por conseguinte, seus trabalhadores. A atenção ao enquadre novo em que empresas e profissionais se inserem com fins de adaptação às novas contingências, é pressuposto para uma análise contextualizada da prática do profissional da psicologia nas organizações. Tal profissional está imerso no contexto de crise e superação; uma vez que este estudo visa relacionar as categorias *identidade, papel e significado do trabalho* com a gramática do mundo globalizado, faz-se necessária a compreensão e análise do sistema macrossocial onde ele atua.

Capítulo 2:
PAPÉIS PSICOSSOCIAIS NO CONTEXTO GRUPAL

Este capítulo pretende abordar aspectos teóricos relativos aos *papéis* que os indivíduos exercem como membros de grupos e de uma sociedade. Também se propõe à reflexão acerca de como o exercício de uma profissão pode estar relacionada ao comportamento de *papel* e mesmo à personalidade do indivíduo.

2.1 O PAPEL DO INDIVÍDUO NA SOCIEDADE E NOS GRUPOS

Merton (1957) explica que Ralph Linton introduziu a teoria dos papéis em seu livro “The Study of Man”, de 1936. Considerado o pai da teoria dos papéis, demonstrou como o conceito do *papel* social estava intimamente relacionado com o *status* social e fez o possível para que estes dois conceitos fossem sistematicamente incorporados no desenvolvimento da teoria da estrutura social.

A teoria dos papéis tornou-se a maior perspectiva conceitual para a sociologia, no entanto, Foote (1951), observou uma falha no sentido de não se observar, nesta teoria, o valor da motivação. Este autor propôs a identificação como a base para a teoria da motivação na interação social, a fim de explicar porque as pessoas estão dispostas a exercer certos *papéis*, aceitando o *status* que os acompanha. Foote (1951) distinguiu o uso do termo identificação daquele dado por Freud. Para Foote, o termo se refere à uma apropriação por parte do indivíduo de uma *identidade* particular ou uma série de *identidades* e a identificação está estreitamente ligada com a teoria do papel.

A teoria dos papéis, postulada por Theodore Sarbin, interessa-se pelas relações estabelecidas no grupo e que se dão a partir das expectativas de comportamento face às posições que as pessoas ocupam dentro deste grupo. De acordo com ele, tanto fatores

situacionais quanto psicológicos dirigem o desempenho do *papel*. Além disto, o *papel* de um indivíduo é sempre desempenhado considerando-se o *papel* de ocupantes de outras posições.

Note-se que um papel é desempenhado levando-se em conta o papel dos ocupantes de várias outras posições e que, por isso, o papel desempenhado é correlativamente assumido pela pessoa e adotado do outro. O que a pessoa é, como membro do grupo, isto é, sua identidade psicossocial, é determinada pelos papéis que desempenha, de tal modo que a identidade social de alguém (PAIVA, 2005, p. 3), é “o múltiplo produto de tentativas de localizar-se no sistema de papéis” (SARBIN e SCHEIBE, 1983, p. 8, *apud* PAIVA, 2005, p. 3).

Portanto, a abordagem dos *papéis* que um indivíduo exerce dentro de seu grupo social está intrinsecamente relacionado ao *status* ocupado por este. De acordo com Linton *apud* Klineberg (1959, p. 381) “O lugar ocupado por certo indivíduo num sistema particular, em determinado momento, será designado *status*, em relação ao sistema”. O *status* se define como a posição do indivíduo num sistema estratificado; a sociologia utiliza o termo no sentido de designar a posição do indivíduo nas hierarquias sociais (MACHADO NETO & MACHADO NETO, 1975). O *status* tende para a análise da estrutura em elevado nível de abstração, salienta a posição tal como é concebida pelo grupo.

O *papel*, por sua vez, tende para o comportamento individual, analisando situações concretas e destaca a pessoa que ocupa a posição (LAKATOS & MARCONI, 1999). É utilizado para “designar o total de padrões de cultura associados com um *status* em particular”. O *papel* incluiria atitudes, valores e o comportamento, atribuídos pela sociedade às pessoas que ocupam determinado *status*. O *papel* representa o comportamento aparente, é o aspecto dinâmico do *status*, na medida em que depende dos comportamentos manifestos pelo indivíduo, comportamentos estes que podem variar de momento para momento, de situação para situação. Está relacionado ao que o indivíduo deve fazer, de modo que a ocupação do *status* se torne válida. “Se o *status* realça o fato de que nos grupos sociais relevantes existem

expectativas de tipo normativo, o papel enfatiza os elementos que compõem o comportamento esperado” (LAKATOS & MARCONI, 1999, p. 102). Para Chinoy (1971, p. 69), “*status* é a posição socialmente identificada; papel é o padrão de comportamento esperado e exigido de pessoas que ocupam determinados *status*”.

Os dois conceitos não se confundem. Há *papéis (roles)* que conferem *status* à pessoa, uma vez que colocam o indivíduo numa escala mais alta da hierarquia de estratificação. Historicamente, há *papéis* que em determinado momento não possuíam alto *status* e ascenderam socialmente, a exemplo dos médicos e artistas que hoje adquiriram respeitabilidade social, mas que em sociedades aristocráticas do passado, possuíam *status* semelhante ao dos servos. De acordo com Machado Neto & Machado Neto (1975), enquanto o *status* é único, os papéis são diversos (a pessoa os representa nos diferentes grupos de que participa). Pode haver variação de *status* de um mesmo indivíduo, dependendo dos grupos dos quais ele participe. Na família a pessoa pode ter um alto *status* e no trabalho uma posição hierárquica que lhe confere baixo *status*. Entretanto, o *status* ocupado pela pessoa na estratificação social é único.

Os papéis são tanto mais variados e a pessoa carrega um número maior de papéis quanto mais complexa é a vida social numa dada sociedade. Ralph Dahrendorf *apud* Machado Neto & Machado Neto (1975, p. 114) chamou “esse conjunto de papéis que cada um de nós representa de *homo sociologicus*, como que a caracterizar o aspecto de máscara, de figura impessoal em que o conjunto de papéis consiste”

Considerando-se a relação entre papel e *status*, pode-se aplicar o termo papel em três níveis: o comportamento esperado em determinada sociedade; o comportamento adotado por determinado indivíduo (consciente ou inconscientemente) ao desempenhar seu papel e o comportamento total desse mesmo indivíduo em seus diversos relacionamentos na esfera daquele papel (LAKATOS & MARCONI, 1999).

Ao assumir as responsabilidades de um certo *status*, o indivíduo se vê envolvido em um conjunto mais ou menos complexo de papéis sociais que estão associados e identificados com esse *status*. O conceito de conjunto de papéis sociais se refere aos relacionamentos que uma pessoa tem para com os outros indivíduos, com quem entra em contato, ao desempenhar os vários papéis sociais que correspondem ao status específico (COHEN, 1980).

Do mesmo modo que se deve relacionar *papel* a *status*, não se poderia desconsiderar a afinidade entre o *papel* social exercido pelo indivíduo e a posição ocupada por este. As posições consistem nas categorias em que a pessoa se encerra no que tange ao sexo e à idade; aos aspectos biológicos e de parentesco; à ocupação profissional; às amizades e interesses. Sobre as posições, deve-se salientar o fato de que “qualquer pessoa, em qualquer momento, pode ser indicada como homem jovem, filho, estudante, presidente da classe, etc.” (KRECH *et all*, 1975, p. 359), e a ocupação de tais posições é algo dinâmico, em constante transformação. Em outro momento da vida da pessoa, outras posições serão ocupadas, enquanto que em alguns aspectos podem permanecer as mesmas. Outro ponto a ser considerado é que ao mesmo tempo em que as posições podem ser ocupadas automaticamente, de modo natural (a exemplo, de ser filho, ou do sexo feminino), outras são obtidas pelo próprio indivíduo (a exemplo de um cargo profissional, um título acadêmico, uma condecoração desportiva).

Para Sargent (1950, p. 360), “O *papel* de uma pessoa é um padrão ou tipo de comportamento social, que parece situacionalmente apropriado a ela, nos termos das exigências e expectativas dos de seu grupo”. Na mesma linha, o *papel* consiste precisamente, para Krech *et all* (*ib idem*, p.360), no que se “espera que um ocupante típico de uma posição faça”. Ou seja, para cada posição reconhecida, vão necessariamente existir expectativas, aceitas amplamente por grande parte dos membros da comunidade, no que concerne ao comportamento que deve ser apresentado pelas pessoas que ocupam a referida posição. Tais

expectativas não se referem tão-só ao fazer do indivíduo, mas também incluem os valores, motivações, crenças, sentimentos daquele.

Daí decorre que os deveres e obrigações da posição estão abrangidos pelo *papel* social, assim como os direitos daquela. Definidos os *papéis* sociais de cada indivíduo em uma coletividade, ao menos em tese, cada membro desta saberia o que esperar de quem exerce um *papel* específico, ficando minimizados os conflitos, com a concomitante incrementação das relações interpessoais. Ocorre que em determinadas ocasiões há uma distância do papel social. Isto acontece quando o indivíduo desempenha o papel, mas o faz sem ligação emocional, uma vez que o papel não ocupa uma grande prioridade na vida do indivíduo. “Em vez de incorporar o papel na própria imagem, o indivíduo o executa porque é necessário ou porque é vantajosos” (COHEN, 1980).

Tais definições fazem denotar que o *papel* de um dado membro do grupo necessariamente deve ser interpretado dentro de uma esfera de relações grupais e das posições ocupadas por outros membros. Os *papéis* que cada indivíduo exerce são interdependentes, de modo que “o papel associado com qualquer posição no grupo é definido, necessariamente, com relação aos papéis das posições com elas relacionados” (KRECH *et al*, 1975, p. 360). Por exemplo, se uma filha se casa, mudando de posição social no que concerne às relações familiares, mudam conseqüentemente as posições e *papel* daquele que era antes seu noivo, agora, seu marido. MENDRAS (1969) descreveu um campo de papéis: tal campo significa que no exercício de determinado papel, a pessoa está sempre na interação com *papéis* associados ou *contrapapéis*. Um papel se define pelas expectativas de outros papéis. As expectativas dos demais papéis em relação a um papel específico são diferentes (cada um cria uma imagem diferente do papel). Por exemplo, cada filho espera coisas diferentes da mesma mãe e as relações tornam-se ainda mais complexas ao se pensar na variedade de papéis diferentes que esta mulher (mãe) assume. As expectativas de seu marido para com ela serão

no concernente ao seu papel de mulher, e seu chefe terá expectativas com relação ao seu papel profissional.

Os *status* e os *papéis* existem além das pessoas que os ocupam, e um mesmo papel pode ser desempenhado por vários indivíduos, da mesma forma, como se viu, que um mesmo indivíduo pode desempenhar variados papéis.

Newcomb (1953) atribui o movimento da sociedade ao próprio fato de os indivíduos desempenharem os *papéis* por meio dos comportamentos assumidos porque o grupo assim os incita. De acordo com Lane (1984), as instituições sociais definem padrões de conduta, formação de hábitos e mais que isso, normas a serem seguidas por seus componentes: “tais tipificações são elaboradas no curso da história da instituição” e o controle que exercem sobre os indivíduos que desempenham os *papéis* sociais nela inseridos, torna-se mais eficientes quanto mais solidificados e definidos os padrões. A definição de padrões, por sua vez, enseja uma cristalização dos *papéis* a serem desempenhados (as formas de comportamento devem adquirir contornos rígidos para amoldar-se às expectativas institucionais, e o indivíduo, por sua vez, assume modos específicos e não flexíveis de ser e agir dentro do exercício daquele *papel*). Lane (1984) observa que a cristalização dos *papéis* conduz no sentido de que estes adquiram realidade própria, exterior aos indivíduos, os quais, por sua vez, têm que se submeter a eles, incorporando-os. Sua crítica é no sentido de que “[...] o mundo social e institucional é visto como uma realidade objetiva, concreta, esquecendo-se que essa objetividade é produzida e construída pelo próprio homem” (LANE, 1984, p. 83). Ou seja, os comportamentos socialmente esperados no exercício de um *papel* social específico ganham relevância maior que o próprio indivíduo no exercício daquele *papel*.

[...] ao nível do desempenho dos *papéis* que se reproduz a relação dominador-dominado, a luta pelo poder, e que é, portanto, nesse nível que podem emergir os processos de oposição, negação, contradição e negação da negação, que constituem qualquer processo dialético (LANE, 1984, p 86).

Neste sentido, os *papéis* sociais reproduzem o que Lane (*ib idem*) denomina “a estrutura relacional característica do sistema (relação dominador-dominado)”, representando a interação efetiva no nível das determinações concretas. Ao mesmo tempo, existem no âmbito das vivências subjetivas (como representação ideológica). A autora exemplifica com “o papel de líder”, que, ao nível das denominações concretas, pode exercer uma ação de dominação, enquanto que ao nível das representações é posto como “coordenador”, aquele que almeja tão-somente o bem do grupo, bem como preservar a liberdade de todos. Nesse último nível, “os *papéis* funcionam como máscara; no outro nível, o da ação, como elementos de denúncia e motores da dialética” (LANE, 1984, p. 86-87).

Bereger & Luckmann (1995), por sua vez, numa abordagem um tanto contrastante a tais pressupostos, entendem que tais *papéis*, embora desempenhados em face das demandas do grupo, são assimilados pelo indivíduo, tornando-se uma realidade para ele: “[...] os papéis são tipos de atores neste contexto [...] ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele” (1995, p. 103). Conforme Lakatos e Marconi (1999), os papéis podem ser atribuídos e assumidos. Quando conferidos externamente ao indivíduo são atribuídos e quando se assume o papel voluntariamente, por decisão pessoal, trata-se de papel assumido.

Outro aspecto importante a ser abordado é a relação entre o *papel* exercido pelo indivíduo numa determinada cultura e em face desta, e personalidade. Segundo Klineberg (1959, p. 392), na mesma linha de pensamento anteriormente mencionada: “é, em grande parte, pela determinação do *papel*, cuja execução se espera do indivíduo, que a cultura influi

no comportamento dos membros individuais de toda comunidade”; ou seja, a cultura representa um aspecto essencial ao se pensar nos *papéis* socialmente exercidos. No que concerne à personalidade, não obstante os *papéis* se relacionem à forma como o indivíduo a manifesta, há aspectos outros a ser considerados em se tratando de personalidade. Este fato é verificável constatando-se que indivíduos que exerçam um mesmo *papel* dentro de um grupo social, situados numa cultura específica, não vão necessariamente apresentar características de personalidade particulares, ainda que em alguns pontos estas possam convergir. Ou seja, ao que parece, o entendimento de Klineberg (1959) vai no sentido de que as peculiaridades da personalidade do indivíduo se sobrepõem, via de regra, sobre o exercício do *papel* e às influências da cultura e grupo social.

Leve-se em conta sobre este assunto o ponto de vista de Krech *et all* (1975, p. 565), os quais entendem que “a maneira pela qual desempenhamos nosso *papel* no grupo é determinada, até certo ponto, pela constituição ‘original’ de nossa personalidade”, o que significa uma estreita relação entre a personalidade individual e o desempenho dos *papéis* sociais. Neste sentido demonstram concordância com Klineberg (1959).

Para que uma pessoa possa executar adequadamente um papel social, deve possuir uma personalidade cuja característica facilite o desempenho desse papel social. Nem todos os indivíduos têm o tipo de personalidade que lhes permite executar com eficiência um papel social particular (COHEN, 1980).

Krech *et all* (1975) observam que o desempenho contínuo de determinado *papel* influi na personalidade do indivíduo, reforçando alguns traços, extinguindo outros. Ou seja, tais autores entendem que o desempenho de um *papel* social de forma constante, pode exercer impacto na personalidade e nos comportamentos dos ocupantes de determinada posição, o que

se nomeia “comportamento de *papel*”. Isto pode mesmo ocasionar, em certa medida, alguma padronização comportamental de pessoas que exercem papéis sociais específicos. Ao abordar o *papel* profissional, os referidos autores tornam esta discussão ainda mais explícita.

De acordo com Newcomb (*apud* Marshal, 1967, p. 174-175):

[...] as maneiras de se comportar que se esperam de qualquer indivíduo que ocupe certa posição constituem o papel associado com aquela posição...papéis e papéis prescritos, portanto, não são conceitos que se referem ao comportamento real de qualquer indivíduo considerado. O comportamento de papel, por outro lado, refere-se ao comportamento real de indivíduos específicos, à medida que assumem papéis.

Investigar a questão do *papel* profissional do psicólogo nas organizações de trabalho representa um dos principais problemas propostos por este estudo. Os psicólogos organizacionais, como uma categoria profissional, conforme atestam algumas pesquisas, assumem determinados padrões de comportamentos, “comportamentos de papel”. Uma proposta é investigar se os psicólogos que foram sujeitos deste estudo, por exercerem papéis sociais específicos, assumem padrões comportamentais, repetem modelos de atuação.

Considerando-se a Teoria dos *Papéis*, postulada por Theodore Sarbin, de que um *papel* é sempre desempenhado e situado face ao *papel* dos ocupantes de outras posições, a investigação da relação do psicólogo organizacional com seus pares no ambiente de trabalho é um pressuposto deste estudo. Uma das hipóteses formuladas nesta pesquisa é a de que o psicólogo ainda não consolidou um *papel* definido ante seus pares nas organizações. Além disso, a pesquisa pretende investigar as relações estabelecidas no grupo de trabalho deste profissional, face às posições que ele ocupa dentro deste grupo.

Capítulo 3:
IDENTIDADE

O capítulo que segue tem como finalidade compreender a temática da *Identidade* Psicossocial, desde que o conceito começou a ser utilizado em termos técnicos, por volta do fim dos anos trinta, e mais precisamente, após a Segunda Grande Guerra Mundial. Perpassa, portanto, aspectos históricos e semânticos, detendo-se em alguns dos principais autores que se debruçaram no estudo da *Identidade*, bem como nas escolas de pensamentos diversos que se formaram na abordagem do tema em questão.

3.1 HISTÓRICO E SEMÂNTICA DO CONCEITO

O conceito de *identidade* desenvolve-se nos domínios não apenas da psicologia, mas também da filosofia, sociologia e antropologia. Ao longo do período da Segunda Grande Guerra, as pesquisas e teorizações nestas disciplinas deram especial importância ao conceito do “eu”, caráter e personalidade. O seguinte princípio representa um sumário dos paradigmas centrais desenvolvidos neste período: “A organização social é o princípio da organização do indivíduo ou auto-organização (*self-organization*), e as duas juntas explicam a ação social” (WEIGERT *et all*, 1986, p.5).

No fim dos anos trinta e durante o período da Segunda Guerra, Erik Homburger Erikson deu início à utilização do conceito de *identidade* como um termo técnico. Estudou o processo de síntese do ego em momentos críticos e sob condições de colapso; a análise dos processos anormais e patológicos possibilitou a compreensão e o trabalho mais acurado e claro dos processos normais (WEIGERT *et all*, 1986, p.6-7).

De acordo com Gleason (1983, p. 910), somente a partir dos anos cinquenta, o termo *identidade* tornou-se popular no meio das ciências sociais. O autor menciona que em 1968, *The Internation Encyclopedia of the Social Sciences* publica dois artigos sobre a temática da

identidade, um nomeado “*Identity, Psychosocial*”, o outro, “*Identification, Political*”, o que significou algo inédito até então.

A palavra *identidade* tem sua origem na raiz latina *idem*, que, por sua vez, significa o mesmo. O significado de *identidade*, neste contexto, de acordo com Gleason (1983, p. 911), é próximo do seu significado ordinariamente utilizado. De acordo com o *Oxford English Dictionary* (OED), a *identidade* se define como “a semelhança de uma pessoa ou coisa em todos os tempos ou em todas as circunstâncias; a condição ou fato que a pessoa ou coisa é em si própria e nada mais; individualidade, personalidade”. A *Identidade Pessoal*, por sua vez, é definida pelo mesmo dicionário como a “condição ou fato de permanência da mesma pessoa ao longo das várias fases da existência; continuidade da personalidade”.

De acordo com Mello (1994), o conceito de *identidade* traz embutidas pelo menos três noções, que lhe estão implícitas: **a)** a ideia de igualdade, tal como propalada na modernidade por meio da declaração dos direitos do homem; **b)** a ideia complementar de singularidade: todo homem é único, singular; e **c)** a ideia de que o sujeito singular, portador de uma história pessoal constituída através de suas relações com outros sujeitos e inscrita no movimento da história, pode se reconhecer na sua individualidade.

Apesar de cada homem possuir uma história singular, nela encontra aquilo que compartilha com os outros e que torna cada biografia inteligível para os demais. Como a *identidade* significa não apenas “o que sou”, mas “quem sou” situado no tempo e no espaço sociais, ela constitui-se como uma experiência cultural. A presença do outro é condição de possibilidade para a constituição e afirmação da *identidade*.

Conforme Gleason (1983, p. 911), Robert Coles, na revisão de “*Dimensions of a new Identity*” de Erik Erikson, no início dos anos setenta do século XX, lamentou que os termos *identidade* e *crise de identidade* tenham se tornado “puro clichê”. Lovejoy (1948, p. 232), muitos anos antes, aborda o fato de a palavra *identidade* ter perdido seu significado original;

para este autor, “ela que veio para significar tantas coisas que, por si mesma, não significa nada. Cessou de representar a função de um signo verbal”.

Ainda que a influência de Erikson tenha sido crucial, Gleason (1983) aponta para o fato de que ele não foi o único a contribuir no sentido do conceito psicológico da *identidade* ter se tornado de tal forma popular. Erikson estava preocupado em distinguir sua versão de *identidade* de outros usos; ele insistia em que a formação da *identidade* começava exatamente onde findava a noção de *identificação*. *Identidade*, para ele, não se equipara ao conceito do desempenho de *papel*; não se trata tão-somente de autoconceito ou autoimagem nem se refere simplesmente à questão “Quem sou eu?”.

A discussão teórica sobre a questão da *identidade* alcançou maior proeminência com a escola sociológica conhecida como dos “interacionistas simbólicos”. Estes estavam especialmente interessados nos modelos de interação social, esta mediada pelos sistemas simbólicos compartilhados e adaptada à autoconsciência individual. Em um primeiro momento, eles não utilizaram a palavra *identidade* na análise deste tipo de interação, mas sim o termo *self*, preferido ao longo dos anos sessenta do século XX (WEIGERT, 1986). De acordo com Gleason (1983, p. 918), “por volta da metade do século sessenta, a palavra *identidade* foi tão larga e livremente utilizada, que determinar sua proveniência em todos os contextos seria impossível”. Além de ajudar a popularizar o termo, o uso sociológico também contribuiu para a incerteza do significado, considerando o fato de que o tipo de *identidade* que os sociólogos tinham em mente não era o mesmo contemplado por Erikson.

As duas abordagens diferem significativamente, ainda que a *identidade* seja entendida como algo interno que persiste apesar das mudanças. De acordo com (1993), o conceito de *identidade* tem sido amplamente aplicado ao estudo das pessoas, não obstante seja reconhecida sua complexidade e as dificuldades inerentes à sua compreensão.

Para Dejours (2004), referir-se à *Identidade* é fundamental para a compreensão mais ampla da pessoa, uma vez que aquela pode ser definida como “a armadura da saúde mental”.

Para este autor, toda descompensação psicopatológica supõe uma hesitação ou uma crise de *identidade*.

3.2 ERIKSON

Uma das primeiras teorias a tentar compreender o processo de construção da *identidade* é a de Erikson (1976). Gleason (1983) afirma que Erikson foi a figura chave a colocar a palavra *identidade* em circulação. Ele cunhou a expressão *crise de identidade* e fez mais que qualquer outro no sentido de popularizar o conceito de *identidade*.

Seus estudos e entendimento sobre a *identidade*, formulados nos fins dos anos trinta do século XX e durante os anos da Segunda Grande Guerra Mundial, são ainda hoje considerados essenciais para fazer compreender como se dá a construção/aquisição da *identidade* individual. Para Erikson (1976), os eventos ocorridos ao longo da vida de uma pessoa, desde a mais tenra idade, produzem sobre esta uma imagem de si mesma, imagem que se constrói a partir das relações estabelecidas com os outros – pais, família, parentes, amigos:

[...] é um processo de crescente diferenciação e torna-se ainda mais abrangente à medida que o indivíduo vai ganhando cada vez maior consciência de um círculo em constante ampliação de outros que são significativos para ele (ERIKSON, 1976, p. 21).

Erikson (1967, p. 61) entendia que a *identidade* representa mais que o nome ou a posição que a pessoa ocupa na sua comunidade: para ele, a *identidade* pessoal inclui um senso

subjetivo de existência contínua e memória coerente; um ‘*continuum*’ que se estrutura e se reestrutura no decorrer da vida do sujeito. O "motor" desse processo é, por um lado, o desenvolvimento biológico e, por outro, as relações sociais que se estabelecem no decorrer de sua vida.

Identidade para Erikson (*ib idem*) também pode definir-se como a sensação que o indivíduo tem de ser ele mesmo ao longo do tempo, o que será também reconhecido pelos outros. O desenvolvimento gradual de uma *identidade* psicossocial madura, por conseguinte, pressupõe uma comunidade de pessoas cujos valores tradicionais tornem-se significativos para o indivíduo que se desenvolve, na mesma medida em que o seu crescimento e desenvolvimento assumem relevância para tal comunidade. Portanto, *identidade* psicossocial depende de uma complementaridade entre a síntese do ego no indivíduo e a integração no seu grupo.

Erikson (1958, p. 22) admitia que o conceito de *identidade* é difícil de alcançar, uma vez que se refere a um “processo localizado no âmago do indivíduo e ainda no âmago de sua cultura, um processo que estabelece, de fato, a *identidade* daquelas duas *identidades*”. Isto demonstra, de acordo com Gleason (1983), uma concepção de que a *identidade* envolveria uma interação entre o desenvolvimento interior da personalidade individual – entendida nos termos derivados do modelo de id-ego-superego freudiano – e o crescimento de um senso de *selfhood* que cresce a partir da participação na sociedade e internalização das normas culturais. Para Erikson, os elementos de interioridade e continuidade são indispensáveis, na medida em que a *identidade* seja entendida como algo interno que persiste apesar das mudanças. Trabalhando dentro da tradição Freudiana, ele afirma que *identidade* está, de alguma forma, localizada na estrutura psíquica profunda do indivíduo e é adaptada e modificada pela interação entre o indivíduo e o meio social.

Erikson (1976), considerando a questão em termos psicológicos, afirma que:

a formação da *identidade* emprega um processo de reflexão e observação simultâneas, um processo que ocorre em todos os níveis do funcionamento mental, pelo qual o indivíduo se julga a si próprio à luz daquilo que percebe ser a maneira como os outros o julgam, em comparação com eles próprios e com a tipologia que é significativa para eles; enquanto que ele julga a maneira pela qual eles o julgam, à luz do modo como se percebe a si próprio em comparação com os demais e com os tipos que se tornaram importantes para ele. Este processo é, em sua maior parte inconsciente (ERIKSON, 1976, p. 21).

Nos seus aspectos individuais e coletivos, a *identidade* psicossocial se esforça no sentido de uma unidade ideológica, mas ela também se define pelo passado já vivido e pelo futuro potencial. Além disso, uma vez que Erikson fundamenta sua teoria nos conflitos e na crise de *identidade*, parte do pressuposto que o estudo da *identidade* psicossocial se assenta sobre a hierarquia dos elementos positivos e negativos presentes nos estágios do indivíduo.

Nesta perspectiva é que a teoria da *identidade* de Erikson deve fundamentar a análise do processo de construção identitária dos psicólogos sujeitos desta pesquisa, que atuam nas organizações de trabalho. Pretende-se compreender tal processo num continuum de trajetória profissional, desde o momento da formação, a atuação presente do profissional nas organizações, sua prática cotidiana, bem com seus projetos, que se referem ao futuro potencial. Considerando-se a interação entre o psicólogo e o meio social onde está inserido, a *identidade* deste profissional será compreendida como categoria que mantém certa permanência, mas é, ao mesmo tempo, adaptada e modificada por estas interações.

3.3 A ESCOLA DE BRISTOL (HENRI TAJFEL E JOHN TURNER)

Esta escola foca seu estudo no sentido de compreender a *identidade* psicossocial no contexto da relação intergrupala, o que se dá, não raro, sob a forma de conflitos.

3.3.1 *Identidade Social e Relações Intergrupais*

De acordo com Paiva (2005, p. 4), a teoria da *identidade* social, desenvolvida por Henri Tajfel, “entende a *identidade* psicossocial como a percepção de pertença a um grupo e de não pertença a outro”. Disto nascem as noções de *ingroup* (denominado em português de intragrupo ou endogrupo), que consiste precisamente no grupo a que se pertence, e *outgroup* (extragrupo ou exogrupo), o grupo ao qual não se pertence. Esta dicotomia se relaciona à categorização dos indivíduos, ao agrupamento de “pessoas possuidoras de características não possuídas por outras”. É uma divisão social que traz a noção, de acordo com Tajfel (1978) do “nós” e “eles”. Em todas as categorizações sociais, as distinções são feitas, precisamente, entre o próprio grupo do indivíduo e os “*outgroups*”, colocados em contraste àquele. O processo da categorização social capacita o indivíduo a definir seu lugar na sociedade como um membro do grupo ao qual ele pertence (KNIPPENBERG, 1984).

Isso vem a se constituir no suporte cognitivo e comportamental do etnocentrismo (LE VINE & CAMPBELL, 1972; TAJFEL, 1969 a, *apud* TAJFEL 1978). O efeito da categorização é o fato de que os indivíduos de um dado grupo tendem a perceber os membros do *outgroup* como mais homogêneos que os do *ingroup*, tidos como mais heterogêneos.

De acordo com Tajfel (1978), a categorização social pode ser entendida como a ordenação do ambiente social em termos do agrupamento de pessoas; isso confere ao indivíduo um sentimento de pertença a este agrupamento. Vale a ressalva de que o termo “grupo”, nesta linha de pensamento, denota uma entidade cognitiva que é importante para o indivíduo em um ponto particular do tempo, e deve ser distinguido da utilização do termo “grupo” quando este denota uma relação face-a-face entre um número de pessoas. Isso significa que a categorização social é um processo de criação junto a objetos sociais ou eventos em grupo, os quais são equivalentes a recompensas às ações de um indivíduo, suas

intenções e sistemas de crenças. A categorização social dentro dos grupos em relação à sua função refere-se a um sistema de orientação que cria e define a posição específica de um indivíduo em uma sociedade. Consiste na “realidade objetiva” de comparação focada na relação indivíduo-indivíduo, bem como nas comparações baseadas em um membro de um grupo social em particular.

Para essa teoria de *identidade*, é a percepção de pertença que deve ser ressaltada, e tal pertença pode derivar tanto da escolha da pessoa, quanto de acaso ou imposição externa. “Relevante para a pertença é o elemento motivacional da autoestima, que inicia, mantém, modifica ou termina o processo de adesão ao grupo” (PAIVA, 1995, p. 4). Tajfel (1981) reforça a ideia relacionada à autoestima de que, pelo menos no nosso tipo de sociedade, o indivíduo se esforça no sentido de atingir um conceito satisfatório no que concerne à sua autoimagem. A imagem que este indivíduo tem de si mesmo, para Tajfel (1981), se relaciona ao sentimento de pertença a grupos sociais e à sua contribuição como membro destes grupos, seja esta positiva ou negativa.

O processo de socialização do indivíduo, desde a infância, se dá a partir da aquisição da criança da sensação de pertença a um grupo e não outro; pela compreensão das diferenças entre seu próprio grupo e outros. A “*identidade* social” está diretamente relacionada, bem como se constrói neste processo de socialização e sentimento de pertença.

A *identidade* social, portanto, é entendida como parte do autoconceito de um indivíduo que deriva de seu conhecimento de que é parte de um ou mais grupos sociais, e, ao mesmo tempo, da valoração e significados emocionais conectados a este pertencimento. Tajfel (1978) menciona a limitação desta definição de “*identidade* social”, mas enfatiza que isto é deliberado, a fim de evitar discussões estéreis sobre “o que é *identidade*”. Shutz *apud* Tajfel (*ib idem*) afirma que a sociedade cria uma realidade psicológica para o indivíduo, além de defini-la. Aquele, ao perceber-se em sociedade, reconhece sua *identidade* nos termos por

aquela demarcados, o que traz inúmeras consequências ao indivíduo como membro de um grupo social. Este indivíduo tende a perdurar como membro de um grupo ou procura tornar-se membro de novos grupos se estes podem contribuir de algum modo, positivamente, com sua *identidade* social, naqueles aspectos dos quais deriva alguma satisfação, no sentido de apresentarem valores coadunantes à autoimagem aceitável do indivíduo. Se o grupo não satisfaz esta necessidade, o indivíduo tende a deixá-lo, seja psicológica ou concretamente, ou ainda, de ambas as formas, a não ser que isto seja impossível por razões objetivas.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de nenhum grupo poder subsistir sozinho – todos os grupos sociais estão inseridos num contexto intergrupar. O que significa dizer que “os aspectos da *identidade* social” e a reinterpretação dos atributos e engajamento social somente adquirem significado em relação e comparação a outros grupos (TAJFEL, 1978). As características de um grupo como um todo (como seu *status* social, riqueza ou pobreza, habilidade em atingir seus objetivos), alcança grande parte do seu significado a partir da percepção das diferenças em relação a outros grupos e o quanto estas diferenças são significativas para os membros do grupo. O resumo desta concepção está contido na seguinte ideia de Tajfel (1978, p. 66):

a definição de um grupo (nacional, racial ou qualquer outra) não faz sentido a não ser na hipótese de haver outros grupos em seu entorno. Um grupo torna-se um grupo ao perceber-se como tendo características ou um destino comum, principalmente porque há outros grupos no meio ambiente.

Disto decorre que a *identidade* social de um indivíduo é concebida a partir de seu conhecimento de que pertence a determinados grupos sociais, juntamente a alguns significados emocionais que para ele, como membro de grupo, somente pode ser definido a

partir dos efeitos da categorização social, a qual segmenta o meio social do indivíduo, separando o seu próprio grupo e outros.

Três pressupostos básicos norteiam a teoria de Tajfel de acordo com Turner & Brown (1978, p. 203), quais sejam:

I) Os indivíduos se autodefinem e avaliam com base no seu grupo social. Os grupos sociais provêm uma *identidade* social a seus membros.

II) A *identidade* social de um indivíduo é positiva ou negativa (satisfatória ou insatisfatória) de acordo com o *status* subjetivo dos grupos dos quais o indivíduo é membro.

III) Outros grupos no meio social constituem o alicerce de referência para a avaliação do prestígio do próprio grupo. O prestígio do *ingroup* depende do efeito das comparações entre o *ingroup* e alguns relevantes *outgroups*. Esta comparação se realiza em termos de características e comportamentos considerados importantes para o *ingroup*, como prosperidade e riqueza, cor da pele, poder, habilidades dos membros ou do grupo como um todo.

Deste modo, as comparações positivas (diferenças entre o *ingroup* e o *outgroup* percebidas favoravelmente ao *ingroup*) acarretam uma *identidade* social satisfatória a seus membros e, o contrário, comparações negativas (diferenças entre o *ingroup* e o *outgroup* percebidas em favor do *outgroup*) resultam em *identidade* social insatisfatória por parte os membros.

3.3.2 Representações Sociais e Atribuições Sociais: Explicação para o Sucesso e Fracasso Intergrupais

Hewstone & Jaspars (1984) traçam uma relação entre as representações sociais de um dado grupo acerca de si mesmo, comparativamente a outros, e a *identidade* social. Os grupos costumam atribuir a si mesmos determinadas características, relacionando-as a determinados fatores, do mesmo modo que o fazem com outros grupos. Os autores mencionam o exemplo de candidatos a exames de vestibular classificados em dois grupos, os “PS e os CS *schoolboys*”, nomeados aleatoriamente. Seguindo o modelo de Weiner, atribuí-se quatro fatores para o atingimento do resultado: habilidade, esforço, dificuldade da tarefa e força. As três variáveis independentes de interesse consistiam em categorizações de sujeitos (PS versus CS) e estímulo pessoal (PS versus CS), além do resultado do exame (sucesso versus fracasso). A hipótese testada se relacionava tanto às características que o grupo atribuía a si mesmo quanto às perspectivas intergrupais. Os resultados mostraram que o grupo “PS” considerava suas falhas derivadas mais da falta de esforço do que da falta de habilidade, ao contrário do que atribuía ao grupo “CS”. Hewstone & Jaspars (1984, p. 394) nomeiam isso de “ideologia genética”: “eles falham porque são estúpidos, nós falhamos porque não tentamos”. Os “CS”, ao contrário, aparentavam manter sua *identidade* grupal positiva a partir de atribuições de sorte: este grupo atribuía o sucesso dos “PC” à sorte. Portanto, os “PC” enfatizavam sua “superior habilidade intelectual” nas suas representações sociais, enquanto os “CS”, em contraste, justificavam suas falhas a partir de “privações educacionais” e falta de sorte. Disto se depreende que há estreita correspondência entre as atribuições que um grupo confere a si mesmo e outro(s) e representação social, o que significa dizer que as atribuições são uma função das representações, ou derivam destas.

Knippenberg (1984) também se interessou pela discussão do fenômeno das diferenças intergrupais sob a percepção dos grupos, questionando como e por que os grupos diferem nas

suas percepções de si próprios e outros grupos. No entendimento deste autor, a teoria da *identidade* social seria a mais apta a dar conta do problema, por combinar princípios motivacionais e cognitivos: tal teoria seria capaz de explicar como o subgrupo do membro ao grupo afeta sua maneira de descrever grupos e avaliar suas características.

Muitos estudos demonstram que a teoria da *identidade* social possui amplas possibilidades de prever as percepções intergrupais, em particular. As descrições do grupo, não simplesmente refletem um desejo do sujeito de representar seu grupo como favoravelmente comparável em relação aos *outgroups*. Estratégias mais complexas são utilizadas nas representações grupais: uma estratégia, por exemplo, é descrever o grupo de modo a defender a legitimidade ou ilegitimidade das posições dos relacionamentos interpessoais que se estabelecem dentro dele. Outra estratégia é estabelecer uma *identidade* positiva para o *outgroup*, de modo a assegurar a posição do próprio grupo.

Ainda que a *identidade* grupal se caracterize fortemente por um antagonismo intergrupais, Knippenberg (1984) ressalta que as diferenciações em termos das características grupais não são necessariamente conflituais ou destrutivas. De acordo com este autor, para cada situação, o termo “cooperação social” provavelmente reflete a motivação das partes envolvidas, o que consiste no conceito de Turner de competição social.

A teoria da *identidade* social preconiza ainda que a *identidade* social comparativa que representa o próprio grupo com um *status* inferior motiva o indivíduo membro do grupo – quando, afinal, assume que não pode deixá-lo – a modificar a comparação em uma direção favorável. O primeiro passo no processo de mudança pode ser a partir da tomada de consciência que seu grupo ocupa uma posição desvantajosa. Tal consciência estimula o indivíduo no sentido de aumentar ainda mais a comparação, de modo que esta se torna mais saliente. Esta reavaliação pertence a dois aspectos perceptivos: os indivíduos podem querer melhorar a posição relativa de seu grupo em importantes dimensões comparativas, ou ainda

criar novas áreas de superioridade. Ainda, os indivíduos tendem a ignorar as características nas quais o *ingroup* já se compara favoravelmente ao *outgroup* (KNIPPENBERG, *ib idem*).

De modo geral, os membros de grupos que possuem alto *status* sentirão menor necessidade de melhorar a sua posição, desde que seu grupo os provenha de uma *identidade* social positiva. Em situações de privilégio social, comparações com grupos de *status* social inferior não serão subjetivamente importantes; entretanto, quando a superioridade do *ingroup* é ameaçada, medidas são tomadas a fim de assegurar sua posição. A percepção de instabilidade da superioridade primeiramente conduz a um aumento da preocupação com as relações interpessoais grupais. Isto sensibiliza o grupo de maior *status* em direção às comparações intergrupais, torna esta comparação mais saliente, bem como a percepção das diferenças intergrupais. Secundariamente, os grupos que sentem sua superioridade ameaçada tentam reestabelecer a confortável diferença intergrupais a fim de reduzir a ameaça. Isto é alcançado acentuando as diferenças intergrupais que beneficiem o *ingroup* e conferindo maior valor às suas próprias características.

A escola de Bristol contribui com este estudo na medida em que compreende a *identidade* psicossocial no contexto da relação intergrupais: o objetivo é que a análise do processo de construção da *identidade* dos profissionais que foram sujeitos desta pesquisa se faça com enfoque neste contexto. Os psicólogos do estudo pertencem a determinados grupos sociais e não a outros, e considerando-se à pertença ao *ingroup* e a não pertença ao *outgroup* é que se pretende a abordagem da relação daquele profissional com seus pares no trabalho (administradores, economistas, contadores, etc.). A noção do “nós” e “eles”, ou de “pessoas possuidoras de características não possuídas por outras”, trazida por Tajfel (1978), deve nortear a compreensão da relação do profissional da psicologia das organizações com outros grupos sociais, intra ou extraorganizacionais dentro deste estudo.

3.4 ANTÔNIO CIAMPA

Ciampa (1993), na narrativa da história de Severina e na retomada do poema Morte e Vida Severina de João Cabral de Melo Neto, valoriza o percurso biográfico “que lhe permite acompanhar na dimensão longitudinal as transformações por que passam os personagem e pessoa” (PAIVA, 2005, p. 5). Importante ressaltar o processo de mudança, que é justamente o que caracteriza a obra: à medida que Severino e Severina interagem com outras pessoas e grupos, modifica-se sua autodefinição, o que é essencial em se tratando de *identidade* psicossocial. O indivíduo só pode ser visto a partir das relações que estabelece no mundo, nunca de modo isolado (CIAMPA, 1993). A importância dessa inserção social no desenvolvimento da *identidade* é igualmente ressaltada por Ciampa (1993), ao afirmar que

[...] o homem como espécie é dotado de uma substância que, embora não contida totalmente em cada indivíduo, faz deste um participante dessa substância, já que cada homem está enredado num determinado modo de apropriação da natureza no qual se configura o modo de suas relações com os demais homens (*ib idem*, p. 68).

A teoria da *identidade* de Ciampa é denominada “metamorfose”. São palavras dele: “*identidade* é metamorfose. E metamorfose é vida” (*ib idem*, p. 128), não obstante ele não deixe de observar a questão da permanência identitária:

Ciampa desenvolve sua reflexão psicológica contra o pano de fundo filosófico do materialismo histórico, atualizado por Habermas. Nessa reflexão, o autor conjuga o vetor de permanência e o vetor de mudança, presentes na discussão da identidade, mediante o processo dialético de posição, negação e superação (Paiva, 2005, p.5).

O ponto que Ciampa vê em comum entre o Severino de João Cabral e a sua Severina se resume na expressão “morte e vida”. Ciampa, nos dois casos que apresenta, referencia o que denomina “o real movimento de *identidade*, uma dialética que permite desvelar seu caráter de metamorfose” (CIAMPA, 1993, p. 129). Essa noção de metamorfose, conforme o autor, traz em seu bojo o conceito de alterização, no sentido de tornar-se outro, isto é, de desenvolver uma *identidade* a partir de mudanças. Assim, sua compreensão do que seja a *identidade* traz à cena as noções de diferença e igualdade, uma vez que o ser humano vai se igualando e se distinguindo constantemente no processo de vir-a-ser, enquanto fenômeno social por excelência que o situa perante os diferentes grupos dos quais faz parte e também perante suas ações.

Sobre a permanência e a mutação, o autor diz que somos primeiramente identificados por nosso nome, que nos confere uma *identidade* imediata e imutável. O nome nos define, ele se funde em nós. No entanto, Ciampa (1993, p. 129) não deixa de frisar que “o nome não é *identidade*; é uma representação dela”.

Outro aspecto enfatizado na obra é o fato de a *Identidade* estar intimamente relacionada a outras duas categorias fundamentais da Psicologia Social: Atividade e Consciência. Isto porque uma personagem, seja de obra literária, seja da vida real, se constitui pela atividade que exerce no mundo, pelo que o modifica e se modifica. E transforma, por conseguinte, a própria consciência. Em um trecho do livro de (1993), uma fala de Severina mostra como ela, a partir de seu processo de mudança, não mais se enxerga como si ao olhar para o passado, não se identifica com ela mesma, descreve como se uma terceira pessoa houvesse narrado a história: “[...] parece que foi assim, como se diz, eu sofria de amnésia [...] é uma esponja, não lembro!”.

Na concepção deste autor, por conseguinte, o ser humano é alguém em permanente busca da concretização de uma *identidade*. A concepção de ser humano a partir da qual

Ciampa elabora suas ideias fica clara em sua afirmação de que “é do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem suas determinações e, conseqüentemente, emergem as possibilidades ou impossibilidades, os modos e as alternativas de identidade” (CIAMPA, 1993, p. 72).

Ao conceituar *identidade*, Ciampa (1993) conceitua o próprio ser humano: “O humano é sempre **uma porta abrindo-se em mais saídas**. O humano é vir-a-ser humano. *Identidade* humana é vida! Tudo o que impede vida impede que tenhamos uma *identidade* humana” (p. 36, grifo do autor). Na sua concepção, portanto, o ser humano é alguém permanentemente em busca da concretização de uma *identidade*.

Por este motivo é que um dos pilares desta investigação se pauta no processo de trajetória e mudança dos profissionais sujeitos deste estudo. A teoria de Ciampa fornece subsídios à compreensão da metamorfose por que passa o indivíduo no seu processo de desenvolvimento da identidade e crescimento individual. A compreensão das transformações vivenciadas pelos psicólogos e do seu processo requer, de antemão, a compreensão da teoria da identidade de Ciampa.

3.5 RELAÇÃO ENTRE OS AUTORES

O conceito de *identidade* para Erikson (1967) se relaciona a um senso subjetivo de existência contínua e memória coerente; a *identidade* é entendida como um ‘*continuum*’ que está em constante processo de construção ao longo da vida do indivíduo, na dependência tanto do desenvolvimento biológico quanto das relações sociais que se estabelecem no decorrer desta vida. O ‘*continuum*’ identitário de Erikson conflui com a teoria de Ciampa no concernente à questão da permanência identitária, na medida em que este autor conjuga o vetor de permanência e o vetor de mudança, presentes na discussão da *identidade*,

considerando a dialética de posição, negação e superação. Erikson aborda tal dialética ao falar do processo de estruturação e reestruturação contínua da *identidade* individual, sem perder, entretanto, o foco na permanência: ele reconhece uma sensação do indivíduo de ser ele mesmo ao logo do tempo, o que será também reconhecido pelos outros. A teoria da *identidade* de Ciampa, por sua vez, é essencialmente pautada no caráter mutante daquela, sendo que suas palavras são claras neste sentido: “*identidade* é metamorfose. E metamorfose é vida” (1993, p. 128). Neste item, precisamente, é que as duas teorias se direcionam em direções opostas, pois ainda que ambas vislumbrem tanto o caráter de permanência quanto o de mudança identitária, o foco de Erikson é a permanência, enquanto o de Ciampa, o da mutação.

No concernente ao grupo social onde o indivíduo se insere, Erikson (1967) ressalta que o desenvolvimento gradual de uma *identidade* psicossocial madura está necessariamente vinculado a uma comunidade de pessoas cujos valores tradicionais tornem-se significativos para o indivíduo que se desenvolve, na mesma medida em que o seu crescimento e desenvolvimento assumem relevância para tal comunidade. Portanto, para este autor, a *identidade* psicossocial depende de uma complementaridade entre a síntese do ego no indivíduo e a integração no seu grupo. Tajfel (1978), por sua vez, no tocante à relação de *identidade* psicossocial e grupo, foca o conceito da primeira na percepção que o indivíduo tem de pertencimento a um grupo e não a outro. Daí decorrem as noções de *ingroup* (denominado em português de intragrupo ou endogrupo), que consiste precisamente no grupo a que se pertence, e *outgroup* (extragrupo ou exogrupo), o grupo ao qual não se pertence. Tal dicotomia está relacionada à categorização dos indivíduos, ao agrupamento de “pessoas possuidoras de características não possuídas por outras”. É uma divisão social que traz a noção, de acordo com Tajfel (*ib idem*) do “nós” e “eles”.

Em todas as categorizações sociais, as distinções são feitas entre o próprio grupo do indivíduo e os “*outgroups*”, colocados em contraste àquele. O processo da categorização

social capacita o indivíduo a definir seu lugar na sociedade como um membro do grupo ao qual ele pertence (KNIPPENBERG, 1984). Para essa teoria de *identidade*, é a percepção de pertença que deve ser ressaltada, e que tal pertença pode derivar tanto da escolha da pessoa, quanto de acaso ou imposição externa. Observe-se a fala de Paiva (1995, p. 4) neste sentido: “Relevante para a pertença é elemento motivacional da autoestima, que inicia, mantém, modifica ou termina o processo de adesão ao grupo”. Tajfel (1981) reforça a ideia relacionada à autoestima de que, pelo menos no nosso tipo de sociedade, o indivíduo se esforça no sentido de atingir um conceito satisfatório no que concerne à sua autoimagem. A imagem que este indivíduo tem de si mesmo, para Tajfel, se relaciona ao sentimento de pertença a grupos sociais e à sua contribuição como membro destes grupos, seja esta positiva ou negativa.

De acordo com a posição inicial de Tajfel e de Turner (1979), a identificação *ingroup* ou compromisso com o grupo (ligação a um grupo particular num contexto particular) não deve ser vista unicamente como uma variável de resposta que reflete a atratividade do grupo de acordo com o *status quo*. A teoria da autocategorização (TURNER, 1987) preconiza que a identificação das pessoas com determinado grupo afeta a forma como estas lidam com a pertença a ele; isto determina o que vai ser sentido pelas pessoas como ameaçador (as suas percepções sociais) e as suas respostas a tais ameaças. Esta noção dinâmica de pertença permite conferir uma melhor perspectiva às relações.

A relação de pertença também está intimamente relacionada ao conteúdo de normas específicas do grupo, uma vez que algumas atitudes ou comportamentos ainda que não explicitamente reconhecidos como valores do grupo podem representar fontes relevantes de expressão de *identidade*. Isto porque tais valores, típicos ou característicos de membros de um grupo particular servem como norteadores das atitudes e comportamentos dos membros. As atitudes, vistas como características, dependem do contexto social, bem como a forma como cada indivíduo as apresenta, depende igualmente do seu comprometimento para com o grupo.

Fundamental na explicitação da convergência destes níveis no conceito de *identidade* é o artigo “Algumas questões atuais na investigação sobre identidade social e teorias de autocategorização” de John C. Turner. O autor salienta que a teoria da autocategorização veio com fins de ampliar a teoria da identidade social, sendo que esta última é uma espécie de sucedâneo da teoria da dinâmica de grupos.

A ‘teoria da identidade social’ (TURNER & BROWN, 1978) começou a ser utilizada para explicar a discriminação intergrupais no ‘paradigma do grupo minimal’ (TAJFEL, 1972a; TURNER, 1975, 1978b). De acordo com Tajfel, Flament, Billing e Bund (1971), tal paradigma defendia que a categorização social das pessoas em diferentes grupos produzia comportamentos intergrupais em que os sujeitos favoreciam os membros do *ingroup* sobre os do *outgroup* (BREWER, 1979; TURNER, 1975, 1981; TURNER & BOURHIS, 1996). Esta categorização social dos sujeitos criaria uma *identidade* social para eles – a *identidade* social seria a parte do autoconceito do *self* baseada na pertença a determinados grupos (TAJFEL, 1979). O fato de a categorização social do grupo estar tão vinculada à *identidade* social do indivíduo, enseja neste a motivação necessária para o desenvolvimento de uma *identidade* social positiva, no sentido de reforçar a superioridade e distintividade do seu grupo. A noção central é que as comparações sociais entre grupos, que de algum modo impactem na *identidade* social, produzem pressões para a diferenciação intergrupais, no sentido de reforçar positivamente essa *identidade* ou ‘autoestima coletiva’ (CROCKER & LUTHANEN, 1990).

As atitudes e ações intergrupais dependem da interação entre a necessidade de uma *identidade* social positiva e a definição, percepção e compreensão da estrutura social das relações intergrupais por parte dos membros do grupo como coletivo (TURNER, 1996b, 1996c). As estratégias dos grupos para alcançar uma *identidade* social positiva são funções do seu *status*, das suas crenças sobre a natureza das fronteiras do grupo, da intensidade da identificação *ingroup* e das suas ideologias coletivas e crenças estabelecidas sobre a natureza

do sistema social e das diferenças intergrupais de estatuto, poder e riqueza. Grande coesão grupal em grupos que rejeitam normas mais pró-sociais pode tornar tais grupos socialmente perigosos. Os membros altamente identificados com o grupo tendem a proteger a imagem deste e esforçar-se por ele; enquanto os pouco identificados preocupam-se mais com a imagem e objetivos pessoais (o que não é moralmente condenável ou socialmente indesejável).

Nesta tese, serão utilizados para fins de compreensão dos dados obtidos com a pesquisa, os conceitos de *identidade* trazidos por Erikson, Ciampa e por Turner e Tajfel. A ênfase à metamorfose como aspecto inerente à *identidade* social, respaldada pela teoria de Ciampa, bem como à categorização social e sentimento de pertença grupal, formulados por Turner e Tajfel se constituirão no principal viés que se pretende conferir à interpretação da pesquisa.

Capítulo 4:

A IDENTIDADE E O PAPEL PROFISSIONAIS

Diversos estudiosos têm se debruçado sobre a temática da relação entre o exercício profissional e o quanto este influenciaria na personalidade individual. Tal capítulo pretende relacionar as teorias de *identidade e papel* sob o prisma profissional, uma vez que as relações de trabalho são um dos pilares para a compreensão da *identidade* psicológica individual. De acordo com Ciampa (1993), “O indivíduo não é mais algo, é o que ele faz”.

O trabalho, na visão preponderante, é um dever. Trabalhar é condição *sine qua non* para viver. Não o é, apenas, para viver materialmente, mas para que alguém seja socialmente confiável. Ser confiável é ter o testemunho de outro que lhe atribui existência social (SATO & SCHIMIDT, 2004).

Max Weber tratou da burocracia, Herbert Spencer abordou o assunto referindo-se à mentalidade militar. Veblen *apud* Krech (1975, p. 580) considerava essencial a observância dos impactos da profissão exercida pelo indivíduo: “O tipo de trabalho com que vive um homem, e, sobretudo, o tipo de técnica com que trabalha [...] é uma influência que conforma os pensamentos dos homens, suas relações, sua cultura e suas instituições de controle”. De acordo com Krech (*ib idem*, 1975, p. 584), muitos estudos têm sido realizados no sentido de compreender o quanto o comportamento de *papel* profissional provoca o que ele denomina uma “deformação” da personalidade. Segundo este autor, provas sugerem que “a personalidade é formada pelo seu trabalho – pelo *papel* profissional que desempenha”, embora, como já anteriormente mencionado, não se possa desconsiderar o aspecto inverso, qual seja, que a personalidade consiste num importante fator de como o *papel* social será desempenhado pelo indivíduo, o que se intitula comportamento de *papel*.

Kahn (1964) propôs que no contexto organizacional, ao invés de pensar o indivíduo no contexto de grupo, deve-se considerar o que os sociólogos denominam “conjuntos de papéis”.

No conceito de papéis, formulado por Kahn (*ib idem*), a questão reside no âmbito de que se uma pessoa desempenha determinado *papel* organizacional, com que mais está associada ou conectada para executá-lo.

O conjunto de pessoas – superiores, subordinados, colegas e circundantes – com os quais existe relacionamento relacionado a papéis, constitui, então, o conjunto de papéis. A organização como um todo pode então ser considerada um conjunto de papéis entrelaçados e imbricados, alguns deles transcendendo o limite da organização (KAHN, 1964 *apud* SCHEIN, 1982, p. 153).

No tangente aos papéis exercidos no meio organizacional, Kahn (*ib idem*) abre um leque interessante, ao estudar o comportamento dos membros de uma organização. Aborda a *sobrecarga*, o *conflito* e a *ambiguidade* de papéis. No caso da *sobrecarga*, as demandas sobre a pessoa excedem em muito aquilo que ela é capaz de executar; no *conflito*, os membros do conjunto de papéis esperam coisas diferentes da pessoa que exerce determinado *papel* na organização e na *ambiguidade*, os membros do conjunto de papéis não conseguem comunicar à pessoa em questão às expectativas que eles têm ou as informações de que necessitam para executar o papel, ou porque não as possuem, ou porque as sonegam deliberadamente. Muito embora esta teoria relacionando comportamentos dos membros de uma organização e papéis organizacionais tenha sido formulada por Kahn na década de 60 do século 20, parece muito apropriado resgatá-la neste momento: num contexto de transição de modelos há uma pressão enorme sobre trabalhadores e organizações, e os indivíduos estão sob impactos de demandas da organização que geram nele sentimentos de ambiguidade, de que está sobrecarregado, de que lhe são solicitadas coisas diferentes por pessoas diferentes, de que não há comunicação adequada e as informações não transitam abertamente. O *papel* profissional se vê esvaecido e confuso em face de uma dinâmica de não permanência e de inconstância.

Tratando-se de transitoriedade, torna-se interessante observar a forma como Ciampa (1993, p. 136), que entende a pessoa como num constante devir, define *papel*. Para este autor, o indivíduo não se traduz como “algo”, mas sim pelo que faz no mundo, a partir da relação estabelecida com os outros e neste sentido, o *papel* exercido consiste em “uma atividade padronizada previamente”. Na mesma linha de Kahn (*ib idem*) Ciampa (*ib idem*) observa a rede de relações onde o indivíduo está inserido para compreender o conceito de *papel*. O *papel* de um dado membro do grupo só pode ser interpretado dentro de uma esfera de relações grupais e da posição ocupadas por outros membros.

Este autor relaciona ainda a categoria da Psicologia Social “*Identidade*”, às categorias da “Atividade” e “Consciência”, do que se pode depreender que não seria possível pensar a *Identidade* individual sem esta se relacione a um “transformar consciente do mundo”, o trabalho não alienado.

O trabalhador deve situar-se historicamente como ator produtivo, como ator social. Isto implica conhecimento. Conhecimento técnico de sua função, obviamente – mas também do processo produtivo do qual faz parte, da empresa para a qual aluga sua força de trabalho, da cultura que lhe define comportamentos, da nação que lhe dita regras e das contradições que permeiam estes processos (DITTRICH, 1999, p. 62).

De acordo com Enriquez (1997), o atual cenário organizacional e macrosocial engendra algo até então não verificado: a *identidade* profissional assume a posição de *identidade* total. Isto estaria relacionado a uma gramática em que predominam os valores econômicos sobre as demais esferas do mundo social (CASTORIADIS, 1986) e onde as organizações, em particular as grandes empresas, “reivindicam para si o estatuto de celebridade, de novo totem, de nova catedral moderna” (ENRIQUEZ, 1990). A crise capitalista ocorrida nos anos 70 do século XX ensejou a necessidade de uma reestruturação

produtiva, do mesmo modo que a atual crise econômica obriga empresas e trabalhadores a um processo de adaptação.

De tal reestruturação decorre a exigência de um perfil completamente novo de trabalhador, cuja *identidade* e *papel* dentro da organização necessitam ser redesenhados, diante do contexto social e político contemporâneos: “Um trabalhador protótipo da flexibilidade, tido como contraponto básico ao esgotamento daquele trabalhador massificado que o fordismo cunhou” (GRISCI, 1999, p.3).

O modelo emergente de carreira de carreira, aqui denominado carreira sem fronteiras, implica uma mobilidade irregular e imprevisível tanto no grau de desafio como na remuneração entre atividades dentro de uma mesma empresa, entre empresas ou fora delas, no trabalho autônomo. Nela, os indivíduos não recebem nem buscam empregos, mas os criam e recriam, a partir de suas próprias competências e do manejo de contratos psicológicos. Nessa forma de carreira, os sinais de progresso são ambíguos e equívocos, por isso, os indivíduos dependem de constantes avaliações advindas dos resultados, da rede social e profissional nas quais se inserem e do balizamento de sua própria *identidade* profissional, que é o capital do qual os indivíduos negociam sua inserção em novos projetos ou cargos (MALVEZZI, 1999).

Malvezzi (2007) aborda as exigências da gramática do mundo do trabalho atual, onde o indivíduo passa a ser cobrado como um homem modular (o trabalhador lego): “A concepção do homem modular decorre da forte exigência de flexibilidade que o macro-contexto da globalização impõe a todos, pessoas e instituições”.

Hoje, o discurso da competência, expresso, por exemplo, em revistas vendidas em bancas de jornais, como a *Você S.A.*, dentre outras, se põe a serviço da *violência da calma*, dando "dicas" sobre como sobreviver nesse mundo competitivo, prescrevendo desde cursos e MBAs até modos de apresentação pública por ocasião de uma entrevista de seleção para o emprego. Mesmo nos momentos de lazer, dizem essas revistas, deve-se buscar a atualização profissional. O lazer, afinal, pode, também, ser capitalizado para o trabalho (SATO & SCIMIDT, 2004).

Malvezzi (2004) ressalta, de um lado, que é preciso evitar que as pessoas tenham que se adaptar a condições que ultrapassem seus próprios limites, como aprender habilidades em prazos mais curtos do que o necessário ou mesmo alterar aspectos de sua *identidade*. Entretanto, ocorre aí uma contradição inerente, uma vez que cada vez os papéis tornam-se mais voláteis e a *identidade* não pode permanecer, ou o indivíduo estará desadaptado, excluído do esquema. Kallinkos (2003 *apud* MALVEZZI, 2007) explica a concepção do “homem lego”:

Esse tipo de ser humano... (é) um amálgama de distintos tipos de habilidades e comportamentos, uma colagem, como se fosse de diferentes peças e materiais que podem ser expandidos ou apagados, refeitos, re-estruturados...capaz de ser decomposto em pedaços...deixando-se para trás quem não se encaixa na situação que demanda seu monitoramento.

Lima (1996) aborda as ambiguidades que se colocam diante dos trabalhadores, especialmente nos níveis de supervisão e gerência, em contextos de enxugamento e reestruturação organizacional, quando exige-se cada vez mais dos indivíduos que sejam multifuncionais em todo o processo produtivo. Segundo ele, os trabalhadores que ocupam cargos nestes níveis são os mais afetados e de modo mais negativo pelas transformações inerentes às organizações que procuram adaptar-se ao mundo globalizado, em que as situações de trabalho tornam-se cada vez mais competitivas. De acordo com Lima (1996), a ambiguidade é uma freqüente na vivência dos profissionais de média gerência; exige-se deste novo trabalhador, principalmente em nível de chefias intermediárias e gerências, que seja, ao mesmo tempo, altamente competitivo e cooperativo; apto a trabalhar em equipe, mas também

individualista. Espera-se dele que seja capaz de tomar iniciativa, ao mesmo tempo em que se conforme completamente às regras ditadas pela organização, além de ser flexível, mas também meticuloso e perfeccionista.

De outra parte, a contínua incorporação de novas tecnologias aos negócios, as inesperadas turbulências no mercado financeiro, as crises na produção e o manejo frequente de signos e significados minaram a potencialidade dos manuais e da autoridade hierárquica. A manutenção dos resultados parciais em qualquer fluxo de transformação depende de uma avaliação das contingências 'de plantão', às quais os eventos têm que ser ajustados. Essa condição torna o trabalhador um elemento da produção mais necessário do que nunca, menos por sua força de trabalho do que por sua capacidade de discriminar contingências e tomar decisões; a eficácia dos resultados depende de seus diagnósticos de aqui e agora. O trabalhador responsável está atento à variabilidade no contexto e no evento em particular como condição essencial para criar a melhor solução, capaz de resolver os problemas daquele momento (MALVEZZI, 1999).

Além de ter que lidar com a ameaça do desemprego: de acordo com o economista Sérgio Vale, em entrevista para o Jornal O Estado de São Paulo (p. B3, 2009), em reportagem de Jacqueline Farid, as classes média e média alta (onde estão concentrados estes profissionais) foram os que mais sofreram com o desemprego em 2009.

Neste cenário, podemos observar uma contradição marcante: enquanto parte significativa da classe trabalhadora é penalizada com a falta de trabalho, outros sofrem com seu excesso. Além da precarização das condições de trabalho, da informalização do emprego, do recuo da ação sindical crescem, em variadas atividades, os problemas de saúde, tanto físicos quanto psíquicos, relacionados ao trabalho (NAVARRO & PADILHA, 2007).

Dittrich (1999) aborda a necessidade de constante treinamento e formação em um contexto em que predominam o trabalho em equipe (por conseguinte, a demanda por comportamentos autônomos e empreendedores), tanto no sentido da execução das tarefas, como no que concerne ao aperfeiçoamento face às mudanças e maior flexibilidade do sistema. Atualmente, muitas vezes o trabalhador é instado a assumir a liderança em determinadas situações, o que antes era completamente inibido. Tractenberg (1999) ressalta que no trabalho em equipe, há demanda do aprimoramento das habilidades interpessoais e de participação, comunicação e administração e conflitos, e se exige do trabalhador cada vez maior comprometimento, execução de um número mais amplo de tarefas, por conseguinte, competência e habilidades cada vez mais generalistas.

Podemos pensar que, nos últimos anos, as perdas para a classe trabalhadora foram importantes não apenas do ponto de vista financeiro, mas também de sua saúde física e psíquica. Não é por acaso que Sennet (1999) denominou de "corrosão do caráter" uma das principais consequências pessoais do modelo atual de organização do trabalho no capitalismo. A flexibilização trazida pela reestruturação produtiva – que exige trabalhadores ágeis, abertos a mudanças a curto prazo, que assumam riscos continuamente e que dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais – não causa apenas sobrecarga de trabalho para os que sobreviveram ao enxugamento dos cargos, mas acarreta grande impacto para a vida pessoal e familiar de todos os trabalhadores; sejam eles empregados ou desempregados (NAVARRO & PADILHA, 2007).

De acordo com Dejours (2004) “A relação *identidade* e trabalho sofre uma mediação: o outro, que exerce o *papel* de julgar o reconhecimento”. Pensar neste “outro” é essencial numa gramática onde as equipes de trabalho nunca foram tão valorizadas e inerentes aos projetos como nos dias de hoje: a mudança, portanto, não se dá apenas no âmbito da relação

homem-trabalho, mas também na relação do homem com os outros homens, tanto em seu ambiente de trabalho, como no âmbito da vida privada:

As adaptações das estruturas organizacionais refletem um impacto sensível na forma pela qual o trabalho é organizado (MARX, 1997), onde uma das alternativas a este impacto é a formação das equipes de trabalho. Como colocado por WELLINS *et al.* (1994), a implantação das equipes de trabalho torna-se uma das peças centrais para a flexibilização do processo produtivo (SACOMANO NETO & ESCRIVÃO FILHO, 2000, p.137).

Em reportagem da Folha de São Paulo (30 out. 1995), Essenfelder (1995) abordou a temática do que tem sido denominado “tecnoprofissões”, cujo cotidiano difere muito do que se considera um trabalho “tradicional”. A década de 90 do século 20 é período em que os novos modelos de trabalho começam a tomar forma, e novas carreiras começam a aparecer. Nas carreiras chamadas “tecnoprofissões”, os trabalhadores lidam com realidade virtual, manipulação de átomos e genes, máquinas invisíveis a olho nu, robôs, imagens ultra-realistas do corpo humano, chaves criptográficas e fontes alternativas de energia.

“A demanda de mobilização subjetiva, de autonomia no trabalho, de disponibilização de competências comunicacionais e relacionais significa, teoricamente, o enriquecimento da natureza e do conteúdo do trabalho” (ROSENFELD, 2007). Entretanto, ao se traçar um paralelo com os avanços morais do capitalismo, em termos de normas e valores, explicitados por Honneth (2006), é possível demonstrar-se o paradoxo que esse avanço engendra, na medida em que ele se reverte de um caráter normativo. É exigido, cobrado, demandado ao trabalhador doar-se ao trabalho e, ao mesmo tempo, a tudo se sujeitar. O avanço moral se

reverte em sujeição pessoal, e, no caso específico do teletrabalhador, o engajamento se associa à provisoriedade, à precariedade ou à obrigatoriedade.

Como reconhecem diversos autores (Alvesson e Willmott, 2002; Willmott, 1993; Du Gay et al., 1996; Fournier, 1999; Townley, 1998) no contexto da acumulação flexível, a subjetividade "autônoma" do indivíduo produtivo tornou-se recurso econômico fundamental. A subjetividade torna-se, então, ponto crítico para as estratégias de controle organizacional: paralelamente a todas as iniciativas de gerenciamento *soft*, a toda a estetização e emocionalização do trabalho que caracterizam os discursos/práticas gerenciais da acumulação flexível, todo um aparato é construído visando formatar as subjetividades, e tendo como fim a fabricação dos indivíduos "certos" para o desempenho dos papéis organizacionais. Entre estes discursos floresce o teletrabalho. (COSTA, 2007).

“Hoje, tenta-se valorizar o sujeito plural muito mais em mudança, sujeito submetido a modos de subjetivação modificados em razão dos desafios contemporâneos (mutação do saber, do trabalho, das novas tecnologias)” (GRISCI, 1999, p. 10). Ciampa, nesta linha, entende a *identidade* a partir da metamorfose, um constante devir, que não se interrompe, nunca se torna fixo. Para este autor, a “única constância parece ser a inconstância”.

A centralidade do trabalho para explicar a sociedade e para compreender a *identidade* e a subjetividade precisa recuperar a largueza do trabalho como atividade genérica em que o homem inscreve a sua subjetividade no mundo, furtando-se à visão utilitarista (SATO & SCHIMIDT, 2004).

A abordagem das teorias relacionadas à *identidade* e *papel* profissionais fundamenta a análise e compreensão do trânsito do psicólogo nas organizações, as interrelações e conexões que estabelece junto a seu grupo de trabalho. Um dos problemas deste estudo reside em investigar como se configuram a *identidade* e *papel* do profissional da psicologia dentro das

organizações da região em estudo, como se dá sua inserção nestas organizações ante seus pares.

Conforme o transcrito no capítulo, a *identidade* e o *papel* profissional se metamorfoseiam face à gramática atual do universo do trabalho, um universo de transitoriedade e incertezas. Todos os profissionais estão vulneráveis a tais transformações e como o profissional da psicologia organizacional reage e atua frente a tal contexto é um dos enfoques do estudo em questão.

Capítulo 5:

**PSICÓLOGOS ORGANIZACIONAIS: *IDENTIDADE E PAPEL*
PROFISSIONAIS**

A compreensão destes processos e desta nova gramática é imprescindível para situar a psicologia no contexto das organizações, exatamente porque tais modos produtivos estão diretamente relacionados às relações de trabalho configuradas dentro de padrões e práticas novas de gestão praticadas atualmente. Tal capítulo tem a proposta de compreender a trajetória da Psicologia do Organizacional e do Trabalho (POT) e sua inserção num contexto de transformações, assim como correlacionar a temática da *Identidade* e dos *Papéis* exercidos socialmente pelos os indivíduos com as questões concernentes à *identidade* e *papel* do profissional da Psicologia que atua hoje nas organizações.

5.1 O PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL: REVISÃO HISTÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO DESTE PROFISISONAL NA GRAMÁTICA DE UM MUNDO GLOBALIZADO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) não pode ficar alijada da reflexão sobre os novos modelos econômicos, organizacionais e do mundo do trabalho, bem como das contradições inerentes a este contexto de transformação. A partir disto, a POT pode dar sua contribuição para uma inserção mais saudável e adaptada dos trabalhadores em tais modelos, funcionando como elemento facilitador das relações entre trabalhadores e organizações de trabalho, estas também impactadas pelas mudanças estruturais e também em processo adaptativo.

O termo Psicologia Organizacional e do Trabalho, empregado desde a década de 90, tem por objetivo contemplar a atual diversidade da área, de modo a propor a existência de dois grandes eixos de fenômenos que envolvem aspectos psicossociais: as *organizações*, enquanto ferramenta social formadora de coletivos humanos e o *trabalho*, enquanto atividade básica do ser humano, reprodutora de sua própria existência e da sociedade (BASTOS, 2003).

A POT precisa estar atenta às principais problemáticas organizacionais decorrentes dos processos de mudança do mundo globalizado. Os estilos de lideranças, a gestão do trabalho em equipe, a motivação, a necessidade de estruturas mais enxutas, o que acarreta o desemprego.

Forrester (1997) evidencia que a sociedade determina tarefas as quais já não são possíveis de serem cumpridas. Nesse hiato, nesse anacronismo entre realidade simbólica (ideologia do trabalho) e realidade material (fim dos empregos) reside a tragicomicidade da situação (SATO & SHIMIDT, 2004).

A questão do emprego, na atualidade, é uma das abordagens mais relevantes da POT, em especial em uma gramática de desemprego estrutural:

Estudar o trabalho durante o século XX confunde-se com o próprio estudo do emprego, por isso, a compreensão da fronteira entre a pessoa, o trabalho e a sociedade, que é o objeto da POT passa pela compreensão do emprego e do seu impacto sobre o trabalhador e a sociedade (MALVEZZI, 2006, p. 39).

De outro lado, é essencial considerar o psicólogo organizacional e do trabalho como ator inserido neste novo contexto, também um trabalhador vulnerável às consequências advindas deste cenário, ao mesmo tempo em que tem que se colocar como um agente a contribuir tanto com trabalhadores quanto com a organização num processo de intensas transformações.

A Lei 4119 regulamentou a profissão do Psicólogo brasileiro há mais de 30 anos mas, talvez pela dinâmica do mundo globalizado, exige-se hoje do Psicólogo, principalmente daquele que atua na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho, novos conhecimentos e novos *modi operandi*, o que ampliou seu campo de atuação e sua inserção no mercado de trabalho. Este mundo globalizado, mais dinâmico e flexível exigiu mais não somente dos psicólogos (MARTINS *et alii*, 2009).

Durante um longo período, a atividade mais característica e dominante dos psicólogos dentro das organizações foi a seleção de pessoal e a utilização de testes psicológicos, cuja finalidade era ajustar as pessoas aos cargos. O fim do século XIX e início do século XX são marcados pela crescente industrialização nos países dominantes no ocidente e este cenário é propício ao surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho, mas uma psicologia quase que unicamente voltada à “busca de critérios e procedimentos para atender, principalmente, às finalidades de avaliação e seleção de empregados para as indústrias em expansão e de militares para os exércitos” (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 466). De acordo com estes autores, as preocupações que orientaram as atividades dos psicólogos, desde o princípio de sua atuação nas organizações, eram o desempenho no trabalho e a eficiência organizacional. O primeiro compêndio da área foi publicado em 1913, por Hugo Münsterberg e se intitulou *Psychology and Industrial Efficiency*, obra focada em seleção de pessoal e uso de testes psicológicos. Os conflitos eram vistos como ocasionados por fatores internos individuais e não originados dos impactos da organização do trabalho na condição humana. A afirmação de Münsterberg deixa perceber como o escopo da psicologia se limitava: “Os psicólogos devem se ater apenas aos meios e não aos fins, porque... a ciência não pode resolver problemas políticos” (BUSINESS PSYCHOLOGY, 1915).

A Administração Científica, formulada por Frederick Taylor, influenciou o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (SPECTOR, 2002). O objetivo de Taylor, engenheiro de formação, era orientar as práticas organizacionais no sentido de aumentar a

produtividade. Elton Mayo, por sua vez, deu impulso à Escola das Relações Humanas; o que se deu com a publicação do livro *The Human Problems of Industrial Civilization*, em 1933. Este representou a síntese das descobertas dos estudos de Hawthorne, como ficaram conhecidos; Hawthorne é um bairro de Chicago onde se localizava a Western Electric Company, onde Mayo realizou as pesquisas com os trabalhadores.

Até meados da década de 1930, do século XX, o campo de aplicação da psicologia nas organizações, especialmente nos Estados Unidos, centrava-se em treinamento de trabalho, fadiga e monotonia, luminosidade e ventilação, testes de admissão, estudos de tempo e movimentos, turnos de trabalho, segurança e disciplina.

As atividades dos psicólogos nas organizações, nas décadas seguintes dirigiram-se para incentivos não-financeiros como liderança e supervisão, relações interpessoais, atitudes de empregados, moral no trabalho, avaliação de executivos, relações homem-máquina, entrevistas e aconselhamento (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 468).

Na década de 1950 ganha destaque a teoria de motivação de Abraham Maslow, que propõe a hierarquia das necessidades humanas. Em 1960, é divulgada a teoria de Douglas McGregor sobre os pressupostos que os administradores estabelecem para as pessoas, o que foi denominado Teoria X (tradicional) e Y (emergente). Para interpretar o comportamento humano, os fatores internos e externos da organização passaram a ser considerados, bem como as relações entre indivíduos, grupos e organização passaram a ser vistos como um sistema: “Questões tradicionais, como aquelas relativas a recrutamento, testagem, seleção, treinamento, análise de tarefas, incentivos, condições de trabalho e outras passaram a ser vinculadas ao sistema social da organização como um todo” (SCHEIN, 1982).

A década de 60 aponta para a limitação desta abordagem, modificando o conceito de subjetividade. Aspectos como sexualidade do trabalhador, sofrimento no trabalho e o enfoque na motivação voltada à realização do trabalhador e não tão-somente à eficácia e desempenho daquele passam a ser colocados em relevo. Na postura tradicional da POT, a subjetividade é entendida como o conjunto de processos de natureza psicológica, como a motivação, a cooperação e a capacitação, enquanto que na postura de Pages e Dejours *apud* Malvezzi (2006, p. 104), “subjetividade é entendida como indissociável da pessoa, ou seja, como manifestação da pessoa, enquanto pessoa”. Então a discussão do objeto da POT apresenta uma convergência que é o estudo da subjetividade decorrente da inserção da pessoa no trabalho e uma divergência sobre o alcance da subjetividade, como desvinculada ou não da pessoa, seu sujeito.

Os indivíduos passam grande parte de sua vida em um ambiente de trabalho; muitas vezes interagem cotidianamente por mais tempo neste contexto e com pessoas ligadas a ele do que dentro da própria casa e família. Ao mesmo tempo, as relações, emoções e experiências que se estabelecem e reproduzem no trabalho são elementos importantes na configuração de outras esferas da vida do indivíduo:

As atividades de trabalho são fundamentais na construção de interações humanas. Isso nos permite afirmar que as transformações no mundo do trabalho, ao longo dos séculos, acarretam diferentes formas de subjetivação (desenvolvimento emocional e cognitivo das pessoas) e de constituição dos grupamentos humanos e da sociedade como um todo. No plano psicológico, além da esfera profissional, as pessoas são afetadas em seus valores, autoestima e projetos de vida (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 476).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, nesta medida, se aproxima e tangencia a Psicologia Social, na medida em que se reconheça que “o campo da psicologia do trabalho é

parte do fenômeno do trabalho, ele é produto de suas circunstâncias e não alheio a elas” (SPINK, 1996, p. 182). Sob este enfoque, naturalmente o campo de atuação do psicólogo organizacional se direciona para as relações de trabalho e este profissional tem uma prática pautada também em programas de integração e socialização, regulação de conflitos, mudanças nos padrões de gestão e assistência psicossocial.

O âmbito da Psicologia Organizacional se modifica à medida que se modificam também as organizações, face às exigências cada vez mais intensas de um mercado altamente competitivo. Um dos principais desafios na área de POT na atualidade reside em compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI & BASTOS, 2004). Novas práticas são incorporadas à atuação do psicólogo dentro das organizações, respostas às demandas de um ambiente organizacional dinâmico, em constante mutação. “Como qualquer prática social, a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho não fica imune às transformações do contexto e do desenvolvimento da ciência” (*ib idem*, p. 478). Malvezzi (2006) aponta para o significativo aumento dos problemas concernentes à organização do trabalho, oriundos da reinstitucionalização do trabalho, em face de um novo contexto de teleinformação:

O aparecimento de contratos de trabalho flexíveis, a necessidade de aprendizado contínuo, o manejo pessoal da própria carreira, do estresse e da instabilidade gerada pela fragmentação do trabalho são alguns dos problemas que estão na raiz das freqüentes rupturas que caracterizam o vínculo do trabalho, no presente momento histórico (MALVEZZI, 2006, p. 20-21).

Um contexto de transformações de âmbito macrossocial impacta, por conseguinte, nas questões relacionadas à *identidade* e ao *papel* deste profissional. A *identidade* profissional é um dos eixos constitucionais do sujeito e é pressuposto da própria *identidade* social. As transições advindas do fenômeno da globalização provocam efeitos no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho e, por conseguinte, no processo de construção identitária e desempenho dos papéis do profissional da psicologia atuante nas organizações. Uma vez que o psicólogo organizacional e do trabalho exerce sua prática no âmbito das relações que se estabelecem entre os trabalhadores, bem como entre trabalhadores e organização, a reflexão sobre a mudança identitária e de papéis provocadas por tais transições é um fenômeno a ser observado e analisado.

Na realidade, pode-se supor que a '*identidade* social' de um sujeito – entendida aqui como a inserção consciente em determinado grupo social (CAMINO, 1996) – começa a ser formada a partir de sua iniciação real no mercado e se encontra estreitamente vinculada a seu trabalho, pois na ótica capitalista, ter um emprego, além de ser um dever moral, é também um dever social (PERES *et al*, 2003, p.98).

Malvezzi (2006, p. 6) ressalta que “nesse contexto caracterizado por alta volatilidade, a Psicologia não é uma ovelha desgarrada e despreparada para o enfrentamento das condições sobre as quais o século XXI está sendo construído”. O psicólogo que atua em organizações está necessariamente imbricado em relações de vários âmbitos: grupal, organizacional, contextual ou ambiental (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 485). Estes âmbitos não podem ser ignorados no processo de reelaboração identitária, uma vez que as novas gramáticas impulsionam à constante readaptação:

Com o esvaziamento da área de recursos humanos, devido às reengenharias, *downsizings* e congêneres, alguns psicólogos estão se transformando em consultores internos, assessorando treinamentos e seleções e passando da posição de linha para a posição de *staff*, que além de ser, no cômputo geral, menos custosa, possui a vantagem do não envolvimento direto com o peão, com o trabalhador. Ele agora é um mediador, ele é um instrutor, um facilitador e, se tiver de tender para um lado nos dias atuais – há louváveis exceções, logicamente –, não hesitará um só segundo em demonstrar a sua empregabilidade, mesmo que para isso tenha de desempregar os seus “colaboradores” (HELOANI, 1999, p.50).

Observa-se aí uma mudança identitária no âmbito do indivíduo, instado pelo contexto macrossocial. De acordo com Mc Adams (1995), a *identidade* se constitui em um aspecto único e do “eu”, sendo conseqüentemente uma parte do autoconceito, o que demonstra a fundamental importância da consideração do conceito que o indivíduo tem de si próprio para o entendimento da questão da *identidade*.

[...] as características que diferenciam as pessoas em termos de personalidade, atitudes, valores, crenças, aptidões, habilidades, competências e os processos psicossociais básicos (percepção, motivação, aprendizagem e outros) constituem fatores explicativos para a ação humana no trabalho e para os resultados que ela produz (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 485).

Portanto, os processos de mudança e reações internas das organizações onde o psicólogo exerce sua prática estão necessariamente imbricados com a atuação deste profissional. A temática da *identidade* e do *papel* que este passa a exercer nesta nova esfera de relações que se estabelecem no cenário de transformações perpassa as questões de como o psicólogo organizacional pensa sua própria inserção e seu *papel* neste processo. Sampaio (2001), mencionando pesquisa de Goulart (1998), afirma que já está superado o tripé recrutamento-seleção-treinamento, e os psicólogos do trabalho vêm cada vez exercendo atividades mais generalistas (em posições ligadas ao nível estratégico da organização), não

obstante ainda ocupem espaços caracterizados por atividades funcionais (ligadas a subsistemas de Recursos Humanos) e atividades específicas (privativas à função do psicólogo).

Segundo a teoria do papel (SARBIN & ALLEN, 1968; SARBIN & SCHEIBE, 1983; SARBIN, 1986, *apud* PAIVA, 2005, p. 3), as posições que os indivíduos ocupam dentro dos grupos, associadas às relações que se estabelecem dentro destes, em função das expectativas de comportamento, representam um aspecto essencial para a compreensão do *papel* desempenhado por um indivíduo inserido em determinado grupo social. Neste sentido, compreender como o psicólogo estabelece as relações com seus pares no ambiente de trabalho, sejam estes a chefia ou os colaboradores em nível operacional; que posição ocupa no cenário da empresa; qual seu limite de poder decisório, qual seu nível de colaboração nas decisões estratégicas da organização, o quanto é ouvido e respeitado, é fator essencial para situá-lo em uma gramática de reconfigurações, compreendendo seu *status* e *papel* atual no ambiente mutante das organizações de trabalho, bem como delimitar melhor sua *identidade* profissional.

Diante do quadro de intensas transformações pela qual passam o mundo e as organizações, Malvezzi (1999, p. 324) incita à reflexão sobre o desafio que se avizinha na atualidade à Psicologia Organizacional:

Reformular sua agenda de interesses, dirigindo-se para questões que refletem os mecanismos fundamentais que atuam nessa fase da sociedade, nomeadamente, dirigir-se para a investigação dos projetos de carreira, a *identidade* profissional, os contratos psicológicos, o compromisso, a qualidade de vida e o crescimento psicológico.

Se o psicólogo que atua nas organizações aprender a ressignificar seu *papel* e sua *identidade* neste contexto de mudanças, “reformulando sua agenda de interesses”, a eventual crise de *identidade* provocada pelas intensas transformações do mundo organizacional face ao cenário globalizado, pode adquirir, para este profissional, uma dimensão completamente inusitada: a de fator de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Erikson (1967, p. 63), uma crise não necessariamente enseja uma reviravolta fatal, mas contrariamente, pode significar “um tempo crucial ou um ponto crítico inevitável para melhor ou para pior”. Ou seja, uma crise pode representar uma chance nova, uma chance de tentar novamente, de forma melhor, porque com base em mais experiência, uma vez que a crise pode fornecer ferramentas para a construção do futuro. A crise de *identidade* em algumas pessoas, classes, períodos da história ocorrerá de modo silencioso; não obstante para outras pessoas, classes e períodos, a crise seja assinalada como um período crítico, uma espécie de segundo nascimento, além de ser deliberadamente intensificada pelos rituais coletivos e agravada pelo conflito do próprio indivíduo.

No caso da psicologia, a humildade seria um bom reencontro com as causas: colocar os homens e suas necessidades novamente no centro das pesquisas, dos métodos, dos procedimentos. Distinguir com clareza os meios dos fins, conselho seguro que Marx já nos deu há mais de um século e que se perde na vertigem da “inutilidade prodigiosa” que nos cerca de todos os lados (MELLO, 1999, p. 54).

A teoria e os dados aqui enunciados representam uma etapa do caminho que pretende verificar se a atuação do psicólogo organizacional encontra-se condizente aos processos de mudança e reações internas das organizações onde este profissional exerce sua prática. Do que foi dito, depreende-se que a observação e análise de como se dá a inserção e atuação do

profissional da psicologia no âmbito organizacional neste contexto de transitoriedade e mudanças, pode contribuir para a reflexão sobre métodos, técnicas e estratégias de atuação deste profissional que viabilizem um incremento da qualidade de vida e das relações psicossociais do trabalhador, dos níveis de motivação e envolvimento com o trabalho, e da saúde mental e física no ambiente laboral.

5.2 IDENTIDADE, PAPEL E TRABALHO DOS PSICÓLOGOS NAS ORGANIZAÇÕES

A atuação e *identidade* do psicólogo organizacional está vinculada à compreensão e localização da posição que este profissional ocupa dentro dos emaranhados relacionais que se constroem no âmbito organizacional e também fora dele, em contextos de alguma forma conectados à organização:

As bases da *identidade* profissional da categoria assentam-se, portanto, na especificidade de seus conhecimentos e de suas práticas, como também em suas normas, os quais, em conjunto, fornecem elementos de referência aos psicólogos na construção dessa *identidade*. No entanto, como essa construção agrega também o percurso da formação acadêmica e elementos constituintes da história pessoal do psicólogo, pode-se conjecturar que se trata de um processo que ocorre de modo idiossincrásico, vindo a desenvolver-se somado às experiências decorrentes da inserção e interação nos diferentes contextos do cotidiano de trabalho (KRAWULSKI, p. 15 e 16).

Na opinião de Gonçalves (1992, p. 23), o *papel* do psicólogo dentro da empresa ainda não aparece de modo definido para aqueles junto aos quais o profissional atua, em especial, os dirigentes das organizações: “afinal, falta ao dirigente uma informação adequada sobre o *papel* do psicólogo”. Assim, o psicólogo torna-se sujeito a pressões, por parte do alto comando das

organizações, no sentido de atender, em primeiro plano, aos interesses e demandas da empresa, permanecendo desvinculado da área de pesquisa, produção de conhecimento e conseqüentemente, da possibilidade de engendrar mudanças relacionadas à qualidade de vida dos trabalhadores e melhoria das relações que se configuram na organização. Borges-Andrade (1985) ressalta a falta de treinamento sistemático em pesquisa, principalmente em método científico, que possibilite ao profissional, não importando seu foco de interesse ou de atuação, desenvolver uma visão crítica dos conhecimentos e técnicas que lhe forem apresentados no curso de Psicologia e, depois, no trabalho.

De acordo com Sarbin e Scheibe (1983, p.8), a *identidade* psicossocial é determinada pelos *papéis* que a pessoa desempenha num dado grupo social. Para estes autores, a *identidade* social de alguém pode ser definida como “o múltiplo produto de tentativas e localizar-se no sistema de papéis”. Note-se ainda que a *identidade* “depende da posição, o papel ora é conferido à pessoa ora é alcançado por ela” (PAIVA, 2005, p. 3). Ainda segundo Paiva (2005), os *papéis* relacionados ao exercício profissional, uma vez que decorrem da ação da própria pessoa, se constituem muito mais em *papéis* alcançados do que conferidos, ou seja, caberia muito mais ao psicólogo buscar sua maior e melhor inserção na organização, no sentido de consolidar sua posição e *papel*, ao invés de esperar que a organização e seus dirigentes confirmem a ele maiores níveis de autonomia e participação nos processos decisórios.

A *identidade* psicossocial, por sua vez, é tanto mais consolidada ou enfraquecida a partir de como se dá a avaliação do desempenho do *papel* do indivíduo por parte dos outros membros do grupo: esta avaliação provoca, na pessoa avaliada, sentimentos e emoções de ordem positiva, negativa, ou ambas, relacionadas a respeito e estima.

Isto leva à reflexão sobre o modo como o profissional da psicologia se insere dentro do contexto organizacional, inserção esta que se vincula ao próprio desempenho deste profissional e conseqüente avaliação por parte daqueles que vivenciam com ele o mesmo

contexto. Ávila (*apud* GONÇALVES, 1992, p. 24) aponta que , “a empresa, o mercado, o mundo do trabalho se constituem numa realidade confusa e estranha para o psicólogo”.

O enfrentamento de mudanças e o surgimento de novos paradigmas também ensejam problemas concernentes à *identidade*. Em versão revista da palestra de abertura da II Semana Norte-rio-grandense de Psicologia, realizada em Natal (RN) nos dias 16-18 de setembro de 1999, promovida pelo CRP-13/Seção RN, UFRN e UNP, BOCK (1999) aborda a questão da *identidade* profissional do psicólogo, enquadrando-a na relação com os processos de mudanças social, ao mesmo tempo em que realiza a crítica a uma prática elitista e alienada por parte do profissional da psicologia em geral, observando os mesmo fenômenos que outros autores, como se observará adiante, perceberam na atuação do psicólogo organizacional:

Quero uma psicologia que se metamorfoseie o tempo todo, acompanhando as mudanças da realidade social de nosso país. Não podemos querer uma Psicologia que seja a cristalização de uma mesmice de nós mesmos. Se entendermos que a *identidade* é movimento, é metamorfose, devemos entender que a *identidade* profissional nunca estará pronta; nunca terá uma definição. Estará sempre acompanhando o movimento da realidade. Na verdade, penso que nos enganamos quando falamos que não temos *identidade* profissional. Temos sim. Temos uma *identidade* profissional que reflete a prática importante que temos tido, porém elitista, restrita, pouco diversificada e colada às necessidades e demandas de setores dominantes de nossa sociedade (BOCK, 1999, p.5).

O psicólogo do trabalho não pode ficar omissos frente às decorrências advindas desses novos paradigmas, que por sua vez, demandam uma prática coerente com a realidade de um mundo cada vez mais fragmentado, globalizado e baseado em vínculos voláteis. Codo (1994) reflete sobre o *papel* político do psicólogo organizacional e do trabalho, no sentido de atuar como agente social. Para ele, o profissional da psicologia nas empresas e indústrias deveria abraçar uma prática engajada em defesa dos direitos do trabalhador.

[...] o psicólogo deveria estar na indústria, refletindo conscientemente para tentar subverter suas funções. Franzindo o nariz e se recusando a cumprir tão “vil papel”, os defensores desse tipo de crítica fazem coro exatamente ao sistema, pois reivindicam pelo avesso a neutralidade da ciência, que denunciam como falsa, e poupam os industriais do incômodo de ter entre suas fileiras um profissional preocupado com a defesa dos direitos do trabalhador.

Heloani & Capitão (2003, p. 103) abordam a questão da transitoriedade das relações constituídas no trabalho, o que se constitui numa nova questão para a Psicologia do Trabalho, considerando-se que tão importante quanto as condições de vida do trabalhador, são as práticas desenvolvidas pelas empresas, visto que é dentro destas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho.

Se o homem passa a maior parte de seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância. No entanto, as relações de companheirismo e de amizade no trabalho não se concretizam, pois elas são passageiras, imediatas, competitivas e as ligações afetivas, os vínculos não podem estabelecer-se, já que com cada alteração rompem-se os laços, perdem-se as pessoas e daí, além do castigo do desemprego, há a solidão, a perda irreparável.

A segunda metade do século XX apresentou à Psicologia Organizacional e do Trabalho novos desafios. Face às mudanças políticas e econômicas das últimas décadas, especialmente forjadas pela globalização, a POT foi obrigada a se confrontar com novas problemáticas. De acordo com Mello (1999, p. 53) “Fenômenos, como a chamada globalização, no que tange aos trabalhadores, nada mais são do que o domínio da economia sobre todos os outros elementos constitutivos da vida social”. Ou seja, a vida privada, a vida organizacional, a vida social como um todo, sofrem impactos destes fenômenos que ocorrem em âmbito global. O intenso desenvolvimento tecnológico do período culminou nas novas práticas de gestão, a exemplo da qualidade total, o *empowerment*, o trabalho em equipe, as

células de produção, a cultura da aprendizagem, a produção *just in time*, a telinformação, entre tantas outras. A competitividade interempresarial e entre trabalhadores devido à diminuição dos postos de trabalho e do emprego formal, que gera maior nível de pressão pelo cumprimento de metas e consequentes reflexos na qualidade de vida e saúde do trabalhador; o crescimento do uso da tecnologia que prescinde cada vez mais de um número vultoso de colaboradores nas fábricas, cujos trabalhos podem ser facilmente executados por máquinas; a mudança nos padrões de vínculos e contratos psicológicos, onde há predomínio da transitoriedade, da terceirização e do que Rosseau (1997) denomina multiplicidade de vínculos, são alguns dos elementos mais explícitos dos processos que afetam a Psicologia do Trabalho e fazem-na deparar-se com questões emergentes e decorrentes das conformações do mundo globalizado.

Se a ciência psicológica ficar alheia a tais reconfigurações no mundo do trabalho, não ritmada com os processos sociais que impactam nas relações entre os homens, e na relação do indivíduo consigo mesmo, pode perder o próprio foco, descaracterizando-se como ciência que precisa permanecer em movimento para manter-se viva. Freud postulou que a saúde mental refere-se à “capacidade de amar e trabalhar”, estes dois “fazer” se constituem num resumo da vida adulta:

Se é uma proposta da psicologia entender o indivíduo e enfrentar o sofrimento psicológico, a doença mental, os distúrbios psicológicos, ou qualquer outro nome que queiramos dar a estes fenômenos, então, o problema da psicologia estará em entender como os homens amam e como trabalham; em seguida, terá de propor modos saudáveis de viver, ou seja, de amar e trabalhar (CODD *et all.*, p. 279).

O modelo clássico de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, que prioriza tarefas relacionadas a recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho, análise de cargos e salários passou a ser fortemente criticado, a partir de uma percepção de que tal viés tecnicista tornava o profissional da psicologia presa fácil e consumidor de modismo e pacotes para a solução o mais imediata de problemas. Malvezzi (1979) ressalta que tal imagem e viés contribuem para o estereótipo do psicólogo como agente de reprodução do sistema. O valor positivo da crítica a este modelo foi que esta veio para consolidar novas linhas de atuação do psicólogo organizacional, trazendo em seu bojo a perspectiva de abordagem de objetos inéditos até então ao foco de interesse da Psicologia Organizacional.

Essas linhas nascem, também, das transformações em curso no mundo do trabalho. Na década de 1990, com a abertura do mercado e o aumento intenso da competitividade internacionalizada, as organizações brasileiras e a realidade de trabalho passaram a exigir novas competências e formas de trabalho (ZANELLI & BASTOS, 2004, p.476).

A sociedade, a organização e o indivíduo, no concernente ao trabalho, representam uma tríade autocomplementar e a reorganização de um implica em reestruturação dos demais. Numa sintaxe não apenas flutuante e descontínua, mas imprevisível, a Psicologia Organizacional está em constante redesenho. Considere-se também que o psicólogo é um profissional à mercê dos novos modelos e processos. Seu *papel* nas organizações está sendo revisto, sua *identidade* questionada, no sentido de adaptar-se tal qual os outros trabalhadores. Também o seu emprego está em risco, a sua capacidade de contribuir de modo efetivo com os padrões de produtividade e qualidade impostos hoje pelas organizações de trabalho:

Daí a necessidade da ressurreição do velho selecionador, tido como jurássico. por alguns, mas mais tangenciável, mais controlável pela média administração e que acaba sendo mais útil aos fins e desígnios da organização em geral do que para a equipe. Mas não nos iludamos, não interessa como será feita a seleção, se através da psicometria, de provas situacionais ou até da história de vida do infeliz.... quer dizer, do candidato. Quem não contribuir, como profissional psicólogo, para a competitividade, tende a ser substituído, está fora. De selecionadores passam para o rol de candidatos a um novo emprego ou para a fila de desempregados (HELOANI, 1999).

De acordo com Teixeira (2001), o ambiente organizacional atual está rediscutindo a burocracia, tempos e movimentos, relações humanas e éticas. A nova referência de gestão, conforme este autor, está relacionada ao autocontrole e comprometimento, aos círculos e células de produção, qualidade de processos e produtos, aos ambientes virtuais, gestão em rede de conhecimento, inovações tecnológicas e questionamento da credibilidade das instituições. Diante desta gramática, questões como *identidade* do trabalhador, contratos e alianças psicológicas, liderança, manifestações psicopatológicas decorrentes de uma carga de

trabalho excessiva e níveis de pressão e controle até então nunca praticados, são questões que saltam aos olhos e interessam diretamente à Psicologia do Trabalho.

De acordo com Heloani (1999), a despeito destas novas indagações e problemáticas, há boas perspectivas para a Psicologia Organizacional e do Trabalho nestes novos tempos, pois nunca se necessitou tanto de um aparato ideológico tão bem fundamentado:

Nas empresas pós-fordistas, e não só hipermodernas, a matéria principal são as pessoas. A moeda mais importante é o signo ou símbolo e a manipulação dos processos psicodinâmicos constitui a principal tecnologia. Essas são algumas das ferramentas da empresa pós-moderna, se me permitem o neologismo. Substituíram o chicote, o supervisor (coitado do supervisor, sempre tão malhado) e os testes psicológicos pela ilusão da integração e da participação. É a tentativa de construção de uma nova subjetividade que encontra no projeto neoliberal a sementeira do individualismo e da barbárie. Compete a nós, psicólogos compromissados com a emancipação do ser humano, fazermos o possível e o impossível para reverter esta situação, mesmo que tal realidade seja crítica e que tenhamos poucas armas. Mas nós as temos. Uma coisa é certa: não se pode comprar discursos nem vender ilusões.

A partir de 1980, a reflexão e crítica a esta prática tradicional se acentuaram, sendo esta época destacada como um período de busca do significado social da atuação profissional do psicólogo no Brasil. Tal realidade se estendeu até o início dos anos 90, e movimentos desta ordem contribuíram para a reconfiguração da prática profissional do psicólogo organizacional e do trabalho no país. O psicólogo, em um número crescente de organizações, ampliou e renovou seu campo de atuação, evoluindo de práticas consolidadas e tradicionais para outras que envolvem uma intervenção mais ativa frente aos problemas organizacionais e do trabalho. Isto se relaciona às mudanças operadas pela área da Psicologia Organizacional e do Trabalho dentro das organizações nos últimos anos: por meio de seu trabalho, a POT tem produzido conhecimentos sobre emancipação do trabalhador, revelando as relações profundas entre o mundo natural, a estrutura social e a subjetividade do ser humano. “A consciência desse

vínculo entre trabalho organizado e a subjetividade tem sido um estímulo à continuidade da ação da POT para superar a reificação do trabalhador como mero recurso de produção e ele seja assumido como sujeito (MALVEZZI, 2006, p. 2).

Borges-Andrade (2008), em trabalho intitulado “O que fazem e como trabalham os psicólogos organizacionais brasileiros”, apresentado no Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em Florianópolis-SC, apresentou um panorama das principais atividades desenvolvidas atualmente pelos psicólogos que atuam em organizações:

As principais atividades do psicólogo que está inserido nos setores público e privado são bastante similares: aplicação de testes psicológicos, diagnósticos organizacionais, recrutamento e seleção, análise de função ou de ocupações, avaliação de desempenho, consultoria, supervisão extra-acadêmica, dinâmica de grupo e desenvolvimento de equipes, participação em equipes técnicas, e atividades ligadas à chefia. O psicólogo organizacional e do trabalho que está inserido em organizações do terceiro setor, além das mencionadas, desenvolve atividades adicionais de coordenação de equipes de trabalho, treinamento e intervenção em organizações e instituições. Em se tratando do psicólogo que atua como autônomo o quadro se repete, mas as atividades adicionais são um pouco diferentes das do psicólogo do terceiro setor. Os autônomos desenvolvem atividades de psicodiagnóstico, de reabilitação profissional e análise de cargos e salários.

Pesquisa de Goulart (1998), mencionada por Sampaio (2001), já demonstrava uma superação do tripé recrutamento-seleção-treinamento, e os psicólogos do trabalho vêm cada vez exercendo atividades mais generalistas (em posições ligadas ao nível estratégico da organização), não obstante ainda ocupem espaços caracterizados por atividades funcionais (ligadas a subsistemas de Recursos Humanos) e atividades específicas (privativas à função do psicólogo).

Ainda que tenha ocorrido uma evolução no escopo do trabalho destes profissionais – Zanelli (2008) demonstra que “a área organizacional apresenta mudanças perceptíveis em relação às características encontradas no estudo realizado pelo CFP, na década de 1980”, o espaço de atuação do psicólogo dentro das organizações nem sempre vai de encontro a tal realidade. Muitos profissionais ainda permanecem restritos a uma atuação tecnicista, a um “fazer ritualístico” (ZANELLI, 1994, p. 154), oriundos ao mesmo tempo de uma formação deficiente na área, e de uma impossibilidade fática imposta pela organização onde atua: muitas organizações brasileiras, por não compreenderem a real dimensão das possibilidades de trabalho do psicólogo ditam um fazer burocrático, incumbindo o profissional de um número tão extenso de tarefas que este não tem tempo para legitimar o próprio trabalho. Zanelli (1984), resumiu a problemática dos psicólogos em organizações do trabalho em torno da seguinte tríade:

1. A indefinição do *papel* dos psicólogos organizacionais e o caráter técnico de suas contribuições;
2. A falta de prescrição para o *papel* dos psicólogos por parte da organização e um bloqueio quanto à sua participação nos processos decisórios;
3. A falta, na prática educacional, de um enfoque característico da Psicologia Organizacional que, efetivamente, permita aos alunos uma melhor compreensão dos processos organizacionais, e assim, talvez, lhes facilite apreender as oportunidades de intervenção.

Borges-Andrade (1985), abordando a crise de *identidade* dos psicólogos que atuam em organizações, concorda com Zanelli (1984) quanto às suas motivações, mas acredita que suas raízes vão ainda além:

Ela provavelmente advém dos problemas epistemológicos de que trata Carlos Roberto Drawin (1985) em seu artigo publicado no número anterior da revista *Psicologia: Ciência e Profissão*. Está também relacionada, dessa maneira, à situação caótica do campo teórico da Psicologia, à confusão conceitual do seu objeto de estudo e à maneira apressada, pouco científica e pouco ética, pela qual experiências limitadas e isoladas são transformadas em *teorias* e *enfoques*. Isso tem levado o profissional à incomunicabilidade com outros e não ao conflito saudável de ideias. Sem definições comuns, sobre as quais possa existir entendimento, e não necessariamente concordância, fica fácil compreender por que há aquela crise de *identidade*.

Zanelli (1992), ao entrevistar profissionais da área de psicologia que atuam nas organizações, se deparou com um quadro que aponta para a falta de parâmetros de julgamento do próprio trabalho, concomitantemente a um distanciamento do *papel* de agente de transformação.

Segundo Silva (1984 *apud* GOMIDE, 1988) a graduação está criando um tipo de profissional que não atende às necessidades da maioria da população. Conclui que os psicólogos são profissionais com uma formação técnica, preocupados mais com a doença do que com a saúde, que enfatizam e investem no indivíduo que está sofrendo e não nas condições ou variáveis que determinam o seu sofrimento. Sua atuação é fundamentalmente determinada por técnicas, procedimentos e conhecimentos e não pelas necessidades da população (IEMA, 1999, p. 35).

Spink (1996) entende que isto decorre do pressuposto de que o campo de trabalho e das organizações é um campo de aplicação da psicologia, mas não de problematização – assim, a problematização e o fazer da psicologia não estariam relacionados à sua aplicabilidade, estes se configurariam como instâncias distintas. Ao agir dentro desta ótica separatista, o psicólogo que atua na esfera do trabalho se embrenha em um terreno restritivo,

onde a preocupação social do psicólogo influencia tão-somente o tipo de problema que quer resolver e a maneira de resolvê-lo permanece presa àquilo disponível para aplicação, desvinculada de uma práxis voltada à compreensão ativa de um mundo social/processual.

O mundo de trabalho e de organização é visto tão-somente como um campo de atuação e não um fenômeno a ser compreendido, porque na hierarquia implícita da ciência esse não é um papel do aplicador. Psicologia do Trabalho é um assunto do quinto ano ou de cursos de pós-graduação no exterior, algo que um psicólogo pode fazer, mas não como parte de sua identidade básica (SPINK,1996, p. 182).

Borges-Andrade (2008) observou a utilização de diferentes abordagens teóricas no trabalho do psicólogo em organizações, pluralidade teórica que justifica “tanto pela complexidade do objeto de estudo quanto pela ausência de maturidade teórico-conceitual do psicólogo da área, visto que abordagens teóricas distintas são usadas concomitantemente”.

Outro dos fatores a contribuir no sentido de o psicólogo organizacional brasileiro não possuir ainda uma *identidade* profissional fortemente consolidada, é o processo de formação, que privilegia a área clínica. Segundo Zanelli (1994, p. 46), “pode-se falar de uma perspectiva clínica que se estende pela formação e pela atuação”. Uma análise dos currículos dos cursos de Psicologia, realizada em 1982 pela Comissão de Ensino do Conselho Regional de Psicologia — 6a Região, revelou que existe uma marcada desproporção, não favorável à Psicologia Organizacional, entre a quantidade de disciplinas voltadas, direta ou indiretamente, para a preparação dos alunos ao exercício profissional nas organizações e as disciplinas dirigidas para a Psicologia Clínica. “Em decorrência, e supondo-se que o modelo clínico tem sido, em geral, calcado na perspectiva de análise individual de problemas, aos alunos ocorrerá a generalização de tais procedimentos para a empresa” (ZANELLI, 1984). De acordo com Mello (1975, p.60): “os cursos ganharam uma unidimensionalidade compacta, de maneira que

não apenas *formam* psicólogos clínicos, mas *transformam* os alunos, graças ao conteúdo predominante das disciplinas, em psicólogos clínicos” (grifos no original).

Galvão *apud* Zanelli (2002, p. 113) se detém sobre o problema da formação do psicólogo, observando a realidade brasileira: “a imagem que o psicólogo tem de sua identidade profissional é produto de um processo de formação reconhecidamente distorcido, segmentado e insuficiente”. A *identidade* do psicólogo organizacional, ao passar do tempo, após sua formação, modifica-se. De acordo com Langenbach & Negreiros *apud* Zanelli (2002), o psicólogo passa a autodenominar-se profissional da área de Recursos Humanos, ou ainda afirma “não se sentir psicólogo”. Ou seja, sua *identidade* torna-se cada vez mais fragmentada e esvaecida; o tempo, aliado às práticas cartoriais e burocráticas dentro das organizações, afastam cada vez mais o profissional da psicologia de um fazer pautado na pesquisa e criticidade; por conseguinte, afastando-o das possibilidades de atuar com vistas em um processo que conduza a mudanças do ambiente psicossocial.

Somem-se a isto os estereótipos atribuídos aos profissionais da psicologia: muitas vezes são vistos como de detentores de certo poder sobrenatural; suas palavras mágicas seriam capazes de facilmente modificar pessoas e situações. Malvezzi (1979) acentua como a imagem e o estereótipo do psicólogo contribuem para a reprodução do sistema, na medida em que este profissional permanece pautado em uma atuação meramente tecnicista diante dos problemas organizacionais, adepto de modismos, e mero repetidor e consumidor acrítico de modelos para solução de problemas.

O próprio psicólogo coloca em dúvida sua *identidade* se as situações fogem a uma abordagem clássica e menos convencional. Não parece apto, muitas vezes, a dimensionar objetivamente seu potencial de atuação no ambiente organizacional. Uma atuação mais coerente com a realidade das organizações na atualidade demanda uma prática voltada à tomada de decisões em nível estratégico, em consonância com as transformações que ocorrem

à sua volta e às reações internas da comunidade organizacional. Borges –Andrade (1985), ao abordar a questão de como as organizações contribuem para uma ausência de prescrição para o *papel* do psicólogo, faz uma reflexão sobre a responsabilidade deste profissional no processo de redimensionar seu *papel* no âmbito das organizações:

Cabe também a este mudar esta situação, mostrando o que pode (se pode) fazer, além de receber clientes para fazer aconselhamento psicológico dentro da organização (será justo, para com os empregados, serem expostos no seu ambiente de trabalho?), além de realizar treinamentos de relações humanas ou "vivências" como forma de atender suas aspirações de ser clínico e além de aplicar testes e emitir laudos psicológicos. Ademais, é bom ressaltar que o bloqueio quanto à participação nos processos decisórios muitas vezes se cristaliza a partir da incompetência política de muitos profissionais, que se "guardam" e se marginalizam em "setores de psicologia", sob uma visão tecnicista e restritiva imposta por eles próprios.

Note-se o discurso de um dos participantes da pesquisa de Zanelli (1984, p.141): “ele (psicólogo) não amplia e também não tem segurança de que as coisas que ele faz são importantes ou tenham um impacto positivo na organização” (Participante G). O psicólogo deveria desempenhar um *papel* determinante no sentido colaborar para a melhoria das relações entre indivíduos, entre a organização e os indivíduos: esta é a tendência para a qual se direcionam muitos profissionais atuantes hoje no mercado. Reavaliar a própria atuação é requisito fundamental para a construção desta prática mais condizente às transformações sociais e empresarias, bem como de uma *identidade* profissional mais sólida. O fortalecimento da *identidade* dos psicólogos organizacionais depende da avaliação de seu preparo acadêmico, da sua prática, do contexto social que estabelece a formação e a prática dos valores relativos às suas atividades (ZANELLI, 1994, p. 144). No entanto, esta realidade só pode se configurar

de modo efetivo se o profissional da psicologia abandonar a perspectiva de isolamento em relação a outras áreas do conhecimento, conforme apontam Carvalho & colaboradores (1988, p. 60): “A Psicologia é desvinculada das demais ciências, o indivíduo é estudado como que pairando acima de seu contexto social”.

Cabe ainda ressaltar a falta, nos currículos, de disciplinas relacionadas com a Administração e a Economia, como exemplos, que poderiam fornecer subsídios complementares à formação dos alunos, facilitando-lhes a interação com outras categorias que atuam no contexto das organizações, além de facilitar a compreensão das múltiplas nuances do processo organizacional (ZANELLI, 1984).

Cabe ao psicólogo organizacional ampliar seu foco no sentido de compreender a necessidade de realizar intercâmbio com ramos com a Antropologia, Sociologia, Administração de Empresas, Economia, Ciências Políticas, Educação, entre tantas outras, que podem contribuir imensamente no sentido de que o psicólogo esteja apto a exercer um *papel* muito mais ativo dentro das organizações, a planejar, desenvolver estratégias, apontar soluções, indo além de uma atuação focada em seleção e mesmo diagnóstico de problemas.

Pesquisas recentes apontam para uma mudança de perspectiva que o psicólogo brasileiro que atua em organizações começa a ter. Bastos (2008) investigou a escolha e comprometimento com a área de atuação entre psicólogos organizacionais e observou diferenças com relação à pesquisa anterior realizada em 1980. Nesta, a área organizacional era vista como de passagem para parcela significativa dos que nela se inseriam. “Os índices de abandono e de intenção de mudança eram, na época, mais elevados do que os encontrados nas demais áreas”.

Na amostra estudada (um subgrupo de 103 psicólogos que atuam na área organizacional que responderam a este módulo específico da pesquisa mais ampla sobre o psicólogo brasileiro) verificou-se que, diferente do quadro traçado por Bastos (1988), é expressivo o contingente de psicólogos que combina a atuação em organizacional com outras áreas distintas (38,8%). A escolha da área não se diferencia das demais no peso dos elementos internos ($X=6,20$, em uma escala de sete pontos), mas o peso dos aspectos externos, embora baixo, é mais elevado (2,74) do que as outras áreas. O comprometimento com a área é mais fortemente afetivo ($X=4,18$, em uma escala de cinco pontos) do que instrumental ($X=3,24$), não se diferenciando das demais áreas (BASTOS, 2008).

Os psicólogos organizacionais participantes do estudo recente revelaram um dos mais elevados escores de intenção de permanecer atuando na área. Esta intenção de permanência apresenta forte correlação positiva e significativa com o comprometimento afetivo e com o peso dos fatores internos na escolha da área. Os resultados indicam que, ainda que não seja mais uma área de dedicação exclusiva como anteriormente, os psicólogos que atuam em organizações do trabalho atualmente no Brasil, sentem-se mais congruentes com as características que definem este espaço de atuação do psicólogo.

Trata-se de um quadro novo e alvissareiro para a área. As novas configurações corporativas e do mundo trabalho requerem uma revisão da *identidade* e do *papel* do profissional da psicologia. Cabe ao psicólogo repensar e redimensionar seu *papel* nesta nova gramática, de modo a tornar sua prática congruente com modelos novos, onde imperam questões diversas como o desemprego estrutural, qualidade de vida no trabalho, demanda por produtividade e flexibilidade do trabalhador.

O psicólogo que ficar alheio a estas e outras questões inerentes aos processos de mudança, não conseguirá definir e firmar com clareza sua *identidade* e *papel* nestes novos contextos, correndo o risco de tornar-se um profissional obsoleto e alijado do que acontece no mundo do trabalho, um dos seus objetos. Mediante um quadro tão veemente de mudanças no contexto do trabalho, a psicologia não pode manter-se omissa. Precisa buscar seu objeto a fim

de ajudar os homens não exatamente a adaptar-se a tais mudanças, mas a passar por elas num nível menor de sofrimento: “A POT é uma resposta à necessidade de compreensão da subjetividade humana a partir dos problemas criados pela interface entre pessoa, o trabalho e a sociedade” (MALVEZZI, 2006, p. 86).

5.2.2 O Psicólogo Organizacional como Porta Voz: *Identidade*, *Negatividade* e *Alianças Inconscientes*

Sob o enfoque da psicanálise reinterpretada por autores como Bleger, Pichon-Rivière e Kaës, a proposta é compreender o profissional da psicologia atuante nas organizações como um agente explicitador do implícito. De acordo com a teoria de Kaës, a *identidade* e o *papel* do psicólogo organizacional estão atreladas a sua função de porta-voz.

Muitos estudos já confirmaram a existência de representações e estereótipos acerca da atuação do psicólogo:

[...] o psicólogo dificilmente terá ‘carta branca’ para intervir conforme lhe convier nas organizações, pois fará parte, inevitavelmente, de equipes multiprofissionais que, por regra, têm uma ideia estereotipada e limitada sobre a atuação do psicólogo organizacional (BORGES-ANDRADE, 1990, *apud* DITTRICH, 1999, p. 60-61).

Este profissional é muitas vezes enxergado como detentor de um poder mágico, e suas palavras, de acordo com a representação coletiva, teriam a potencialidade de modificar pessoas e situações. Partindo deste pressuposto, e pensando que a organização reproduz as representações de uma coletividade social mais ampla onde está inserida, o psicólogo poderia ser visto também nas organizações como aquele que exerce o *papel* do mágico, do adivinho,

virtualmente capaz de profetizar sobre o passado e o futuro. Teríamos que pensar, então, neste ponto, o que significam tais papéis em nossa sociedade; como estas figuras do “sobrenatural” são socialmente encaradas. O que invocam: medo, curiosidade, admiração, estranheza? São vistas como detentores de uma sapiência solitária, não compartilhada e compreendida pelos outros membros do grupo? Há outra pergunta a ser feita: o psicólogo na organização seria visto como um mago com poderes adivinhatórios, numa esfera de conhecimentos não atingida pelo grupo como um todo, ainda que este profissional exerça, de acordo com Bleger (1984), atividades estereotipadas, anuladas e amortizadas pelas forças operantes na organização? Considerando-se tais possíveis fantasias inconscientes do grupo, ou outras ainda existentes no que concerne à expectativa que os integrantes de uma organização possuem em relação à atuação do psicólogo nas instituições, se estabelece a relação com as alianças inconscientes:

Chamei de aliança inconsciente, uma formação psíquica intersubjetiva construída pelos sujeitos de um vínculo pra reforçar, em cada um deles, certos processos, certas funções ou certas estruturas vindas do recalque, ou da recusa, ou do desmentido e da qual eles obtêm um benefício, tal que, o vínculo que os liga, adquire para sua vida psíquica, um valor decisivo (KAËS, 2006. p.133).

Kaës ensina que “certas formações e certos processos psíquicos são preferencialmente trabalhados por e no agrupamento” (1997, p.247). O que significa dizer que o inconsciente não pode ser desconsiderado ao se abordar os vínculos intersubjetivos recorrentes nos grupos, assim “o grupo é considerado como lugar da manifestação do Inconsciente dos sujeitos” (KAËS, 1997, p.248).

Provavelmente este estereótipo se associa o fato de que a atuação clínica do psicólogo é não só a mais conhecida socialmente, mas também a área privilegiada no processo de formação. Segundo Dittrich (1999, p.50): “Visto como espécie de ‘médico’ ou meramente

como um ‘profissional da saúde’, o psicólogo é aquele que deve privilegiar a racionalidade clínica no exercício da profissão”. Por muito tempo e ainda hoje no processo de formação do psicólogo, ocorre um predomínio do modelo médico; o profissional da medicina, ao longo da história, esteve grandemente associado às figuras supostamente detentoras de poderes curativos sobrenaturais: “o campo das atividades é confundido como uma especialidade da Medicina e, muitas vezes, é identificado como uma atividade envolta em algo místico, de difícil penetração” (ZANELLI, 2002, p. 38-39). De acordo com Bleger (1984, p. 52), em instituições, a simples presença do psicólogo pode trazer um “efeito mágico, tranquilizador (há um psicólogo)”. A utilização de técnicas de psicometria, vastamente difundidas nos processos de seleção de pessoal, também contribui para que se reforcem tais estereótipos de que o profissional da psicologia seria dotado de conhecimentos alheios ao entendimento dos outros membros do grupo, visto que os testes psicológicos são instrumentos de pesquisa restritos à utilização pelo psicólogo.

Segundo Bleger (1984, p.43), o psicólogo que atua nas instituições exerce o *papel* de um “técnico da relação interpessoal ou um técnico dos vínculos humanos”. Mais que isso e inserido nestas dimensões, Bleger (*ib idem*) vislumbra o psicólogo como um “técnico da explicitação do implícito”.

O psicólogo na organização, ao exercer seu *papel* de explicitador do que está subentendido, assume a função de porta-voz, de acordo com o entendimento de Kaës. Este autor concorda com Pichón-Rivière no sentido de que a função fórica (exercida pelo porta-voz) permite decifrar os processos latentes existentes nos grupos:

O *porta-voz* é aquele que, em grupo, em certo momento, diz algo, e isso é signo de um processo grupal, que, até esse momento, se mantinha latente ou implícito, como escondido no interior da totalidade do grupo. Como signo, o que revela o porta-voz

deve ser decodificado [...] pelo grupo e particularmente pelo coordenador que indica a significação desse aspecto (PICHÓN-RIVIÈRE *apud* KAËS, 2006, p. 34).

O profissional da psicologia atuante nas organizações pode trazer à tona conteúdos não-ditos das relações. Conflitos, insatisfações por parte dos funcionários quanto às lideranças, comunicação distorcida são elementos que permanecem na maioria das vezes latentes. É função do psicólogo organizacional explicitá-los, de modo que o grupo possa, a partir desta emergência, trabalhar sobre tais aspectos. Um conflito não-dito pode trazer consequências nefastas ao grupo; entretanto, conflitos que propiciem o diálogo e manifestação de controvérsias podem contribuir, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento individual dos envolvidos e com o crescimento da organização a partir do debate de ideias. O mesmo no concernente às insatisfações quanto aos líderes ou à organização. O clima organizacional que permanece deteriorado, sem a devida busca pelos elementos causadores de tal deterioração, tende a tornar-se cada vez mais conturbado, de modo que as relações grupais não evoluam em sentido positivo. O psicólogo organizacional pode exercer um *papel* decisivo neste âmbito, contribuindo sobremaneira para fazer emergir a causa dos conflitos, queixas e falhas de comunicação.

Pensando sobre como o sujeito exerce seu *papel* no contexto grupal, vale resgatar a concepção de Pichón-Rivière que é análoga a de Kaës, neste item em particular: “o porta-voz é considerado em sua emergência como expressão, mas não é idêntico ao grupo” (KAËS, 2006, p.39). Ao mesmo tempo, o porta-voz é tratado como parte do conjunto, é assimilado ao conjunto do qual emerge. O psicólogo faz parte do grupo, é um funcionário de dado departamento; vivencia e é impactado pela cultura e clima organizacionais, da mesma forma como ocorre com os outros colaboradores.

Parece que seguindo esta linha, o psicólogo na organização também cumpriria a função de *porta-voz*, na medida em que reproduz na sua prática o sistema e a cultura organizacionais (fazendo emergir a expressão análoga dos processos de grupo), por fazer parte do conjunto, ser um membro do grupo. Malvezzi (1979) acentua como a imagem e o estereótipo do psicólogo contribuem, por isso mesmo, para a reprodução do sistema, enquanto este profissional permanece como mero repetidor e consumidor acrítico de modelos para solução de problemas.

Ao mesmo tempo, se diferencia do grupo, não é idêntico a ele, olha para a organização “de fora e de longe”. Este olhar “distanciado” tem duas significações: o psicólogo pode assumir a função de assessor ou consultor e, de modo que o psicólogo passe a exercer atividades correlacionadas a diagnóstico situacional, um agente de mudanças com total independência profissional (BLEGER, 1984, p.45). Neste sentido, o profissional da psicologia nas organizações, a partir de seu olhar distanciado, está mais apto, a partir de seu diagnóstico, a apontar falhas no sistema relacional, problemas de comunicação entre os níveis estratégicos e operacionais, conflitos de interesses intra e interdepartamentais, causas de desmotivação, bem como apresentar soluções que envolvam mudanças de postura por parte dos membros da organização.

Não obstante a possibilidade de atuar como um consultor que observa a instituição sem envolvimento (o que acarretaria a possibilidade de uma atuação crítica do psicólogo organizacional), este afastamento pode ter outro viés. O olhar “de longe” pode demonstrar que o psicólogo nas organizações não esteja efetivamente envolvido nos processos organizacionais: de acordo com o que as pesquisas mais recentes têm demonstrado, o psicólogo nas organizações estaria afastado de uma real compreensão do ambiente psicossocial em que está inserido:

Na dimensão da formação profissional, os participantes identificaram a necessidade de se estudar o ambiente das organizações. Avaliaram a necessidade de mais prática no contexto das organizações. Julgaram que falta capacitação para produzir conhecimentos e também falta um modelo de ação aplicável ao contexto de trabalho. Detectaram falta de instrumentos e de preparo para o diagnóstico da realidade organizacional. Não se apreende a realidade política e social das organizações. Comentaram a necessidade de conhecer o processo de produção e suas relações com os fenômenos comportamentais. Indicaram a carência de aprendizagem das relações de trabalho e falta de clareza do psicólogo no que tange à própria inserção nas relações de produção (ZANELLI, 2002, p. 118).

Um grande problema da atuação reside no fato de que muitas organizações, por não conseguirem compreender as possibilidades de trabalho do psicólogo, incumbem o profissional de um número tão extenso de tarefas que este não tem tempo para legitimar o próprio trabalho. Há que se pensar se este ditame de regras não teria relação com o “efeito tranquilizador” já aqui mencionado e apontado por Bleger (1984). A hipótese é a de que os dirigentes da organização, as lideranças, prefeririam ver o psicólogo exercendo atividades não engendradoras de mudanças, não confrontadoras dos modelos organizacionais vigentes, e assim, estaria estabelecida uma aliança inconsciente a serviço de uma suposta harmonia organizacional. Atividades relacionadas a recrutamento e seleção de pessoal, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho, são algumas das tarefas mais comumente desempenhadas pelos psicólogos organizacionais. Tais atividades podem ser realizadas de modo crítico e relacionadas a uma visão mais estratégica do psicólogo; entretanto, no mais das vezes, ocorrem de modo burocrático e com fins de servir a sistemas punitivos e autocráticos de gestão.

O psicólogo permanece como um empregado cujo *status* permite apenas a execução de “tarefas dispostas por um *status* superior, sem haver participado da programação das mesmas” (BLEGER, 1984, p.39); nesta medida, lhe é interdito o *papel* de catalizador e explicitador dos conflitos que devem permanecer recalçados, assegurando um aparente conforto dos membros o grupo, o que se dá justamente a partir do enquistamento do psicólogo em alguma

atividade estereotipada (BLEGER, *ib idem*). De acordo com este autor (p.42), a participação de um psicólogo em uma instituição promoveria “ansiedades de tipos e graus diferentes” e o manejo das resistências forma parte, infalivelmente, de sua tarefa. O grupo teria, de acordo com Kaës (2006), a função de revalidar o recalçamento em nível individual, e por aí se estabeleceria o pacto, cuja função reside em excluir aquilo que afetaria a ligação entre os membros do grupo: “O conjunto assim ligado, só obtém sua realidade psíquica a partir das alianças, dos contratos e dos pactos inconscientes que esses sujeitos concluem e que, seu lugar no conjunto, obriga-os a manter” (KAËS, 2006, p. 133).

Trazer à tona conteúdos implícitos, fonte originária dos conflitos e ansiedades existentes na organização, desestabilizaria ou até poderia destruir as alianças inconscientes que mantêm os segredos recalçados. Os membros que sabem, “que estão no segredo” estabelecem com os que não sabem, “relações de cumplicidade e de poder” (KAËS, 2006, p.251). Então, não seria tão simples assim para o psicólogo explicitar este implícito, invocar os processos psíquicos inconscientes que mantêm “as malhas identificatórias partilhadas” (KAËS, 2006, p. 252) pelo grupo. O recalque existe e se mantêm porque o grupo o considera necessário à própria permanência; o psicólogo passa a exercer um papel incômodo se quer mobilizar e invocar os processos recalçados que fornecem a base à própria manutenção da cultura da organização. Muitas organizações, até de grande porte, evitam a contratação de um psicólogo, e poder-se-ia lançar, a partir deste fato, a hipótese de que a presença de um profissional da psicologia representaria um incômodo à suposta paz organizacional, uma tranquilidade baseada no silêncio e do recalque. As tais relações de poder e cumplicidade permanecem não questionadas, uma vez que não há ninguém com interesse em trazer à tona os segredos que sustentam a suposta harmonia psíquica da organização.

Bleger (1984, p.52) preceitua que a mera presença do psicólogo nas organizações o classificaria como “um agente de mudanças e catalizador ou depositário de conflitos”. Esta é

outra das funções fóricas exercidas pelo psicólogo em uma organização; a figura do porta-sintoma: “*el porta-síntoma no se considera como el ‘punto débil’ del sistema, sino como un sujeto que toma su propia parte em la división que el representa y que actúa ante um conjunto de otros que, de ese modo, sostienen este sintoma y son parte em el*” (KAËS, 2005, p. 227).

Vale reiterar que, de acordo com Paiva (2005), os papéis relacionados ao exercício profissional, por advirem da ação da própria pessoa, se constituem muito mais em *papéis* alcançados do que conferidos. A *identidade* psicossocial se consolida ou enfraquece por meio da avaliação do desempenho do *papel* do indivíduo por parte dos outros membros do grupo, o que acontece também a partir das alianças inconscientes: esta avaliação provoca, na pessoa avaliada, sentimentos e emoções de ordem positiva, negativa, ou ambas, relacionados a respeito e estima.

Dittrich (1999, p.50) ao debruçar-se sobre o problema da formação do psicólogo reflete sobre o fato de que a situação de preconceito em relação à Psicologia Organizacional se deve, grandemente “às deficiências na formação do psicólogo brasileiro, provenientes de uma concepção errônea da própria Psicologia e seus objetivos”. Assim, a imagem que o psicólogo passa a ter de sua *identidade* profissional, de acordo com Zanelli (2002) “é produto de um processo de formação reconhecidamente distorcido, segmentado e insuficiente”. Gomide (1988), por sua vez, “conclui que psicólogo brasileiro está insatisfeito com a sua formação, o que revela o baixo nível de aprendizado existente nas instituições de ensino superior”.

A *identidade* do psicólogo organizacional, ao passar do tempo, após sua formação, modifica-se. De acordo com Lagenbach & Negreiros *apud* Zanelli (2002), o psicólogo ao autodenominar-se profissional da área de Recursos Humanos, ou afirmar “não se sentir psicólogo” leva a pensar na negatividade, no pacto denegativo formulado por Kaës. Parece que a *identidade* do psicólogo organizacional, neste sentido, estaria pautada sobre “renúncias e sacrifícios, sobre apagamentos, rejeições e recalques, sobre um ‘deixar de lado’ e sobre

restos” (KAËS, 2006, 133). O próprio psicólogo coloca em dúvida sua *identidade* se as situações fogem a uma abordagem clássica e menos convencional. Não parece apto, muitas vezes, a dimensionar objetivamente seu potencial de atuação no ambiente organizacional. Ou seja, sua *identidade* torna-se cada vez mais fragmentada e esvaecida; o tempo, aliado às práticas cartoriais e burocráticas dentro das organizações, afasta cada vez mais o profissional da psicologia de um fazer pautado na pesquisa e criticidade; por conseguinte, afastando-o das possibilidades de atuar com vistas em um processo que conduza a mudanças do ambiente psicossocial.

Observa-se que derivado de um desconhecimento do papel do psicólogo organizacional, aliado a mecanismos de recalamento do sistema organizacional, que pretende evitar a emergência de conteúdos latentes, o profissional desta área permanece pouco vinculado a tarefas relacionadas ao desenvolvimento estratégico, mas enquistado numa rede de tarefas técnicas e burocráticas, que não permite que lhe sobre tempo e espaço psicológico para exercer o papel de explicitador dos conteúdos latentes das relações e conflitos organizacionais. As práticas do profissional da psicologia que atua nas organizações permanecem mais pautadas nas demandas organizacionais imediatas do que na elaboração de um trabalho baseado em pesquisa e produção científica.

A respeito dos vínculos que o profissional da psicologia estabelece com seus pares, a forma como ele se relaciona e como é visto por colegas do mesmo nível hierárquico, chefias, subordinados, clientes da organização, servidores terceirizados, é o que confere a ele um *status* específico e um *papel* muito claramente definido, sob o enfoque da teoria dos *papéis*. O psicólogo na organização situa-se neste emaranhado de expectativas, trafegando dentre os mecanismos psicossociais que contribuem na formação de sua própria *identidade* social.

CAMINHO METODOLÓGICO

Estudar aspectos psicossociais como *identidade, papel e significado do trabalho* requer do pesquisador atenção especial a ambiguidades e aos elementos não visivelmente observados. Muitas vezes, em se tratando de temas desta natureza, o que parece ser não é, e vice-versa, o que acarreta dificuldade de mensuração dos elementos por frequência ou algum tipo de forma. Diante disto, é imprescindível uma estratégia que exponha todos os elementos levantados na pesquisa, os quais sejam capazes de revelar os processos presentes e as regras de seu funcionamento. O testemunho dos sujeitos da pesquisa, a atenção minuciosa a seu relato, constitui-se de imperativo à análise e interpretação dos dados.

O levantamento de dados e a análise buscando o entendimento de como são construídos a *identidade* o *papel* do psicólogo organizacional e o significado atribuído por estes profissionais a seu trabalho, pretende, além da reflexão sobre a temática, possibilitar o encontro de estratégias criativas e adequadas ao mundo globalizado, compatibilizando qualidade de vida no trabalho e práticas da psicologia eficazes tanto para o bem estar do trabalhador quanto para a empresa. Neste sentido, a pesquisa teve um cunho de aplicabilidade. A pesquisa aplicada se define como uma pesquisa que objetiva gerar conhecimentos que possuam alguma aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (GIL, 1999).

É exploratória por ter partido de hipóteses, pretendendo o aprofundamento no estudo da realidade dos psicólogos das organizações de trabalho privadas. “Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema” (TRIVIÑOS, 1996, p. 109). Em outras palavras, de acordo com GIL (2002), visa proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de construir hipóteses ou tornar explícito o problema. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas como problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A pesquisa teve um cunho descritivo, na medida que buscou definir os traços característicos, a *identidade* e o *papel* do psicólogo atuante em organizações de trabalho na região da Foz do Itajaí-SC. De acordo com TRIVIÑOS (1996) o estudo descritivo pretende descrever determinados fatos, população e/ou fenômenos de determinada realidade. GIL (*ibidem*) destaca que a pesquisa descritiva também pode propor-se a descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.). É o caso da pesquisa proposta, cujo grupo de interesse é o dos psicólogos que atuam em organizações:

A pesquisa qualitativa do tipo histórico-estrutural, dialética, parte também da *descrição* que intenta captar não só a aparência do fenômeno, como também sua essência. Busca, porém, as causas da existência dele, procurando *explicar* sua origem, suas relações, suas mudanças e se esforça por *intuir* as consequências que terão para a vida humana (TRIVIÑOS, 1996, p. 129).

Quanto aos procedimentos, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Outro procedimento foi o levantamento, o qual visou a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se pretende conhecer. Procedeu-se à solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise dos dados, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002).

A pesquisa qualitativa busca “conhecer trajetórias de vida, experiências sociais dos sujeitos” (MARTINELLI, 1999, p. 24). Há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, o que significa dizer, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Requer a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados (SILVA & MENEZES, 2001).

DEMO (1995, p. 244) ressalta que a abordagem qualitativa imprescinde de participação: “Não é possível fazer avaliação qualitativa à distância, ou de modo intermitente, esporádico, por encomenda, por terceiros. Convivência é o mínimo que se exige”. Por isso a utilização do instrumento de entrevista, o qual propicia o relacionamento dialógico entre pesquisador e sujeitos da pesquisa. De acordo com Minayo (2000), nas pesquisas qualitativas, é essencial a interação entre pesquisador e sujeitos. Isso significa dizer que não se pode pensar o campo de trabalho como neutro, pois a forma de abordá-lo já revela a preocupação do trabalhador.

A pesquisa qualitativa possui alguns pressupostos, de acordo com WILSON (1977). Os pressupostos ecológicos-naturalistas referem-se à influência que o ambiente exerce sobre os atores. Ocorre que o comportamento só pode ser compreendido dentro de um contexto específico; se os atores forem retirados de seu ambiente habitual torna-se difícil obter conclusões verdadeiras sobre seu comportamento. “O ambiente, o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações e desenvolvem seus modos de vida fundamentais, tem um valor essencial para alcançar das pessoas uma compreensão mais clara de suas atividades” (TRIVIÑOS, 1996, p. 122).

Como este estudo visa à compreensão de fenômenos produzidos nas e pelas interações cotidianas de trabalho, abordando a *identidade, papel e significado do trabalho* do psicólogo organizacional, e considerando-se o ambiente das organizações do mundo contemporâneo, uma investigação de natureza qualitativa mostrou-se apropriada, e foi buscada como um caminho que possibilitou a aproximação do cotidiano dos psicólogos do trabalho, em sua dinâmica e complexidade.

Outros pressupostos são os fenomenológico-qualitativos, os quais se referem às características culturais relacionadas à existência das pessoas que participam da pesquisa. Tal abordagem “além de salientar a necessidade de observar os sujeitos não em situações isoladas,

artificiais, senão na perspectiva de um contexto social, coloca ênfase na ideia dos significados latentes do comportamento do homem” (TRIVIÑOS, 1996, p. 122). Tal pressuposto se coaduna com a técnica da análise de conteúdo, a qual se propõe à compreensão do conteúdo implícito e latente do discurso dos sujeitos pesquisados.

BOGDAN (1982) preceitua que a pesquisa qualitativa possui características que a tornam peculiar. Dentre estas se destaca o fato de que os pesquisadores qualitativos focam seus estudos no processo e não simplesmente no resultado e no produto. Vale saber que a investigação quantitativa também estuda o processo dos fenômenos, mas o faz de modo diferente da abordagem qualitativa:

A investigação histórico-estrutural, porém, aprecia o desenvolvimento do fenômeno não só em sua visão atual que marca apenas o início da análise, como também penetra em sua estrutura íntima, latente, inclusive não visível ou observável à simples observação ou reflexão, para descobrir suas relações e avançar no conhecimento dos seus aspectos evolutivos, tratando de identificar as forças decisivas responsáveis por seu desenrolar característico (TRIVIÑOS, 1996, p. 129).

Disto decorre também que na abordagem qualitativa, o significado é preocupação essencial. Bogdan e Biklen (1994) ressaltam que a pesquisa qualitativa objetiva melhor compreender o comportamento e a experiência humanos, o que implica “compreender o processo mediante o qual as pessoas constroem significados e descrever em que consistem estes mesmo significados (p. 70). A presente pesquisa, ao tentar compreender *identidade, papel e significado do trabalho* do psicólogo organizacional, busca fazer com que os sujeitos reflitam acerca de suas experiências, sua vida, seus projetos.

3.1 UNIVERSO: Psicólogos que atuam em Organizações de Trabalho na região da Foz do Itajaí, região de Santa Catarina que compreende os municípios de Balneário Camboriú, Itajaí, Navegantes, Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itapema, Luis Alves, Penha e Porto Belo. Foram entrevistados psicólogos das cidades de Itajaí, Navegantes e Balneário Camboriú.

3.2 AMOSTRA:

Foram entrevistados profissionais (dez psicólogos organizacionais), todas do sexo feminino (não foram encontrados homens para compor a amostra), atuantes nos setores secundários (indústrias) e terciários (serviços) da economia, de organizações de médio e grande porte, desde o número de 100 funcionários, até 70.000. Foram entrevistadas três profissionais que trabalham como consultores em diversas empresas (autônomos), e sete como assalariadas (uma dentre estas presta também serviços como consultora autônoma), com jornadas de trabalho em turno integral. Dentro desta amostragem, apenas uma das psicólogas exerce também atividade clínica. O tempo de formação em Psicologia variou entre 1 e 22 anos. Dentre as entrevistadas, quatro são pós graduadas. Os entrevistados não se opuseram que seus nomes fossem divulgados, apenas manteve-se em sigilo o nome das empresas em que trabalham por questões éticas. A escolha das empresas não foi aleatória, mas deu-se em virtude de sua representatividade na região. A indústria pesqueira e o porto representam a fatia mais significativa da economia das duas principais cidades onde se realizou a pesquisa (Itajaí e Navegantes), portanto três dentre os profissionais entrevistados foram destes segmentos. Todas as profissionais entrevistadas trabalham em empresas que empregam maciçamente ou tem um nome fortemente ligado ao desenvolvimento regional. Dentro da amostra, apenas três das profissionais não trabalham em empresa familiar.

Vale retomar o conceito de sujeito coletivo. MARTINELLI (1999, p.24) explica que o sujeito de pesquisa tem uma “referência grupal, expressando de forma típica o conjunto de vivências de seu grupo”.

O estudo aqui relatado caracterizou-se como um estudo de caso, uma vez que seu objetivo exigiu que se buscasse, de modo aprofundado, conhecimentos sobre o fenômeno da construção da *identidade* e *papel* profissionais de psicólogos que atuem em organizações de trabalho, permitindo compreender “por que” e “como” esse fenômeno se manifesta. Foi utilizada mais especificamente a modalidade multicase, também denominada de casos múltiplos, uma vez que o estudo contou com a participação de diversos trabalhadores com o objetivo de compreender o fenômeno focalizado. Triviños (1996) refere-se aos estudos multicase como possibilidade de pesquisa quando se quer estudar dois ou mais sujeitos ou organizações sem que se persigam objetivos de natureza comparativa, situação que caracteriza o estudo comparativo de casos.

3.3 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS

Foi utilizado como instrumento de pesquisa um roteiro semi-estruturado (as entrevistas foram gravadas e transcritas), aplicado ao profissional da psicologia que exerce funções relativas à psicologia em organizações. Investigou-se junto aos psicólogos como se dá sua inserção nas organizações de trabalho, qual significado atribuem a este, afim de poder averiguar como está consolidada sua *identidade* profissional.

Uma vez que se pretendia apreender aspectos relativos à *identidade*, *papel* e *significado do trabalho* do psicólogo organizacional utilizou-se a entrevista semi-estruturada, que confere mais liberdade ao entrevistador e especialmente ao entrevistado. Oportunizou-se aos sujeitos de pesquisa que falassem livremente; bem como o entrevistador inseriu mais

questionamentos quando percebeu necessário. A entrevista semi-estruturada significa uma técnica de coleta e tratamento dos dados flexível, “para permitir o direcionamento requerido pelo pesquisador e a liberdade de expressão dada ao sujeito” (SILVA, 2002).

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1996, p. 146)

Os sujeitos foram entrevistados no seu próprio local de trabalho. O contato era feito previamente, via telefone ou e-mail, solicitando a disponibilidade do profissional para a concessão da entrevista. Primeiramente a pesquisadora expunha os objetivos da pesquisa e firmava um acordo ético com os participantes no sentido de não divulgar o nome da empresa e dados que os entrevistadores considerassem sigilosos. Sempre era solicitada permissão para a gravação da entrevista, conforme pode-se conferir nos anexos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS:

A análise de dados oriundos das ciências sociais necessariamente envolve uma multiplicidade de fenômenos, e aí reside a grande dificuldade na escolha de métodos. Isto porque tais ciências consideram o indivíduo inserido num contexto social, um ambiente profícuo em relações subjetivas, nas relações entre as pessoas e os elementos que constituem seus papéis sociais e sua *identidade*. Portanto, o discurso trazido pelo sujeito é alinhado às suas condições de produção, condições estas sempre tradutoras de elaborações coletivas, de modo que o discurso nunca será inteiramente individual. O sujeito não necessariamente adere a tais elaborações coletivas, pode com elas compor-se ou ainda, entrar em choque (GRIZES, 1978).

As narrativas e histórias, para Galpin & Sims (1999), constituem a forma como as pessoas revelam aspectos de si mesmos e de suas vidas, sua *identidade*, aspectos que tais pessoas pensam valer a pena revelar aos outros. Tais autores reforçam a ligação entre *identidade* e trabalho e apontam que a narrativa através da qual o indivíduo estrutura e conecta os elementos dessas histórias mostra algo acerca de como pensa que o mundo funciona. Vale atentar para o entendimento de que o modo como as diferentes pessoas escolhem uma história e a recontam se constitui nos veículos de suas próprias *identidades*. Ou sejam, pode haver mais de uma verdade na narrativa, do mesmo modo que o que importa é precisamente a verdade da narrativa, a verdade para o sujeito, e não a verdade histórica.

A metodologia qualitativa utilizada procura dar conta do universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes. Neste estudo, trabalhou-se com tais processos, que não podem ser reduzidos à quantificação (MINAYO, 2000). Ressalta-se a importância da etapa de análise, tão ou mais importante que a da coleta, visto que será precisamente a análise que trará a compreensão dos dados obtidos, levando ao atingimento dos objetivos inicialmente

colocados na pesquisa. Para a presente pesquisa utilizou-se prioritariamente a análise de conteúdo.

A primeira fase do processo incluiu as transcrições das entrevistas na íntegra (momento em que o pesquisador já inicia um processo de reflexão sobre o material coletado), e a leitura geral do material, de modo a destacar e selecionar os aspectos mais relevantes relacionados aos objetivos da pesquisa. Na etapa de exploração do material e tratamento dos resultados, as entrevistas foram separadas em trechos de acordo com os conteúdos temáticos, visando a um melhor manuseio das informações. Na fase de inferência, tentou-se desvendar o conteúdo subjacente ao que está manifesto nos trechos selecionados e categorizados.

Modo indutivo:

Proposto pelos empiristas Bacon, Hobbes, Locke e Hume. O conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios pré-estabelecidos. A generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações (GIL, 1999; LAKATOS & MARKONI, 1993).

Segundo LAKATOS & MARKONI (1995), o estudo ou abordagem dos fenômenos, no método indutivo, caminha para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias mais gerais. Na pesquisa em questão, a partir da análise dos resultados dos dados obtidos junto aos sujeitos pesquisados, pretendeu-se uma compreensão generalizada da *identidade e papel*, bem como do *significado do trabalho* dos psicólogos em organizações. Por conseguinte, partiu-se do indivíduo para a busca de um padrão que seja do grupo.

A pesquisa qualitativa possui raízes no materialismo dialético, de modo que o fenômeno possui sua própria realidade fora da consciência. “Ele é real, concreto e como tal, é estudado. Isto significa enfocá-lo indutivamente” (LAKATOS & MARKONI, 1995, p. 130).

Análise do Conteúdo:

Para Triviños (1996, p.161), o processo de Análise de Conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão).

A análise tem como objetivo resumir as observações, de modo que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. A interpretação, por sua vez, procura um sentido mais amplo de tais respostas, face sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (SELLTIZ *et all apud* RAUEN, 1999, p. 122). A interpretação também é um processo de analogia com os estudos assemelhados, de forma que os resultados obtidos são comparados com resultados similares para destacar pontos em comum e pontos de discordância.

BARDIN define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, obter indicadores quantitativos ou que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições e produção/reprodução (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

Do ponto de vista analítico instrumental, este conceito é fundamental para a compreensão dos dados obtidos. A análise de conteúdo, de acordo com BARDIN (*ib idem*),

busca a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens, bem como a expressão deste, a partir de um conjunto de técnicas parciais e complementares. O objetivo desta abordagem foi efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens do estudo. O mesmo autor (1997) sugere ainda que “se abandone a ilusão da transparência dos fatos sociais – afastando-se do perigo da compreensão espontânea”. BARDIN (*apud* SILVA, 2002) “aponta para a necessidade de conjugar o desejo do rigor com a necessidade de descobrir, ir além das aparências”.

GRIZES (1978) sugere que a técnica da análise de conteúdo possa adequar-se mais à captação de fenômenos de natureza psicossocial, como a *identidade*. Esse autor aponta para a dificuldade de investigação em Psicologia Social, uma vez que seu objeto pode ser definido exclusivamente de maneira abstrata, pela comunicação, interação e influência. No entanto, não deixa de apontar o fato de que a Psicologia Social aplica-se à grande parte das atividades humanas, uma vez que todas possuem, em diferentes graus, algum componente de ordem social. Por isso mesmo, torna-se difícil delimitar seu objeto específico: por ser difícil definir *em que e como* o social se encontra presente nos comportamentos.

**ANÁLISE DOS DADOS – *IDENTIDADE, PAPEL E SIGNIFICADO*
DO TRABALHO DOS PSICÓLOGOS DO TRABALHO DO VALE
DO ITAJAI –SC**

Da mesma forma, como as tintas se oferecem a quem quer que as deseje, sem que isso os torne pintores: falta uma capacidade criadora, um poder de síntese e organização, uma imaginação que traz à existência coisas que não existiam [...]. Também na ciência: os dados, sem a centelha que lhes arquitetura e os põe em movimento, são inertes, mortos, mudos...

Rubem Alves, 2000

Neste capítulo, serão analisadas as entrevistas realizadas com os dez psicólogos da região do Vale do Itajaí- Sc, de acordo com o método da Análise de Conteúdo.

O quadro da próxima página sintetiza o perfil destes profissionais. A ordem em que aparecem está de acordo com a ordem temporal em que foram entrevistados. Foram utilizados os próprios nomes dos participantes, uma vez que estes não apresentaram objeção de que apenas o primeiro nome aparecesse. Estão reunidas informações individualizadas relativas ao tempo de formação, nível de formação, cargo exercido por estes profissionais nas empresas onde prestam serviços, segmento e porte da organização onde atuam.

PERFIL DOS TRABALHADORES PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nome dos entrevistados	Tempo de Formação em Psicologia (em anos)	Nível de Formação	Cargo/Função	Segmento	Porte da Organização
Iolanda	22 anos	Graduação	Consultora de Recursos Humanos/ Coordenadora da ABRH	Consultoria de Recursos Humanos	Vinculada como prestadora a organizações de diversos portes
Diane	4 anos	Graduação e Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Formação em Terapia Cognitiva Comportamental.	Psicóloga	Revendedora e Concessionária de Carros e Motos	Médio
Mirliane	22 anos	Graduação	Coordenadora de Recursos Humanos	Distribuidora de Alimentos	Médio (243 funcionários, 190 terceirizados)
Mariane	16 anos	Graduação e Pós Graduação em Gestão de Pessoas	Gerente de Recursos Humanos	Alimentos/ Indústria Pesqueira	Grande (650 funcionários)
Priscila	3 anos	Graduação	Analista de Recursos Humanos	Alimentos/ Indústria Pesqueira	Grande (650 funcionários)
Janaina	10 anos	Graduação	Analista Administrativa	Alimentos (Carnes, Frios, Massas)	Grande (70.000 funcionários)
Natalia	6 anos	Graduação e Pós Graduação em Administração Pública	Técnica Administrativa	Alimentos (Carnes, Frios, Massas)	Grande (70.000 funcionários)
Liliane	1 ano	Graduação em Pedagogia e Psicologia Pós Graduação em Psicopedagogia	Psicóloga	Portuário	Grande
Ilcelene	6 anos	Graduação	Analista de Remuneração	Cooperativa de Saúde	Médio (472 funcionários)
Lenirce	16 anos	Graduação Formação em Terapia Reichiana	Consultora de Recursos Humanos	Transporte Coletivo Urbano	Médio (144 funcionários)

Os nomes utilizados foram os das próprias participantes, que autorizaram sua utilização.

Os dados reunidos mostram um tempo médio de formação de 11 anos. Foram entrevistados tanto sujeitos com mais de 22 anos de formação, quanto com apenas um ano, de modo que a amostra está distribuída entre profissionais formados há pouco tempo e outros com um número considerável de anos. Isto confere uma variabilidade aos dados, pois foram

ouvidos tanto profissionais que estão no mercado de trabalho há bastante tempo, quanto profissionais que estão no início de sua carreira, como psicólogos de organizações.

Cinco das entrevistadas possuem apenas nível de graduação e apenas duas das entrevistadas cursaram especialização que mantêm afinidade com a área da Psicologia do Trabalho, em Gestão de Pessoas. Tais dados podem denotar uma postura de acomodação das profissionais, do ponto de vista de desenvolvimento acadêmico, no sentido de alinhar teoria e prática. Nenhuma das profissionais investigadas demonstrou interesse em dar continuidade à sua formação na área da Psicologia do Trabalho, o que pode estar relacionado a certo distanciamento identitário da área. Note-se que as duas especializações mais próximas ao trabalho dos psicólogos em organizações são em Gestão de Pessoas, denotando que o profissional da psicologia busca na Administração e não na própria Psicologia subsídios para sua prática. Uma das profissionais é especialista em Administração Pública, curso também vinculado à Administração. Outras das profissionais, apesar de atuarem prioritariamente na área organizacional buscaram formação na área clínica (Terapia Cognitivo Comportamental, Terapia Reichiana) e educacional (Psicopedagogia). A impressão que se tem é que os profissionais parecem não encontrar (e não procurar), na própria Psicologia do Trabalho, subsídios para sua prática cotidiana no trabalho, buscando-os em áreas afins.

Quatro das psicólogas atuam como autônomas, prestando serviços de consultoria. Uma dentre estas, matem, além destes serviços, vínculo empregatício com horário regular de trabalho. As outras seis mantêm este tipo de vínculo, com carga de trabalho integral, que varia entre 40 e 44 horas semanais. Isto demonstra compatibilidade com as tendências já apresentadas neste estudo, de um modelo de trabalho novo e diferenciado, onde o profissional é gestor da própria carreira profissional.

Dentre as profissionais entrevistadas, apenas duas possuem como denominação da função “Psicóloga”. Todas as outras têm nomes que denominam suas funções que as

distanciam, em termos de nomenclatura pelo menos, da função de psicólogas do trabalho. Ou são referidas como da área de Recursos Humanos (Analistas, Gerentes, Coordenadoras) ou da área administrativa (Técnica, Analista). Uma delas possui um nome de função que demonstra a especialização a que muitos profissionais da psicologia vivenciam atualmente no cotidiano de trabalho (Analista de Remuneração).

Quanto ao segmento organizacional em que trabalham, o objetivo da pesquisadora foi o de fazer aparecer na amostra em estudo profissionais atuantes em segmentos significativos da economia regional. Algumas das empresas em que as profissionais atuam, possuem dimensão em âmbito nacional e internacional. Foram entrevistadas duas profissionais que atuam no segmento da indústria pesqueira e uma do segmento portuário (os dois principais alicerces econômicos das cidades pesquisadas – Itajaí e Navegantes); duas de indústrias alimentícias (frios, carnes, massas), um dos segmentos econômicos mais significativos da economia catarinense; uma de uma cooperativa de saúde com atuação em âmbito nacional; uma que atua em na mais importante empresas de transporte coletivo da região, uma prestadora de serviços numa tradicional concessionária de veículos do estado, uma atuante na maior distribuidora de alimentos da cidade de Itajaí, e outra consultora de diversas empresas e coordenadora da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) da região. Os portes das organizações onde atuam variou entre médio e grande.

Os aspectos relativos à *identidade, papel e significado do trabalho* do psicólogo serão apresentados a seguir, considerando a trajetória deste profissional, as mudanças vivenciadas desde o início da trajetória, obstáculos encontrados no trabalho, projetos de carreira e como este profissional significa o “ser psicólogo do trabalho”.

4.1 VIDA PROFISSIONAL: TRAJETÓRIA DE CARREIRA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Nos depoimentos, observou-se que praticamente todas as psicólogas entrevistadas na pesquisa iniciaram sua carreira na área da Psicologia do Trabalho. Nenhuma delas teve experiência profissional na área da psicologia educacional, exceto no momento de estágio. Uma fez uma tentativa de trabalho com clínica logo no início da carreira, mas não se adaptou e apenas uma delas atua concomitantemente na área organizacional e clínica.

As atividades desenvolvidas pelas entrevistadas envolvem diversos aspectos da atuação, desde recrutamento e seleção de pessoal (o que inclui triagem de curriculum), até tarefas mais relacionadas às esferas estratégicas, como definição de salários e desenvolvimento de carreira. Apenas uma das entrevistadas desenvolve atividades burocráticas relacionadas à folha de pagamento e cartão ponto; outras três mantêm contato com o departamento pessoal da empresa, mas no âmbito da parceria no trabalho, não desenvolvendo atividades específicas da área. A resistência em realizar tarefas ligadas a departamento pessoal apareceu no discurso de muitas, bem como um entendimento de que exercer tais atividades não faz parte da dimensão do profissional da psicologia do trabalho. Nas palavras de uma participante, falando de um emprego anterior ao que está atualmente:

...Então, além disso eu fazia Departamento Pessoal. Conferência de Folha. Então, não era Psicóloga. (Natália)

Eu digo, meu cargo de coordenadora de Rh que é de nome, porque eu jamais vou sentar ali e vou fechar folha, já falei, já deixei claro: não sento ali e não fecho a folha, primeiro que eu não sei trabalhar com programa de RUBI...(Mirliane)

[...] aí eu assumi a área que estava junto com departamento pessoal, que eu não entendo nada. E não tem que entender, eu tenho que ter uma equipe muito boa, que toque isto... (Mariane)

Eu não quero fazer um trabalho de departamento pessoal, e no entanto, eu vejo os psicólogos aqui fazendo.(Liliane)

Entretanto, ainda que as profissionais entrevistadas não realizem, em sua maioria, atividades relacionadas a departamento pessoal, elas relatam saber que essa é a realidade de muitos colegas e organizações:

Hoje em dia é muito mais barato para uma empresa ter um mesmo profissional que faça departamento pessoal e seleção do que ter um administrador para fazer departamento pessoal e um psicólogo para fazer seleção e clima, por exemplo. (Natália)

Uma das entrevistadas (Iolanda), relatando a fala de uma colega, não participante da pesquisa:

“Eu já fiz de tudo dentro da área de RH. Eu conheço RUBI, conheço RONDA, faço admissão, demissão e tal, mas minha formação é em Psicologia. Eu faço recrutamento e seleção, faço departamento pessoal. Mas eu quero atuar em Treinamento, eu quero falar de clima organizacional, e não só pesquisa de clima, mas gestão de clima”.

Nestes discursos percebe-se que as profissionais entrevistadas não entendem tais atividades como parte do escopo do psicólogo do trabalho; três delas, como dito, trabalham em parceria com o departamento pessoal e consideram este relacionamento válido. A única que realiza eventualmente algumas tarefas operacionais desta área, entende que este conhecimento é importante para o psicólogo:

Eu não entendia nada disso, sistemas... a gente trabalha com Rubi e tal. Nunca tinha mexido. Cheguei aqui e comecei a aprender e acho que é bem válido também, porque hoje em dia, mesmo para vagas de Analista de RH eles pedem conhecimento de sistemas e registro, daí eu já aprendi um pouquinho, sei registrar, umas coisinhas mais básicas eu sei. Algumas leis trabalhistas, também. (Priscila)

Numa análise crítica da situação do profissional da psicologia do trabalho, uma das entrevistadas reflete sobre o fato de que esta objeção do psicólogo em exercer tarefas relacionadas a departamento pessoal prejudica a sua inserção no mercado:

Quando você vê uma vaga de Analista de RH anunciada em qualquer lugar, formação: psicologia, administração, pedagogia... Por que não existe uma vaga analista de RH: formação psicologia? Porque eles sabem que só a formação em Psicologia não vai saber fazer uma conferência de folha. Foi o que eu te falei: eles sabem que pode acontecer de o psicólogo não querer fazer, por exemplo, indicadores. Que não é meu caso, mas poderia vir aqui uma psicóloga que dissesse: “Não, eu só faço o que tange à psicologia”. (Natália)

Tais discursos estão em consonância com as demandas de um mundo do trabalho onde se exige do profissional que transite por uma variabilidade de tarefas, que se flexibilize, que adquira novas habilidades, adaptado às necessidades da organização. O indivíduo polivalente, o homem-lego: “Deve ser visível nele sua capacidade de criar e coordenar competências. [...] Hoje, o mundo de negócios exige que se criem competências” (MALVEZZI, 1999).

Por mais cruel que pareça esta lógica à luz da qualidade de vida do trabalhador, e são exaustivamente discutidos os efeitos deletérios que o excesso de pressão no ambiente de trabalho, as demandas por resultados cada vez mais inatingíveis e a cobrança de desempenhos cada vez mais generalistas trazem à saúde do trabalhador, Malvezzi (1999), demonstra uma realidade do mundo do trabalho que é a predominante, praticamente a única alternativa: “Embora essa condição seja desumana é a condição na qual temos que viver”.

Na fala de Iolanda, uma profissional com 22 anos de experiência na área, aparece a mudança do campo trabalho do psicólogo do trabalho nas últimas décadas. Na década de 1980 havia uma especialidade extrema, ao menos nas grandes organizações, o que hoje acontece com pouca frequência: o psicólogo da atualidade assume uma multiplicidade de funções:

Mas aí veio a mudança dentro da área de RH e que antes eu era uma especialista... olha o nível de especialidade: eu era Recrutadora e Seleccionadora da área da área administrativa (algumas áreas). [...] Então, nós éramos muito especializados mesmo. Eu não era recrutadora, a recrutadora da empresa. Eu era recrutadora da área administrativa e em determinados momentos fui só de algumas áreas (marketing, comércio exterior e logística). Eu era staff destas áreas. (Iolanda)

Ao explicar a mudança pelo qual a área da psicologia do trabalho, ela diz:

Não, não podemos continuar com especialistas deste jeito, chamados recrutador e seccionador. Isto para caminhar para hoje para analista de recursos humanos. Eu acho que esta evolução, de uma certa forma foi positiva, mas deu uma enrolada no meio de campo.

Esta “enrolada no meio de campo” refere-se ao fato de que, ao mesmo tempo em que a área da psicologia do trabalho evoluiu no sentido de tornar as atividades mais generalistas e estratégicas, o profissional adquiriu responsabilidades fora do escopo específico da psicologia.

Se você me disser que existe um psicólogo aqui no mercado aqui da região que consiga exercer o papel 100% de psicólogo, eu vou dizer, parabéns, porque é o único que existe. É a minha visão, posso estar equivocada. [...] Aqui hoje na empresa eu tenho espaço para ser psicóloga: eu posso fazer aplicação de teste numa seleção, eu posso usar dos recursos de dinâmica de grupo, eu posso fazer um atendimento a um funcionário através da área de Clima, uma ação de melhoria de Qualidade de Vida. Tudo isso é função de psicólogo. Só que 90% das ações que eu faço hoje na empresa poderiam ser feitas por um administrador, por um pedagogo, por um assistente social com uma formação mais técnica. (Natália)

Dentro do estudo, cinco das profissionais entrevistadas realizam atividades generalistas, que envolvem cuidados com a qualidade de vida e saúde do trabalhador, avaliação de desempenho, projetos de carreira e remuneração, treinamento e desenvolvimento, abordagem psicossocial do trabalho, análise da cultura e clima, responsabilidade social da organização, recrutamento e seleção. Três tem como atividades principais e quase que exclusivas, recrutamento e seleção; uma, a parte relativa à carreira e remuneração e outra, a parte de análise de clima organizacional (estas últimas desempenham tarefas um pouco mais

diversificadas, atuando eventualmente na seleção de cargos executivos, treinamento e desenvolvimento de projetos de carreira). Desta forma, pode-se observar que atualmente parece haver um equilíbrio entre o número de profissionais que exercem atividades mais específicas e outros que exercem atividades generalistas dentro da área da Psicologia do Trabalho. Também no concernente ao campo de atuação: há psicólogos cuja prática é mais pautada em modelos tradicionais de atuação, realizando atividades como recrutamento e seleção, descrição de cargos e treinamento. Outros, por sua vez, expandem suas atividades para aspectos como qualidade de vida e saúde do trabalhador, relações psicossociais no âmbito organizacional, planejamento e desenvolvimento de carreira junto com o colaborador.

No presente estudo, observou-se que nas empresa de grande porte, onde havia um maior número de psicólogos na mesma empresa, ocorre uma maior divisão de tarefas, de modo que cada profissional se torna responsável por uma área específica. Em empresas de menor porte, onde há geralmente apenas um psicólogo, este fica responsável por uma multiplicidade de atividades relativas à área.

Sampaio (2001), mencionando pesquisa de Goulart (1998), afirma que já está superado o tripé recrutamento-seleção-treinamento, e os psicólogos do trabalho vêm cada vez exercendo atividades mais generalistas (em posições ligadas ao nível estratégico da organização), não obstante ainda ocupem espaços caracterizados por atividades funcionais (ligadas a subsistemas de recursos humanos) e atividades específicas (privativas à função do psicólogo).

A maior parte das psicólogas entrevistadas possui um relacionamento próximo dos gestores e influi no processo de tomada de decisões no que diz respeito à área de pessoal. Obviamente as que possuem maior influência são as que possuem cargos em nível de gerência e coordenação. Entretanto, mesmo as profissionais que não exercem cargos destes níveis mostram haver diálogo com as chefias e espaço para discussões e sugestões:

Sempre que tem alguma tomada de decisão que envolve pessoas, sempre tem a minha participação.(Diane)

No final de 2008, eu consegui trazer uma empresa que participa do trabalho aqui com a gente, de planejamento estratégico, das definições de diretrizes da organização, isto é muito legal, que a gente está junto, a gente sabe o que está acontecendo. (Mariane)

As profissionais que menos exercem influência no processo de tomada de decisões e menos participam dos processos decisórios são aquelas responsáveis exclusivamente por recrutamento e seleção. A fala de uma destas profissionais demonstra o nível de isolamento de sua atividade do restante do contexto organizacional, e a impossibilidade de influir em processos de mudança:

De estratégico, só fazemos a pesquisa de qualidade anual, eles até nos ouvem, mas não implementam nossas sugestões. Não participamos de reuniões, ficamos isoladas aqui. (Lenirce)

Se eles (a chefia) ouvem, mas não implementam as sugestões, fica clara a desconsideração com as ideias das profissionais envolvidas no processo. Uma falsa escuta: o profissional implementa um projeto, mas está ligado a ele apenas pela metade. Ainda que faça sua reflexão, as ideias suscitadas são desconsideradas pela gestão. Não há continuidade no trabalho, o processo é parcial. Neste caso específico, trata-se de empresa familiar com graves problemas relacionais entre os membros, problemas de sucessão, onde as psicólogas são vedadas de intervir. De todas as profissionais entrevistadas, este foi o caso mais extremo de falta de participação nos processos estratégicos da organização, apesar de a profissional já prestar serviços para a empresa há 15 anos. No caso particular, a profissional mostrou consciência desta alienação imposta, capacidade de reflexão e criticidade. Pelo que se observou e analisou na entrevista desta profissional, esta impossibilidade de participar dos processos decisórios advém da cultura da empresa, familiar e centralizada.

Em dois outros casos em que foi percebida a falta de envolvimento em assuntos estratégicos por parte das psicólogas, isso aconteceu por fatores distintos. Em uma dos casos, a profissional realiza seleção de funcionários de nível operacional, de chão de fábrica. A profissional, jovem ainda, com poucos anos de formação, reporta à gerente da área, também psicóloga, e não parece sentir-se incomodada com esta situação de realizar apenas tarefas operacionais:

Na verdade quem entra na indústria, não passa por um processo seletivo muito rigoroso, é mais uma triagem. Porque é muito fluxo, é muita gente. E se a gente selecionar muito, vai acabar sem ninguém. Às vezes acaba entrando... agora, período pré-quaresma, entrou muita gente totalmente fora do perfil, muita gente ruim mesmo. [...] Tem uma ficha. Eles preenchem. Eles chegam aqui, eu pego a carteira, preencho os dados pessoais e converso um pouco. “Por que saiu da última empresa, como é que era, qual a tua experiência?” Rapidinho, coisa de cinco minutinhos com cada um. (Priscila)

A atuação desta profissional se restringe a um processo de seleção precário, mecanizado, restrito a tarefas que não prescindem de uma saber psicológico. Zanelli (2002) critica a formação do psicólogo que se prepara para a aplicação de testes e entrevistas de seleção sem uma visão mais ampla. Segundo ele, a maioria dos psicólogos não sabe enxergar a organização como um sistema complexo e nele intervir como tal. De acordo com Maluf (1994), o psicólogo não pode ser um profissional limitado a técnicas a serem aplicadas, e sim um cientista do conhecimento, com uma formação teórica e metodológica que lhe permita conhecer o seu objeto de estudo.

No outro caso, a profissional mostra-se incomodada com a situação de hiper-especialização (o que ocorre por tratar-se de empresa de grande porte, onde as atividades são muito bem definidas e compartimentalizadas), e procura por si estratégias para sair desta posição de executora de tarefas operacionais:

Estou envolvida com CIPA, tudo o que aparece na minha frente eu abraço. É da minha natureza ser assim eu nunca troco uma coisa por meia coisa a mais. Eu me abraço de inteiro ou eu olho e deixo passar.(Natália)

Isso demonstra que cada profissional busca estratégias próprias de enfrentamento das limitações impostas pelo ambiente organizacional. Alguns se adaptam à situação cerceadora que a organização lhes impõe, outros, buscam formas de driblar a estagnação que muitas vezes o ambiente organizacional procura estabelecer. O trabalhador de hoje administra a sua empregabilidade através do desenvolvimento da sua *identidade* profissional, que é o capital com o qual ele negocia sua participação em novos cargos, missões e projetos (MALVEZZI, 1999).

O fato de quatro das psicólogas entrevistadas atuarem como prestadoras de serviços, denota a busca por novos modelos de inserção no mercado, e criação de espaços de atuação. Uma delas é contratada em regime celetista por uma empresa e presta serviços como consultora em outras, especialmente na área de treinamento e desenvolvimento. Outra das entrevistadas possui a própria empresa de consultoria e também realiza serviços de seleção em sala comercial mantida por uma empresa, para a qual é prestadora. Outra, presta serviços em diversas empresas, onde fica alocada durante os dias da semana em que trabalha em cada uma. Por fim, uma delas propôs um projeto de saúde no trabalho e qualidade de vida e tornou-se prestadora em empresa pública, onde trabalha diariamente. Note-se que cada uma delas encontrou um modelo particular, conseguindo se inserir e transitar em uma ou em várias empresas concomitantemente, de acordo com os novos paradigmas laborais:

Os termos flexibilidade, mobilidade e agilidade são a tônica de experiências diversas, que têm como pano de fundo o fim do horário regular de trabalho, o uso crescente do trabalhador em tempo parcial, temporário ou subcontratado e uma requisição contínua de novos atributos aos envolvidos (MANCEBO & LOPES, 2004).

A fala de uma das participantes da pesquisa aponta neste sentido, da busca de uma maior flexibilização do tempo, espaço e tarefas a desempenhar, bem como maior autonomia. As próprias empresas estão se dando conta de que este modelo pode ser muito vantajoso para a organização, trazendo resultados mais concretos e efetivos, apesar do tempo menor de que o trabalhador dispõe para aquela organização:

Nesta outra empresa em que eu trabalho eles até me disseram: “ Não me importo o quanto de horário você vai fazer, o que eu quero é resultado. Então, às vezes eu trabalho aos sábados, mas eu reagendei. Eu faço segunda, quarta, às sexta vezes o dia todo... De acordo com a demanda. Eu não tenho que ficar lá em dias fixos. E nós já estamos há um ano e pouco e sempre funcionou muito bem. Até porque há dia que não há demanda, então não tem porquê de estar lá.(Diane)

Este novo modelo mais flexível também pode ser interessante para o trabalhador que se adapta, que transita livremente nas gramáticas novas:

Eu gosto mais desta dinamicidade, ficar buscando outras experiências, para estar dividindo experiências. Eu não gosto muito daquela rotina pré-estabelecida, então eu acredito que até o meu trabalho flui mais quanto tu consegues abrir este leque... ter outras experiências, outras visões. E a gente acaba sempre auxiliando a empresa crescer e dividindo experiências.(Diane)

“O psicólogo passou a prestar serviços de assessoria ou consultoria integrada aos procedimentos de mudança implementados pela organização” (ZANELLI & BASTOS, 2004).

Uma área relativamente nova de inserção do profissional da psicologia é a da qualidade de vida e saúde do trabalhador. É a fase/face da Psicologia aplicada no contexto do trabalho denominada Psicologia do Trabalho. Esta face surge “[...] direcionada aos estudos da psicopatologia e da psicodinâmica do trabalho, que aposta no trabalho como um meio de realização da felicidade humana” (FREITAS, 2002, p. 25).

E o trabalhador, ele tem os seus problemas lá de saúde, ele vai acarretar lá. Por isso que eu foco na qualidade de vida. Tudo vai acarretar lá, a tua qualidade de vida vai acarretar lá no cliente, de frente com os clientes. (Liliane)

[...] a gente está estruturando um grupo de trabalho para tratar estas questões de saúde mental, ocupacional, saúde física, programas de prevenção. Então nós temos um grupo que vai trabalhar com isso aqui em Itajaí. Foi apresentada uma proposta para os gestores, foram colocados dados (temos tantos afastamentos em Itajaí, por esse e por esse motivo, o volume de atestados no mês é muito grande: gripe...Sabemos que está relacionado à época, julho, inverno, mas tem uma questão psicológica, emocional). Quando a coisa não está bem, a imunidade cai: problemas gástricos, doenças de pele aparecem muito. Então, indiretamente, a pessoa está mostrando que não está bem. Agora deu uma acalmada, mas tem muitos sintomas de stress. Muitos jovens, que estudam à noite e trabalham de dia. E no final de semana, saem, então, não conseguem descansar, segunda-feira estão “mortos”, não dão conta do trabalho, e isso vai somando. A gente coloca para as pessoas: “O excesso de trabalho não é legal”. Os gestores têm que saber qual é o limite da pessoa, têm que conseguir enxergar isso. (Janaina)

Estas falas demonstram uma preocupação que transcende a questão da geração do lucro, deixando de considerar a atividade laboral sob a perspectiva única da produção de bens materiais ou de serviços. “Fortemente influenciada pelos pressupostos da chamada Psicologia Social Crítica, passa a estudar, por exemplo, relações entre o trabalho e a subjetividade e propor uma série de ações que têm como meta o bem-estar humano” (TOMANICK, 2003).

Um dos principais desafios na área de POT na atualidade reside em compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI & BASTOS, 2004).

“A Psicologia do Trabalho, a partir da aproximação com Psicologia Social Crítica trouxe a possibilidade de novos significados para a atuação, como, por exemplo, o olhar sobre a saúde dos trabalhadores” (JACQUES, 1999). As questões relacionadas à saúde laboral

devem ser estar na agenda de prioridade dos psicólogos do trabalho. As doenças ocupacionais representam uma dura realidade de nossos dias, impactando tremendamente na vida dos trabalhadores e seus familiares.

Atualmente, observa-se uma pressão constante contra a massa de trabalhadores existentes em quase todo o mundo. Uma ameaça com objetivo certo faz com que milhares de pessoas se sintam sobressaltadas [...] o desprezo assola o universo e traz consequências drásticas para todos os que têm em seu trabalho sua única forma de sobrevivência (HELOANI & CAPITÃO, 2003).

Mas as pessoas também precisam se dar conta de que elas também precisam de um momento para descansar. Se vir que começa a encher, encher aquele copinho, uma hora derrama... Às vezes eu falo individualmente, o gestor chama, pede socorro. Ou a pessoa vai até o laboratório. Aí me chamam. Choram desesperados. São problemas com o colega de trabalho, ou por stress, aí você conversa um pouquinho. Aí identifica se precisa de um acompanhamento psicológico, ou de repente é apenas um desabafo. Conversa-se mais uma ou duas vezes, era um momento. Às vezes não é. Tem alguns casos graves. E outros bem amenos, mas que precisam de um acompanhamento maior. Vê-se que o ônus é alto, até não tão alto, mas tem casos graves. Pessoas que você vai acompanhando e vê que a pessoa não deve melhorar. E a pessoa vai estourando, estourando e uma hora ela vai cair. (Janaina)

França & Rodrigues (*apud* Figueiras & Hipert, 2002, p. 122) definem o stress laboral da seguinte forma:

Aquelas situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador às suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente e trabalho, na medida em que esse ambiente contenha demandas excessivas a ela ou que ela não detenha recursos adequados para enfrentar tais situações.

Apesar do aumento da incidência de doenças laborais de cunho psíquico, fortemente determinadas por uma gramática organizacional onde vigoram a pressão para o cumprimento

de metas, a expectativa por resultados acima da média, a estimulação da competitividade entre os pares, a atuação dos psicólogos organizacionais e do trabalho em questões ligadas à qualidade de vida no trabalho e saúde do trabalhador ainda é incipiente:

[...] os psicólogos atuam em menor proporção nas questões de acidentes de trabalho, problemas de ajustamento e bem estar e na assistência psicossocial a trabalhadores. O crescimento desse campo faz com que ele ultrapasse os limites convencionais da Psicologia Organizacional...(ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 481).

A psicóloga cuja função se relaciona às questões de remuneração e carreira também desempenha atividades relativamente novas na área e consoantes com o redimensionamento desta disciplina e ampliação do campo de atuação do psicólogo do trabalho:

Pesquisa salarial, monto tabela, faço reajuste, faço descrição de cargo, trabalho em carreiras em cima do que isso pode ser feito. Faço avaliação de desempenho, então está tudo atrelado. Faço algumas trilhas de desenvolvimento individual, que foi uma metodologia meio caseira, que não é nem coaching, e nem treinamento em grupo. [...] E aí a gente estava com um pouco de dificuldade com algumas pessoas e o gerente veio falar “a gente não consegue fazer nada, um trabalho individual”, e eu montei uma metodologia que as algumas pessoas usam, para clínica mesmo, em cima de filmes. Então, eu faço análise de competências, a gente dentro daquelas competências, do que não está muito bacana, o que precisa desenvolver e aí eu vou, com a metodologia da inteligência emocional, autoconsciência, responsabilidade, tomada de decisão, enfim, e aí, eu coloco um filme dentro destes temas para a gente poder discutir. Então é um bate-papo, este bate-papo, a gente consegue identificar algumas coisas que não estão bacanas, cria-se metas, “e aí, o que a gente vai fazer com isso?”. Isso é trabalho individual. (Ilcelene)

Na área de *administração de pessoal*, surgem psicólogos envolvidos com planejamento de cargos, movimentação de pessoal e benefícios e, até mesmo, planejamento global das necessidades de recursos humanos (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 480-481).

No trabalho desta profissional ocorre a nítida interface com outras disciplinas que se comunicam com a psicologia, como a administração e a economia. Entretanto, isto não descaracteriza sua *identidade* profissional; sua atuação permanece voltada à aspectos de bem estar e desenvolvimento humano. Pode-se localizar esta mudança de atuação no segundo movimento inovador pelo qual passou a Psicologia Organizacional e do Trabalho, mais ao final da década de 80 do século 20:

O segundo movimento inovador caracteriza-se como um alargamento do cargo. Ou seja, a inserção do psicólogo em equipes multidisciplinares de recursos humanos conduziu a que novas atividades, até então desempenhadas por outros profissionais, também fossem incorporadas ao leque de competências do psicólogo [...] o crescimento desse subcampo novamente coloca o psicólogo frente ao desafio de uma compreensão mais ampla do que está ocorrendo no mundo do trabalho e de seus impactos nas organizações e nos trabalhadores, impulsionando contatos interdisciplinares com a Sociologia do Trabalho, Teoria Organizacionais, Economia, entre outros. (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 479-480).

Aí a gente vê que é um trabalho todo em conjunto, a gente trabalhou junto com a área de marketing. Essa inserção conjunta é o que é válido.(Diane)

Carvalho & colaboradores (1988, p. 60) fazem a crítica de que a ciência psicológica muitas vezes se distancia da realidade social: “A Psicologia é desvinculada das demais ciências, o indivíduo é estudado como que pairando acima de seu contexto social”. Por isso, é alentador observar que muitos psicólogos, em sua prática cotidiana estão conseguindo transitar entre várias ciências, buscando referenciais fora da psicologia, mas com fins de incrementá-la:

Cabe ainda ressaltar a falta, nos currículos, de disciplinas relacionadas com a Administração e a Economia, como exemplos, que poderiam fornecer subsídios complementares à formação dos alunos, facilitando-lhes a interação com outras categorias que atuam no contexto das organizações, além de facilitar a compreensão das múltiplas nuances do processo organizacional (ZANELLI, 1984).

O problema da formação pouco voltada a área da Psicologia do Trabalho, aliás, apareceu em vários discursos:

[...] eu acho que tem um pouco de equivoco de formação de faculdades que formaram para determinadas coisas, às vezes até para uma área clínica. Porque o psicólogo clínico tem uma postura diferente. E aí a pessoa cai de pára-quedas numa área de RH e não adequou a sua postura. (Iolanda)

Vários autores se debruçaram sobre esta característica da formação do psicólogo, mais voltada à atuação clínica. A crítica é de que os egressos dos cursos de psicologia possuem uma visão restrita das possibilidades do campo de atuação; durante o curso, são oferecidas poucas disciplinas voltadas à realidade institucional e mercado de trabalho. O aluno não tem quase nenhuma noção das práticas do psicólogo em outro ambiente que não seja o da clínica para atendimento psicológico. Conforme Mello (1975, p.60):

[...] os cursos ganharam uma unidimensionalidade compacta, de maneira que não apenas formam psicólogos clínicos, mas transformam os alunos, graças ao conteúdo predominante das disciplinas, em psicólogos clínicos (grifos no original).

Porque a faculdade te direciona extremamente para a clínica, mas de uma forma, que parece que a única coisa que parece que você tem que saber é clínica. Se você não fizer clínica, você é um fracassado na psicologia. Então, um tinha um amor muito grande por clínica, mas não me via clinicando, porque eu não consegui ser tão...

alheia, digamos assim. Eu não sei muito esperar o tempo do outro, não, sabe?
(Mirliane)

Nesta época, a gente via muito pouco, a vivência de RH na psicologia a gente não tinha na nossa formação. Então, nem sabia o que era o psicólogo na organização, nunca me despertou e o estágio não me deu oportunidade. (Mariane)

Um grande problema apontado na formação na área, foi o fato de ela não ser vinculada aos problemas reais encontrados no cotidiano de trabalho em organizações:

Eu acho que isso tem muito a ver com a formação na época. Porque quando eu me deparei na área de RH, eu lembro que eu fui tentar lembrar o que eu tinha aprendido, e eu não conseguia. Eu até lembro que eu fui buscar o material que eu tinha da formação, aquilo que estava lá não sustentava a minha ação, eu tive que estudar RH.
(Mariane)

Tais discursos estão em consonância com os resultados obtidos em outra pesquisa realizada por Zanelli:

Na dimensão da formação profissional, os participantes identificaram a necessidade de se estudar o ambiente das organizações. Avaliaram a necessidade de mais prática no contexto das organizações. Julgaram que falta capacitação para produzir conhecimentos e também falta um modelo de ação aplicável ao contexto de trabalho. Detectaram falta de instrumentos e de preparo para o diagnóstico da realidade organizacional. Não se apreende a realidade política e social das organizações. Comentaram a necessidade de conhecer o processo de produção e suas relações com os fenômenos comportamentais. Indicaram a carência de aprendizagem das relações de trabalho e falta de clareza do psicólogo no que tange à própria inserção nas relações de produção (ZANELLI, 2002, p. 118).

O conteúdo destes discursos traz a dificuldade muitas vezes encontrada pelo profissional em início de carreira de inserir-se e compreender os jargões de negócios, o funcionamento de uma realidade empresarial nunca vivenciada durante o período de formação. Os egressos dos cursos de psicologia saem despreparados para vivenciar a realidade organizacional, a formação não lhes dá subsídios para atuarem na área e transitarem ao menos

com relativa segurança nos ambientes organizacionais. Saem às escuras, tendo que tatear e construir sozinhos os próprios caminhos.

O psicólogo, ao conhecer detalhadamente a situação de trabalho, obtém subsídios para elaborar descrições dos seus diferentes componentes, tanto em termos materiais, como organizacionais, ambientais e humanos relacionados à atividade que está sendo analisada (LEPLAT & CUNY, 1977, p. 5).

[...] eu me deparei com uma realidade de mercado, que era bem diferente da academia, porque a academia me deu poucas referências da própria estrutura de RH, quando a gente fala da administração em si, da gestão. Do próprio negócio, que a gente tem um entendimento muito pequeno. Então, eu cheguei na primeira entrevista e o profissional me perguntou se eu conhecia PPLA¹ PSMO², eu disse “não faço ideia do que seja”. (Ilcelene)

E isso para mim era muito difícil. Porque recém formada, não entendia muito do negócio. (Ilcelene)

Ávila *apud* GONÇALVES (1992, p. 24) aponta que “a empresa, o mercado, o mundo do trabalho se constitui numa realidade confusa e estranha para o psicólogo”. Alguns profissionais acreditam que suas funções poderiam ser facilmente exercidas por profissionais de outras áreas. Aqui, define-se uma questão relacionada à *identidade* profissional e autoestima. O conteúdo do discurso diz: “o que eu faço, um profissional de outra área qualquer poderia fazer”:

Só que 90% das ações que eu faço hoje na empresa poderiam ser feitas por um administrador, por um pedagogo, por um assistente social com uma formação mais técnica. (Natália)

Porque também as empresas, por conta do mercado, no momento da competitividade, elas buscaram o RH. Então, para um psicólogo, uma psicóloga, ou qualquer pessoa de

¹ Programa de Participação nos lucros da Empresa

² Programa de Saúde e Medicina Ocupacional

outra formação... Pode ser um pedagogo, ou um administrador, pode ser um advogado [...] (Iolanda)

A investigação sobre a trajetória de carreira das profissionais mostrou que apesar de algumas terem uma identidade profissional bem definida (embora em processo de metamorfose e construção) como psicólogas do trabalho, outras estão distantes desta consolidação. Os papéis exercidos nas organizações por estas profissionais varia: uma minoria (as que exercem cargos em nível de gerência e coordenação) desempenha atividades em conjunto com níveis estratégicos da organização e contribui na formulação de planos para o desenvolvimento organizacional e profissional dos trabalhadores. Outras profissionais exercem papéis de apoio, não tem participação ativa e direta em processos decisórios, mas contribuem assessorando outras áreas e atuando de forma indireta no balizamento de estratégias para a melhoria da qualidade de vida, saúde e relacionamentos intraorganizacionais do trabalhador. Há também aquelas profissionais cujo campo de atuação é o mais tradicional e limitado da área, de modo que no exercício de atividade elas não têm participação efetiva nos projetos estratégicos da organização.

4.2 MUDANÇAS DURANTE A TRAJETÓRIA

O processo de mudanças é contínuo, e de acordo com Ciampa: “*identidade é metamorfose. E metamorfose é vida*” (*ib idem*, p. 128). Uma das profissionais atesta a concordância com este ponto de vista, expressando-o em uma frase:

[...] eu acho que quem não faz a mudança, não sai do lugar. (Natália)

Esta mesma participante da pesquisa aborda a questão da sua mudança identitária ao longo da trajetória de carreira. A identidade, de acordo com a teoria de Ciampa, é dinâmica,

está em constante processo de transformação, conforme as vivências da pessoa. Ao longo do tempo e das experiências, a identidade adquire novas nuances, determinadas pelas relações da pessoa, seu processo de desenvolvimento e aquisição de novos e diferentes papéis sociais.

Eu não diria que perdi a identidade, mas ela adquiriu outro caráter. Se você se apresenta como psicólogo, eu não conseguiria fazer uma avaliação hoje, pelo fato de eu trabalhar com seleção, as pessoas sabem que quem faz seleção é o psicólogo, quando eu me apresento e tudo mais, os coordenadores, acaba se mantendo a identidade. Mas eu estou fazendo uma análise de qualquer empresa, não só aqui, não minha. (Natália)

A identidade aqui é entendida não como entidade autônoma, estática e duradoura, mas como processo de construção, atividade humana, mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com seu meio. Desta forma, durante a existência do indivíduo, a identidade pode ser adquirida e perdida, passando por períodos de autenticidade e falsidade (CALDAS & WOOD Jr., 1997).

Analisar aspectos relativos a mudanças do profissional ao longo de sua carreira, refere-se a pensar em seu crescimento e desenvolvimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

Eu era muito séria, era mais rígida em algumas coisas, e aqui eu aprendi a flexibilizar mais coisas, a buscar as pessoas no sentido de acolher que era algo que eu não tinha aprendido ainda, desta forma, dentro da instituição. Eu acho que o ambiente acaba criando isso. Eu era muito mais dura, porque naquele momento a minha instituição precisava daquilo. (Ilcelene)

A questão de maturidade para lidar com problemas, com... assim, a gente acaba se deparando com desafios e isso te ajuda a crescer como pessoa. (Diane)

No discurso destas profissionais fica denotado um amadurecimento nas relações intra e interpessoais. Uma mudança no sentido de flexibilizar-se perante as pessoas no trabalho,

“acolher”. Posturas rígidas são abandonadas; também aparece a mudança no sentido de lidar de forma menos angustiada com problemas, com mais flexibilidade diante das situações. A partir do desenvolvimento pessoal, a profissional diz encarar problemas e situações com mais tranquilidade e menos ansiedade:

Eu sempre fui muito ansiosa, mas assim quando eu me deparava com um problema às vezes eu me desesperava: “e agora, o que eu vou fazer?”. Hoje, não. Hoje eu já percebo que quando a gente vê o problema, às vezes a gente faz ele de um tamanho gigantesco, e na verdade não é, depois que você resolve. Lá você vê que o tamanho não era tanto. Então, hoje eu tenho esta maturidade, para me deparar com um problema, digeri-lo e resolver com tranquilidade. (Diane)

Pode-se observar que o amadurecimento trouxe uma calma, quase um apaziguamento (não no sentido da acomodação, mas da capacidade de olhar os problemas, analisá-los e refletir sobre eles, antes de agir), o que não ocorria ao início da carreira, logo depois da formação.

Eu me desprendi muito. De livros, aquelas regra, aqueles calculozinhos. Para mim hoje, absenteísmo, turn over são uma outra coisa, por exemplo, não é aquela regra, aquela fórmula do Chiavenato. Para mim é uma outra coisa, eu mudei os conceitos. Aquele número não me mostra nada. Agora, a hora que eu pego o quadro inteiro e eu vejo quem faltou, porque faltou, vejo quem saiu, porque saiu, que eu tenho este conceito, aquele número não me faz ver. (Mirliane)

Eu tinha assim uma segurança em algumas formulazinhas mágicas que eu acreditava mesmo que aquilo dava resultado. (Mirliane)

A profissional amadureceu no sentido de conseguir refletir a realidade psicossocial onde está inserido o trabalhador, foco de seu trabalho. O absenteísmo deixou de ser um conceito abstrato para tornar-se um conceito concreto, vivenciado na dinâmica do cotidiano.

Nota-se aí a emersão do indivíduo reflexivo de que fala Malvezzi (1999): “Estou, atualmente, denominado este trabalhador de agente econômico reflexivo, porque é o trabalhador que deve reproduzir valor econômico, a partir de sua atividade, tendo a reflexão como seu principal instrumento de trabalho”.

Outro aspecto apontado foi uma mudança identitária, no sentido de uma passagem da especialização para a generalização, determinada pela força do mercado:

Eu antes era uma especialista, eu só fazia determinada coisa para determinado público. Hoje, eu vejo uma visão muito maior assim de... por exemplo, eu não consigo olhar um grupo de pessoas que trabalha em uma organização sob determinado conceito, olho como um todo, sob o ponto de vista da gestão de pessoas. Eu acho que isso ampliou o meu conhecimento. (Iolanda)

Do foco do indivíduo há um movimento consistente para entender e intervir sobre questões organizacionais mais amplas.[...] o psicólogo, para colaborar com os processos administrativos, depende de conhecer o processo total de trabalho, ter consciência das atribuições individuais e das unidades, bem como articular visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais (ZANELLI & BASTOS, 2004).

Essa coisa de fazer tudo é interessante, porque hoje eu estou numa atividade específica, num cargo específico, mas eu acabo fazendo tudo. Por ter essa formação mais generalista, então faltou alguém aqui, “vem cá”, e você ajuda. (Ilcelene)

Neste processo, o profissional adquire uma visão contextual e crítica (reflexiva), com um olhar mais amplo sobre sua realidade, capaz de atuar em campos distintos dentro da área, redimensionando o escopo de seu trabalho. Um ponto percebido na pesquisa e já apontado em outros estudos é a ampliação do campo de atuação, que torna-se também mais complexo, à medida que a carreira do profissional avança. Uma das profissionais, falando de suas

mudanças desde o início da carreira, demonstra o crescimento no sentido de olhar com mais nitidez as relações psicossociais estabelecidas na organização e adaptar-se neste contexto.

Com certeza a clareza dos limites da profissão e a constante dificuldade em lidar com empresa familiar, principalmente quando estão envolvidas mais de uma família. O desenvolvimento do papel profissional é constante e isso traz conhecimento e dá a possibilidade de diferenciar o lado pessoal do profissional, muito necessário para sobreviver dentro deste lado organizacional.(Lenirce)

Os conteúdos trazidos neste discurso remetem à teoria de Ciampa, quando ele relaciona a *Identidade* a outras categorias da Psicologia Social: Atividade e Consciência. Para ele, a *identidade* se constitui pela atividade que o indivíduo exerce no mundo, atividade esta que ele modifica, ao mesmo tempo em que se modifica a si mesmo. Neste processo, transforma a própria consciência. Quando a profissional fala que na sua trajetória modificou-se a forma dela enxergar os limites da profissão, que ela adquiriu, durante o seu processo de desenvolvimento profissional, maior clareza sobre tais limites, denota-se um alargamento do campo da consciência. Isto aconteceu a partir da atividade cotidiana, dos desafios encontrados na atuação como psicóloga em uma empresa familiar.

As profissionais com mais anos de formação, além de exercerem cargos em nível de gestão (coordenação, gerência), atuam de forma mais abrangente e generalista nos processos de formulação de políticas para as ações organizacionais. Suas práticas são menos no sentido de aplicar instrumentos para solução de problemas específicos, e mais alinhadas com o desenvolvimento e estratégias e táticas concebidas conjuntamente com outras áreas e gestores.

Quando são comparados o primeiro emprego e o atual desses profissionais, há uma diminuição de atividades técnicas (recrutamento, seleção, aplicação de testes, análise de função e treinamento) e aumento da incidência de atividades administrativas, de

planejamento, consultoria, supervisão e assessoria (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 475).

Se eu continuasse só olhando para os processos de RH eu não conseguiria chegar aonde eu estou. Fazendo o que eu estou fazendo. O que eu quero dizer? Por exemplo, eu não entendo de contabilidade. Mas eu vou ali na contabilidade e me meto, para conseguir entender um pouco do negócio. Eu não entendo de comercial, mas eu vou lá dentro, vou entender um pouco, para daí poder fazer o que eu tenho que fazer. Área industrial. Não entendo nada do processo de produção, mas eu fui lá para dentro, fui parceira do gerente. Hoje, ele me liga toda hora, bem parceria mesmo. Isso que eu acho que mudou em mim na trajetória. Quando eu comecei, eu fazia recrutamento e seleção. Eu fazia de uma forma. Eu acho que era muito assim, brigava muito, não que eu não brigue hoje, mas eu brigo de uma forma mais sustentável. Este perfil não dá porque a esta atividade requer isso, isso e isso. Hoje eu falo de uma forma que tem mais a ver com o negócio. (Mariane)

Qual é a grande transformação por que estamos passando agora? Quando eu entrei, a gente tinha que desenhar um RH para a indústria e fazer ele acontecer. Isso a gente fez, está tocando e está acontecendo assim de forma tranquila, às vezes com algumas mudanças, principalmente programa novo, e a gente se envolve. Agora com foco bem forte em comunicação interna, precisamos fazer isso aqui dentro, sentimos a necessidade e daí estou fazendo isso em parceria com o marketing. A gente sente a necessidade, sabemos que temos diferencial, só que isso não está na cultura. Então a gente pretende fazer um trabalho, porque temos aqui um nível de escolaridade muito baixo, eu preciso primeiro dar a base para eles de formação, para que daí eu possa... (Mariane)

Nestes discursos fica demonstrada a parceria com áreas distintas (contabilidade, industrial, marketing), num trabalho conjunto e de reciprocidade. A teoria da *identidade* formulada por Tajfel (1978) reforça o fato de que nenhum grupo poder subsistir sozinho, uma vez que todos os grupos sociais estão inseridos num contexto intergrupar. De acordo com ele, apenas a comparação a outros grupos confere significado à *identidade* social e a reinterpretção dos atributos e engajamento social. É a percepção das diferenças em relação a outros grupos e de quanto estas diferenças são significativas para os membros do grupo que faz com que as características de um grupo como um todo (como seu *status* social, habilidade

em atingir seus objetivos) alcance grande parte do seu significado. Assim, a identidade profissional se configura a partir da relação com outros grupos e setotes intraorganizacionais, na comparação entre o “nosso departamento e o deles”, “as nossas atividades e atribuições e as deles”.

A fala de uma das participantes da pesquisa é particularmente elucidadora deste mecanismo de comparação com outros grupos, no caso, profissionais. Segundo sua análise, os psicólogos dentro das organizações se colocam em posição antagônica a outros profissionais. Poderia se pensar, de acordo com este discurso numa tomada de posição *ingroup*, em oposição ao *outgroup*. ”. É uma divisão social que traz a noção, de acordo com Tajfel (1978) do “nós” e “eles”. Em todas as categorizações sociais, as distinções são feitas, precisamente, entre o próprio grupo do indivíduo e os “*outgroups*”, colocados em contraste àquele. O processo da categorização social capacita o indivíduo a definir seu lugar na sociedade como um membro do grupo ao qual ele pertence (KNIPPENBERG, 1984). Nota-se aqui o efeito da categorização, onde os indivíduos de um determinado grupo (no caso o de psicólogos nas organizações) tendem a perceber os membros do *outgroup* como mais homogêneos que os do *ingroup* (outros grupos profissionais), tidos como mais heterogêneos.

Eu, “enquanto psicólogo” acabo mostrando para os demais que as pessoas se colocam às vezes como “eu sou psicólogo dentro da área de RH”, numa postura meio arrogante. Que deixa o pedagogo, o administrador, o contador se sentindo menorzinhos. (Iolanda)

Por outro lado, é na interação com outros grupos que ocorre uma mudança do campo profissional: este se transmuta para um âmbito mais político, no desenvolvimento de estratégias para mudança organizacional. A mudança no seu campo de atuação, inicialmente

mais voltado ao plano de técnicas, evolui para abordagens mais generalistas, englobando também aspectos psicossociais do trabalho e do trabalhador.

Se eu continuasse só olhando para os processos de RH eu não conseguiria chegar aonde eu estou. Fazendo o que eu estou fazendo. O que eu quero dizer? Por exemplo, eu não entendo de contabilidade. Mas eu vou ali na contabilidade e me meto, para conseguir entender um pouco do negócio. Eu não entendo de comercial, mas eu vou lá dentro, vou entender um pouco, para daí poder fazer o que eu tenho que fazer. Área industrial. Não entendo nada do processo de produção, mas eu fui lá para dentro, fui parceira do gerente. Hoje, ele me liga toda hora, bem parceria mesmo. Isso que eu acho que mudou em mim na trajetória.[...] Hoje eu falo de uma forma que tem mais a ver com o negócio. (Mariane)

Conforme Duran *apud* Iema (1999, p. 35), o psicólogo deve ter uma formação que se volte à realidade da população e que enfatize as competências genéricas do psicólogo. “O contato com diversas áreas deve possibilitar a generalização do conhecimento e não a aquisição de aptidões específicas”. A mudança principal assinalada pela profissional foi a capacidade de olhar seu macro ambiente de modo mais amplo, relacionando o seu trabalho com o de outras áreas e outros profissionais. O trabalho de um psicólogo em uma organização só faz sentido se ele compreender e interagir nas várias esferas organizacionais; o trabalho isolado deste profissional nada agrega ao seu próprio desenvolvimento, da organização e dos trabalhadores que são o motivo de ser do psicólogo do trabalho. Compreender o negócio, estar atento às configurações da organização em todos os âmbitos, significa dar ênfase às competências genéricas do psicólogo.

Nos processos de mudança, observa-se que a maioria das profissionais sujeitos da pesquisa adquiriu um alargamento de consciência quanto ao seu papel profissional desde o início do exercício da profissão. Ao longo da trajetória, as psicólogas entrevistadas adquiriram a capacidade de olhar para o ambiente organizacional de modo mais analítico e contextualizado. Muitas relatam ter adquirido, face à experiência profissional, uma

compreensão mais ampla das relações macrossociais que a organização estabelece com o ambiente externo e interno, uma melhor visão “do negócio”. Há um abandono gradual de fórmulas e padrões e aquisição da capacidade de refletir criticamente a gramática onde estão inseridas: quanto maior o tempo de formação e experiência profissional, maior foi a capacidade apresentada de desenvolver estratégias e metodologias particulares ao contexto específico, e de exercer uma atuação pautada na realidade do trabalhador e da organização. No discurso de muitas aparece, explícita ou implicitamente, o desenvolvimento de competências como flexibilidade, adaptabilidade e interpretação analítica e contextualizada dos problemas da esfera da organização.

Com base na teoria de Ciampa, o processo de metamorfose identitária por que passaram as profissionais sujeitos deste estudo, acarretou a possibilidade de uma atuação mais reflexiva, crítica e atrelada às demandas concretas dos trabalhadores e organizações.

4.3 PROJETOS

Com relação aos projetos de carreira, não houve identificação entre os participantes da pesquisa. Cada um está buscando projetos próprios, aliados ao próprio desenvolvimento pessoal, ao crescimento na sua esfera individual. Entretanto, praticamente todos eles mostram uma similaridade no sentido de querer agregar mais conhecimento e capacidade para um exercício mais crítico e eficaz da profissão. Apenas uma das profissionais disse não ter projetos definidos:

Eu não estou vislumbrando muito lá na frente, estou vivendo mais o momento.

(Priscila)

Trata-se de profissional com pouca experiência, talvez daí advenha sua visão imediatista de atuação. Também provavelmente contribui para isto o tipo de atividade desempenhada (ela realiza seleção de funcionários de chão de fábrica, o que se faz por um processo de triagem) e praticamente não tem contato com outras possibilidades de atuação.

As demais profissionais mostraram-se preocupadas em desenvolver suas habilidades e conhecimentos, em ampliar sua esfera de atuação para modelos mais estratégicos. De acordo com Ciampa (1993) “O humano é sempre uma porta abrindo-se em mais saídas. O humano é vir-a-ser humano”. Isto significa uma reinvenção constante, um modificar-se que se dá partindo do desejo da realização de projetos novos. Uma das entrevistadas traz o desejo de voltar a estudar e desenvolver-se do ponto de vista intelectual. A busca pelo conhecimento mostra uma necessidade de ampliação do campo interpretativo do mundo, a necessidade de buscar um olhar novo:

E eu sinto a necessidade de voltar a estudar. Eu sabia que eu tinha um determinado momento para estar na organização, que daqui a pouco ia abrir uma corrente para eu voltar para a área acadêmica. Eu quero me preparar para ir para a universidade. (Iolanda)

Eu tenho a pós pela Univali em Gestão de Pessoas, o curso de formação em Cognitivo Comportamental, e agora estou buscando de Coaching também. Eu acho que a gente tem que estar sempre se aprimorando; esta é uma das minhas características, também, estar sempre em busca. (Diane)

Uma das entrevistadas relatou sua dificuldade em trabalhar na área de treinamento, disse que esse significava o maior desafio para ela. Então, que queria investir nisso, desenvolver-se justamente no que lhe dá maior insegurança:

Uma das dificuldades que eu tenho é com o treinamento de fato. E é muito engraçado, porque quando eu pego um grupo de treinamento eu tenho muita dificuldade de me expor.[...] E isso hoje é o meu projeto, é o que eu estou me inserindo um pouco mais no treinamento com grupos, para pode vencer um pouco deste desafio de treinamento.(Ilcelene)

A questão da liderança apareceu como uma problemática importante no discurso de duas participantes da pesquisa. Ambas se referiram a uma espécie de “crise de liderança”, ao fato de que há muitos líderes nas organizações de trabalhos com perfil incompatível com a função. Falando de projetos de desenvolvimento profissional, esta participante demonstra a preocupação em adquirir conhecimentos que a habilitem ao desenvolvimento de lideranças eficazes:

Hoje é a questão do coaching... Eu quero me desenvolver nessa área, e tenho o projeto de estar desenvolvendo todos os nossos líderes aqui. Tanto aqui como na outra empresa, porque eu percebo uma necessidade muito grande de as empresas terem líderes efetivos, liderança... Líderes mesmo. Hoje até tem muito bom, produtivo, como chefe. “Porque ele se destacou, porque ele é o quietinho, porque ele é o que nunca falta... Vou botar ele como chefe”. Aí ele é colocado como chefe, mas ele não sabe liderar. Então eu percebo muita necessidade hoje, garçom em lugar de maitre, como dizem. A coisa operacional...Então, este é um dos projetos que eu tenho, desenvolver liderança. (Diane)

Nós temos uma crise de liderança dentro das organizações neste momento, e isto é uma coisa que eu tenho constatado por estar na área de RH e por observar as demandas que as empresas têm, por estar na ABRH, porque nós trabalhamos com desenvolvimento de pessoas. Os cursos que a gente promove, as palestras que a gente promove não só voltadas para o público de administradores de pessoas, voltadas para o público que faz gestão de gente. Então se o cara trabalha numa empresa de confecção e é o líder de determinado turno e tem trinta pessoas, ele precisa ouvir falar num Mario Cortella, num novo instrumento de avaliação de pessoas... As pessoas precisam ter uma escolaridade compatível com seu cargo. Então, eu acho assim: por conta desta nossa crise de liderança, porque não vale mais aquela coisa de “um bom técnico vai ser um bom líder”.(Iolanda)

Nos conteúdos trazidos por estas duas profissionais observa-se uma perspectiva de potencialidade de desenvolvimento de comportamentos, habilidades e outros atributos não

preexistentes no indivíduo. Teorias tradicionais de liderança costumam apregoar que alguns indivíduos teriam características naturais para liderar. De acordo com Fallesen (2004), uma equipe pode construir a capacidade de liderança, desde que este esteja comprometido com aprendizado e desenvolvimento. Assim, a capacidade de exercer liderança é um recurso que uma equipe pode desenhar, tratando-se de um processo desenvolvimental e não posto. Uma vez criado pela equipe, a liderança torna-se reflexo do capital social desta equipe (DAY, GRONN & SALAS, 2004).

Outro projeto que apareceu foi o desejo de passar do trabalho assalariado para o de trabalhar como profissional autônomo, consultor. Isto está em consonância com os novos rumos que o trabalho vem tomando nas últimas décadas: cada vez um número maior de profissionais interessados em trabalhar com autônomos, assessores, prestadores de serviço, consultores, exercendo uma função de *staff* dentro da organização:

Eu acho que eu ainda vou passar por mais uma experiência, voltar a trabalhar numa empresa de serviço, e daí depois e eu acho que eu quero trabalhar com consultoria, também nunca trabalhei, não sei qual é, mas eu pretendo. Cada vez que eu atendo um consultor aqui, atendi um senhor aqui esta semana, na fala dele, eu pude aprender muito. Eu quero trabalhar com pessoas mais experientes, que eu possa aprender com elas. (Mariane)

Depois, desenvolver serviços como consultora. Em pequenas empresas. Vejo que aqui na região existe esta carência, as pequenas empresas não têm nada na área de pessoas. Tenho uma grande rede de relacionamentos, conheço muita gente e isto vai me ajudar a ter penetração... e o que me atrai nisto é poder desenvolver trabalhos na área de qualidade de vida e saúde mental de uma forma mais flexível, sem horário tão rígido. O teu compromisso passa a ser diferente. Você pode desenvolver um trabalho de modo mais autônomo. (Liliane)

A autonomia pela qual tantos psicólogos e trabalhadores colocaram por muitas décadas, coloca-se agora como um imperativo, como uma forma de sobrevivência do

próprio trabalhador, no seu novo *papel* de agente econômico reflexivo, a cartilha a ser seguida pela PO na sociedade que se globaliza (MALVEZZI, 1999, p. 17).

Os projetos das profissionais entrevistadas se encaminham no sentido de expandir as possibilidades de atuação: algumas relataram o desejo de voltar a estudar, o que demonstra um interesse em adquirir novas competências para o exercício profissional. Algumas têm como projeto inserir-se em novos campos da psicologia do trabalho, em que ainda não atuam, como segurança e saúde do trabalhador, treinamento e desenvolvimento de pessoas e consultoria. Neste último item, fica sublinhada uma busca por níveis mais altos de autonomia e flexibilidade. Tais projetos denotam que as profissionais, em geral, esperam expandir seus papéis tanto no âmbito profissional quanto pessoal, tornando-os mais complexos. Mostra que estão num processo de construção de uma identidade profissional consoante aos desafios advindos das novas gramáticas globais.

4.4 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS NO TRABALHO

Os profissionais trouxeram como obstáculo de trabalho o fato de os gestores nas organizações, muitas vezes esperarem resultados mensuráveis. No âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, entretanto, embora, isso possa acontecer em determinadas situações (medições de índices de diminuição de absenteísmo e *turnover*, por exemplo), nem sempre é possível, uma vez que a maior parte das mudanças ocasionadas pelo trabalho do profissional da área são no campo relacional e comportamental, aspectos intangíveis em termos numéricos. Como comprovar que o aumento de produtividade e rentabilidade da organização se deveu a um maior nível de motivação dos colaboradores, devido a medidas desenvolvidas pelo psicólogo, por exemplo? Como verificar que a menor rotatividade de

funcionários, ou menor absenteísmo por motivos de doenças se deveu à melhoria no clima da organização? Os gestores, em sua maioria, têm a visão predominantemente voltada ao lucro e aos resultados numéricos:

Um dos obstáculos é justamente é esta questão de como mensurar resultado. Eu acho isso extremamente difícil. Se alguém conseguir desenvolver alguma metodologia que mesure o resultado do psicólogo dentro das organizações, ele vai estar... muito difícil... e justamente, um outro obstáculo que vem agregado a isso é a mudança de visão de gestores. Para ver a gestão de pessoas e não a empresa somente como gestão financeira, como um ganho financeiro. Então, esse é um dos desafios que eu encontro hoje, esta questão de mensurar resultados e até isso, a questão mesmo de as pessoas conhecerem o que é uma gestão de pessoas, conhecerem o que é um trabalho voltado a pessoas, que as empresas muitas vezes não têm. Não têm esta visão, não tem esta formação e acaba atrapalhando o trabalho. Estes dois são os maiores desafios. (Diane)

Mas é difícil mensurar os resultados, o trabalho é subjetivo, e tem uma certa cobrança por resultados objetivos. Mas é difícil mostrar estes resultados de forma direta, muito difícil. (Lenirce)

De outro lado, é importante fazer a reflexão sobre esta demanda da organização. Ela se justifica para os fins a que se pretende a Psicologia Organizacional e do Trabalho? Há sentido em que o trabalho dos psicólogos nas organizações se transforme numa corrida em busca de resultados numéricos? O trabalho sobre as relações sociais dentro da organização, o ambiente psicossocial como um todo, a saúde do trabalhador, seu bem-estar global, o clima e cultura organizacionais permitem a mensuração numérica dos dados?

Se a PO (Psicologia Organizacional) colocou sua atenção nos resultados, sem entender de modo consistente os processos, é hora de rever sua abordagem. Temos buscado mais perfeição na precisão, estratificação e validade dos dados do que na compreensão entre estes resultados e os diversos mecanismos que podemos manejar na gestão de nossas instituições. (MALVEZZI, 1999, p. 17)

No conteúdo do discurso de Diane aparece a questão de que muitas vezes as empresas não conhecem um trabalho voltado às pessoas. Ela utiliza o termo “Gestão de Pessoas”, que hoje já é tão criticada quanto o termo “Recursos Humanos”, mas na verdade sua fala pretendia se referir a um trabalho voltado às pessoas na organização, mais apropriadamente chamado de “Gestão com Pessoas”, de acordo com Borges (2004, p. 8), “na medida em que gestão é sempre plural e coletiva”.

Esta questão da não importância dada ao trabalho com pessoas apareceu também neste discurso:

Para eles não faz diferença. Eles têm a visão de que a diferença acontece porque reflete no trabalho deles lá. Mas eu percebo que não existe aquela preocupação. O ambulatório, o ambulatório existe porque é lei. (Liliane)

O conteúdo desta fala demonstra o desconhecimento por parte dos gestores da potencialidade do trabalho do psicólogo. Isso vem confirmar a hipótese inicialmente proposta de que muitas vezes as práticas do profissional da psicologia que atua nas organizações ficam muito mais pautadas nas demandas organizacionais imediatas do que na elaboração de um trabalho baseado em pesquisa sobre as necessidades do trabalhador.

Deste desconhecimento decorrem também dificuldades que advêm das relações de poder. Muitos gestores, além de desconhecimento, mostram um descompromisso com ações voltadas ao desenvolvimento e bem estar humano na organização:

Mas assim, a empresa, e não é só aqui, acho que em todo lugar, existe ainda o poder da caneta, existe ainda algumas pessoas que têm culturas tão enraizadas que complicam um pouco a coisa e tem muitas vezes mais autonomia que você para pode estar brecando, reconstruindo, refazendo a coisa, estragando também. Ai você tem que ir lá, você tem que arrumar, você tem que ir lá também junto, informar quem fez, por que fez, por que não deveria ter feito, isso tudo com muito jogo de cintura, porque tem gente que não gosta de ouvir e nem de saber das coisas. (Mirliane)

Aparecem neste discurso os modelos arraigados nas organizações; sobre métodos, técnicas, instrumentos, modelos de gestão que permanecem imutáveis porque algumas categorias de trabalhadores mostram-se avessos a mudanças de qualquer natureza. Trata-se aqui de disputa de poder; o profissional da psicologia que visa obter mudanças muitas vezes se depara com barreiras e resistências, naturais em qualquer instituição. Na organização, se configuram jogos de poder, de acordo com a teoria de Mitznberg (1983, p.22). Sua premissa é de que “o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as ações e as decisões da organização”.

Em alguns casos, dependendo da cultura, implantar mudanças representa lutar contra sérias resistências organizacionais. Mitznberg (*ib idem*) categoriza os jogos em várias espécies, uma dentre as quais o jogo “para efetivar mudanças organizacionais”. “É importante salientar que, no cotidiano organizacional, é possível que a maioria dos influenciadores joguem para manter as configurações como são” (PAZ, MARTINS & NEIVA, 2004, p. 397).

Uma das psicólogas aponta com maior obstáculo ao seu trabalho manter-se motivada frente a tais resistências e jogos de poder:

A própria motivação. Que às vezes a gente cai. [...] O obstáculo é se manter entusiasmada, quando várias vezes acontece. Então, eu vejo esse o maior obstáculo.(Mirliane)

A profissional sente, em alguns momentos, que suas opiniões e poder de influência no processo de mudança é desconsiderado por alguns gestores da organização e seu trabalho interno é lutar contra a própria desmotivação nestes casos. A motivação no trabalho está diretamente atrelada aos espaços existentes na organização para participação nos processos decisórios, uma vez que estes, direta ou indiretamente afetam suas vidas e a de seus pares:

[...] não se pode esperar muita motivação de trabalhadores cuja opinião é pouco valorizada e que estão cientes de que as decisões que irão influenciar as suas vidas profissional e pessoal serão tomadas por pessoas que desconhecem suas necessidades, expectativas e projetos de vida de modo geral (GONDIM & SILVA, 2004, p. 165).

Outra profissional, falando sobre o fato de que a organização tem pretensão de se tornar a melhor do segmento para trabalhar, mas propõe uma contradição:

Eu digo assim: “A gente quer ser a melhor empresa para se trabalhar”. Mas a gente não tem ainda o básico, que é um salário legal, que é dar um sacolão para eles. Eu tenho certa dificuldade para contratar pessoas boas para trabalhar em indústria, pelo que a gente oferece.(Priscila)

A profissional está atenta ao paradoxo inerente. Como ter este tipo de ambição (ser a melhor empresa para trabalhar) se não são oferecidas condições mínimas de trabalho, se o trabalhador não tem sequer realizadas suas necessidades mais básicas? “Não é incomum no cotidiano das organizações, observarmos discrepâncias entre o que justificou a tomada de certas decisões pelos gestores, por exemplo, e o que foi percebido por demais membros organizacionais” (PAZ, MARTINS & NEIVA, 2004, p. 401).

Os gestores não estão de fato preocupados com as pessoas, mas sim com a imagem da organização. Nota-se aqui também uma resistência a mudanças estruturais; as mudanças ocorrem apenas no plano superficial, para dar a falsa sensação de que ocorrem. De acordo com Bleger (p.42), a participação de um psicólogo em uma instituição promoveria “ansiedades de tipos e graus diferentes” e o manejo das resistências forma parte, infalivelmente, de sua tarefa.

Entretanto, a mesma profissional, quando interrogada depois sobre a posição dos gestores a este respeito, procura escamotear a questão, fazendo-se cúmplice do discurso dos gestores:

Eles estão com uma visão bem aberta, só que a não dá para dar um passo maior que a perna. Já está crescendo muito, a empresa contratou agora Unimed para todos os colaboradores. Evoluiu muito. Questão de salário, de insalubridade, o horário de trabalho é tranquilo. Tem um banco de horas, que a gente organiza para eles. A questão da nossa liderança é muito bem vista aqui em Navegantes, porque as empresas de peixe são muito rotuladas: “O líder tem praticamente um chicote na mão”. Eles não conversam com ninguém. E os nossos líderes são treinados para isso: para tratar bem, para explicar quando tiver alguma dúvida.(Priscila)

Entretanto, os funcionários desta empresa trabalham em condições de insalubridade, o salário é muito baixo, e as relações ainda se dão em modelos antiquados de gestão, conforme atestou a própria gerente:

Então eu vim para a indústria, para o setor de peixe e qualquer coisa que eu falava, eu ouvia “Isto faz parte da cultura do peixe”, uma coisa assim super enrigecida. Na época assim que cheguei eu me peguei com o gerente da indústria, que eu dizia assim: “Mas isso não pode”. Uma era bem assim, algumas ações que a gente tinha aqui dentro, que ainda tem hoje, algumas delas, bem da era industrial, assim. (Mariane)

De acordo com CODO (1994), o *papel* do psicólogo nestas circunstâncias é justamente colocar-se em defesa dos direitos do trabalhador.

[...] o psicólogo deveria estar na indústria, refletindo conscientemente para tentar subverter suas funções. Franzindo o nariz e se recusando a cumprir tão “vil *papel*”, os defensores desse tipo de crítica fazem coro exatamente ao sistema, pois reivindicam pelo avesso a neutralidade da ciência, que denunciam como falsa, e poupam os industriais do incômodo de ter entre suas fileiras um profissional preocupado com a defesa dos direitos do trabalhador.

A ressalva que se faz, no caso da profissional que faz a defesa da organização é que representa *staff* de suporte, sendo seu trabalho mais periférico e facilmente substituível. Nestes casos “como são membros dispersos na estrutura organizacional, experimentam quase que completa impotência” (PAZ, MARTINS & NEIVA, 2004, p. 388).

Duas profissionais apontaram o fato de que o orçamento do departamento de Recursos Humanos é cortado em períodos de crise. Isto demonstra como a questão do trabalho com pessoas é visto nas organizações, que colocam ações voltadas ao bem-estar do trabalhador em planos distintos a outras estratégias organizacionais. “Ações com e para pessoas são importantes, mas não tão importantes assim”. Falando sobre o principal obstáculo ao seu trabalho:

Fazer com que o RH, o patrimônio humano, realmente seja tratado, em determinados momentos, de forma estratégica. Por exemplo, qual o primeiro orçamento eles cortam quando o orçamento está ruim? O orçamento do RH. Isto a gente vive aqui dentro ainda. Isso me deixa um pouco assim... Nossa proposta de treinamento deste ano foi cortada, porque o faturamento caiu nos últimos meses, então eles cortaram. Foi o primeiro orçamento que eles cortaram, não cortaram o orçamento do comercial, mas cortaram os treinamentos. Isto dificulta um pouco, isto atrapalha o nosso trabalho.(Mariane)

Mas uma das dificuldades que eu percebo e aí não é daqui, mas é das instituições. Que quando existe uma situação de crise, ou qualquer outra coisa, o que pega é o RH. E a aí ter que lidar com isso, comunicar as pessoas, falar para elas que não vai, que não dá, quando a gente sabe que às vezes elas não acreditam. Já não acreditavam que ia dar. [...]o que corta é remuneração, que eu vivo neste momento. Então, assim, nós fizemos pesquisa de clima, a pesquisa apontou a necessidade de melhorar, a gente foi lá e melhorou, o projeto está pronto, mas não foi aprovado porque vai ter que mexer em salários E aí não dá para mexer em salário. (Ilcelene)

Outro aspecto também trazido como obstáculo ao trabalho é o fato de que algumas vezes os próprios valores e crenças do profissional não estão consoantes com os valores da

organização, mas ainda assim este tem que colocar-se diante dos colaboradores em prol da empresa. O psicólogo assume o *papel* de defensor das decisões organizacionais, ainda que não coadune com suas justificativas e propósitos.

E as pessoas dizem assim: “Não, isso aí não vai para a frente, porque na U., cargos e salários não vai ter”. E eu fui na frente das pessoas, eu fui em cada departamento, junto dos gerentes dizer: “Vamos ter. É assim que vai acontecer”. Para mim é muito difícil me comprometer com algo e depois, ter que me descomprometer. Ter que dizer, “ah, olha dá”. E às vezes não é nem porque não tem, mas é por uma questão política, isso para mim é muito difícil. E é muito legal assim, as pessoas que acreditam em ti, e elas vão contigo. E é isso que me incomoda muito, porque às vezes as pessoas acreditam no que eu estou fazendo, no que eu estou falando, e eu tenho que ir lá e dizer: “Olha, não é”. Mas eu não posso dizer “Não é porque a U. não quis”. Porque eu represento a U. eu tenho que dizer: “Olha, neste momento não dá”. Sabendo às vezes que dá, sabendo às vezes que, enfim, uma série de coisas, seria possível fazer uma coisa ou outra, mas não vai ser feito. Então, isso para mim é muito difícil enquanto profissional. (Ilcelene)

As pessoas, ao se inserir numa organização carregam consigo valores herdados da cultura e construídos ao longo de sua identitária. Estes valores são internalizados nos processos de socialização (BERGER & LUCKMANN, 1995), têm origem nas experiências significativas do indivíduo. Os valores, de acordo com Oliveira (1985) “atuam como lentes ou filtros sob os quais a realidade social é interpretada e manejada”.

Nas circunstâncias em que os valores pessoais entram em colisão frontal com os valores organizacionais, uma das consequências decorrentes para as pessoas pode ser a diminuição da motivação para cooperar e se comprometer com as demandas da organização. (GONDIM & SIVA, 2004)

O profissional passa a ter um sentimento de estranheza, de não reconhecimento dos seus valores postos no seu trabalho, o seu discurso e ações não são coadunados com aquilo em que ele acredita.

Eles vivenciam problemas de sua posição na empresa, tais como conflitos entre os seus valores pessoais e os da organização, e os medos e ansiedades originados por um pensar que pode ir em sentido contrário às concepções da empresa. Agregam-se a esses embates as decisões que precisam ser tomadas e implementadas e que afetam a vida de outros. O autor, acrescenta, ainda, que tais profissionais reconhecem sua responsabilidade em lidar com o humano na empresa e vivenciam certo sofrimento ligado à impotência desse papel (GUI, 2002, p. 10).

Ele veste a máscara e incorpora um *papel* que não é o que gostaria de representar. Lane (1984, p. 86-87) abordando a questão de como os papéis representam o que ela denomina “a estrutura relacional característica do sistema (relação dominador-dominado)” conduz à idéia que estes funcionam como uma máscara que o indivíduo usa.

De acordo com a teoria de Turner (1987), algumas atitudes ou comportamentos ainda que não explicitamente reconhecidos como valores do grupo dos quais o indivíduo se apropria representam fontes relevantes de expressão identitária. Isto confere à pessoa uma relação de pertença com seu grupo social. Neste sentido é que se direciona o conteúdo do discurso: “[...] eu não posso dizer “Não é porque a U. não quis”. Porque eu represento a U. eu tenho que dizer: “Olha, neste momento não dá”. A profissional, ao mesmo tempo que está em conflito entre os seus valores pessoais e os valores da organização, sente-se obrigada a incorporá-los, uma vez que representa tais valores grupais. Tais valores, típicos ou característicos da organização onde está inserida, norteiam suas atitudes e comportamentos. O comprometimento da profissional para com o grupo (no caso específico, sua organização de trabalho, os gestores para quem presta contas) determina a forma como ela apresenta suas

atitudes e comportamentos, mantendo-se, ao menos diante dos outros colaboradores, como parceira dos valores da organização. Seu comportamento manifesto dirige-se no sentido de responder como uma representante dos valores da organização; isto lhe confere um sentimento de pertença àquele universo, ainda que assim agindo, ela esteja intimamente em conflito com seus valores pessoais.

A profissional em questão está no desempenho de seu *papel* dentro da organização. De acordo com Kahn (1964), no contexto organizacional, deve-se considerar o “conjunto de papéis” desempenhados pelo indivíduo e pelos integrantes de seu grupo e com quem o indivíduo está associado ou conectado para desempenhar seu papel; o contexto de grupo de trabalho deve ser pensado como referência para o desempenho de determinado *papel* profissional. O *papel* desta profissional converge no sentido de representar os valores da organização e de seus gestores, defendê-los diante dos outros colaboradores. Ela tem o *papel* de mediação entre os gestores e os funcionários; seu *papel* neste contexto é comunicar que o esperado aumento salarial não aconteceria, e manter uma posição de defesa dos motivos da organização. Ao mesmo tempo em que trabalha em prol dos trabalhadores, de melhores salários e no desenvolvimento de sua carreira, está conectada à rede estratégica que determina as diretrizes organizacionais e, por esta conexão, tem que colocar-se, naquele momento, a serviço dos interesses dos gestores.

Para algumas profissionais um grande obstáculo é ter que desempenhar tarefas de cunho burocrático e distantes de seu potencial de intervenção. Uma das entrevistadas, atualmente atuando em consultoria, relata sua última experiência em empresa como funcionária contratada, quando ficava restrita a tarefas operacionais, aquém de sua experiência e possibilidades de contribuição:

Como eu estava te dizendo, e não é por nada, na última empresa, não é falta de humildade, mas com vinte e tantos anos de empresa, com uma remuneração que não é compatível com a minha tarefa. Eu estava entregando os equipamentos de proteção individual, eu estava entregando... fazendo levantamento de... e fazer levantamento faz parte, pode estar fazendo levantamento, por exemplo, de todo o nosso acervo de fitas de treinamento. Não, estava fazendo levantamentos de uniforme. (Iolanda)

Parece que os dirigentes da organização, as lideranças, prefeririam ver o psicólogo exercendo atividades não engendradoras de mudanças, não confrontadoras dos modelos organizacionais vigentes, e assim, estaria estabelecida uma aliança inconsciente a serviço de uma suposta harmonia organizacional. As relações de poder estão aí definidas, o conflito para determinar quem detém o poder para operar ou não mudanças. No conteúdo deste discurso fica subliminar o “efeito tranquilizador” (“há um psicólogo”) já aqui mencionado e apontado por Bleger (1984).

Ou seja, a organização legitima uma suposta ação em prol das pessoas, ao contratar um psicólogo, mas o faz apenas no plano das aparências. Não quer que mudanças sejam operadas, não pretende que seus valores sejam revistos. Enquista o profissional numa rede de obrigações e tarefas, de modo que este não se imiscua em questões relativas a conflitos, que gerem qualquer mobilização em níveis organizacionais mais profundos. Ou simplesmente, de acordo com Zanelli (1984), muitas organizações brasileiras, por não compreenderem a real dimensão das possibilidades de trabalho do psicólogo ditam um fazer burocrático, incumbindo o profissional de um número tão extenso de tarefas que este não tem tempo para legitimar o próprio trabalho.

Mesmo profissionais que atuam em níveis mais estratégicos, em alguns momentos trazem sua insatisfação e como obstáculo no trabalho o fato de terem que executar tarefas repetitivas e burocráticas, que acreditam não estar coadunado com o *papel* do psicólogo do trabalho:

Tem coisas que eu penso não deveriam ser o meu papel: por exemplo, a transferência de funcionário. Funcionário transferido de Itajaí para São Paulo. Eu faço plano de funcionário. É extremamente administrativo, operacional. É só negociação. Eu negocio com os gestores a liberação, monto plano, falo de salário (eu já entendo de salário. Tem um lado legal que eu aprendi a ver a questão salarial e dar opinião). E não tem nada a ver com a minha formação, mas eu faço. Já questionei. São bem coisas que a gente faz e que não é papel. Você acaba fazendo porque tem que fazer. [...] Mas tem muita coisa que a gente faz que não tem nada a ver. Tem algumas coisas que causam um desconforto “Por que eu estou aqui?”. Mas, aí tem outras coisas boas e acaba deixando passar. Mas não esquece.(Janaina)

O desconforto aparece no conteúdo do discurso. Um sentimento de frustração e mágoa: “mas não esquece”. Esta fala é contundente, trata-se de uma profissional que começou sua carreira na organização, que construiu toda a sua trajetória profissional ali. A profissional demonstra sentir-se desrespeitada ao ter que realizar tarefas de cunho tão burocrático, da mesma forma que sua colega sente como desrespeito ter que catalogar e entregar uniformes. Entretanto, a organização não consegue ver isto, os gestores não percebem que seus profissionais sentem-se desrespeitados, aviltados. Ou a organização e gestores que agem desta forma não querem perceber, querem mesmo colocar o profissional da psicologia adstrito a tarefas simbólicas. Trata-se do “efeito tranquilizador: há um psicólogo”. Mas um psicólogo que não promove saúde, mudanças, mobilizações ou explicitação.

Os principais obstáculos encontrados no trabalho pelas psicólogas entrevistadas, referem-se à forma como a organização e os gestores encaram a área e a atuação da psicologia organizacional e do trabalho. Grande parte delas relatou um desconhecimento por parte dos gestores sobre as possibilidades de atuação de um profissional da psicologia no âmbito da organização. Os gestores acabam incumbindo este profissional de tarefas repetitivas, desvinculadas de uma atuação reflexiva e com vistas ao desenvolvimento de estratégias voltadas ao incremento das relações organizacionais. Em alguns casos, mostrou-se que se estabelecem jogos de poder, e os gestores procuram impedir ações por parte do psicólogo que visem mudanças na estrutura da organização. Algumas vezes, ocorre conflito entre os valores

do profissional e os da organização e o profissional se vê na desconfortável situação de ter que abrir mão de seus valores pessoais em prol de seu emprego e *status* na organização. Os orçamentos voltados á área de pessoas, geralmente o Departamento de Recursos Humanos, é o primeiro a ser cortado em períodos de crise.

Tais fatores representam dificuldades para a construção identitária do psicólogo do trabalho, uma vez que este profissional ainda tem que trafegar em espaços restritos de atuação, não conseguindo, dentro destes parâmetros, consolidar um papel e uma identidade bem delimitada ante seus pares na organização.

4.5 “SER” PSICÓLOGO DO TRABALHO

As visões trazidas pelas profissionais entrevistadas sobre o que o para elas significa “ser psicólogo trabalho” foram elucidativas para compor um quadro identitário destas profissionais. A maioria vê o *papel* deste profissional como importante na organização, mas enquanto algumas trazem conteúdos afetivos para com o trabalho e com os trabalhadores, outras dizem não se identificar mais com o título “psicólogo”. Outras ainda trouxeram uma visão limitada da área, nos moldes mais tradicionais de atuação:

Então, era isso o que eu queria, realmente fazer o que eu faço. Que é uma seleção, conhecer as pessoas, treinamento. Treinamento de integração. (Priscila)

Esta profissional, com em outros conteúdos por ela trazidos e talvez pelo pouco tempo de formação e pouca experiência na área mostra possuir uma visão técnica da prática do psicólogo do trabalho. De acordo com Zanelli, este seria o nível mais superficial de atuação, “em que o profissional se responsabiliza por intervir no processo a partir de instrumentos e procedimentos conhecidos e ou disponíveis”. Ela afirma em outros momentos utilizar

amplamente de testes psicológicos, como o principal instrumento de sua atuação em processos de seleção. O viés tecnicista frente aos problemas organizacionais consolida a imagem do psicólogo como agente de reprodução do sistema (MALVEZZI, 1979).

Algumas vezes, este modelo não advém da representação que o psicólogo do trabalho faz de sua atuação, mas das contingências organizacionais:

Fazemos pouquíssima coisa estratégica, ficamos mais no recrutamento e seleção. Muitas vezes, em alguns cargos, prevalece a indicação e ainda que não aprovemos um candidato ele acaba entrando se há indicação. A empresa está dividida, uma parte dos gestores quer e aprova nosso trabalho, outra parte da família acha desnecessário, um gasto a mais. (Lenirce)

Há um extremo contraste da visão do profissional da psicologia do trabalho na amostra dos sujeitos pesquisados:

Vamos para o mundo que não existe, o mundo das idéias, o ideal. Para mim, o ideal seria que o psicólogo tivesse o seu nicho de mercado dentro da organização atendendo somente o que tange à psicologia. O ser humano, as avaliações, as atividades de qualidade de vida, por exemplo, preparação para aposentadoria, a parte de maternidade. São programas que, se a gente tivesse um recorte do psicólogo dentro das organizações, isto seria um Psicólogo Organizacional. (Natália)

Esta profissional, ao mesmo tempo, tem uma visão pessimista do campo de atuação:

Para mim, hoje é ilusão dizer que existem psicólogos nas empresas. Existem profissionais com formação de psicologia, com competência para olhar o homem e o mundo conforme a sua teoria, porém, com necessidade de aprender legislação, contabilidade, gestão de pessoas... (Natália)

O que esta profissional parece dizer, na realidade, é que na sua concepção, estes outros “fazeres”, estes outros conhecimentos hoje necessários ao psicólogo na organização descaracterizam sua identidade e papel profissional. Sua representação sobre o profissional da psicologia está restrita a um aspecto, qual seja, a de que o psicólogo deveria utilizar tão-somente a teoria psicológica para olhar o homem e o mundo. Entretanto, conforme visto,

diante dos desafios advindos das mudanças macrossociais e no mundo do trabalho, este olhar restritivo, sob apenas um prisma, o psicológico, não seria mais suficiente. Daí a necessidade de compreender e se conectar a outros conhecimentos, de outras áreas e ciências, sem entretanto, perder a identidade profissional.

O psicólogo das organizações não perde sua identidade ao modificar seus papéis na organização; ele a reformula e reconstrói face às novas demandas. Conhecer outras áreas, interagir com outros profissionais, agregar atividades diferentes das atividades tradicionais do psicólogo na organização, não o tornam menos psicólogo, desde que o profissional não abandone a dimensão humana do seu trabalho, e tenha sempre como fim a reflexão sobre as relações e o ambiente organizacional, no sentido de desenvolver alternativas e estratégias que contribuam para a saúde institucional no seu sentido mais amplo.

[...] o sujeito não constrói sua identidade somente a partir de si mesmo, necessita do olhar do outro, do julgamento do outro. E no trabalho, o que o sujeito procura fazer que seja reconhecido é o seu fazer e não o seu ser (DEJOURS, 1999b).

O fato de conhecer administração, contabilidade, legislação, ou o fato de desempenhar eventualmente tarefas nem tão específicas de seu campo de atuação não descaracteriza e nem tira a identidade profissional do psicólogo do trabalho, desde que isso não o afaste deste olhar analítico sobre o ser humano e as relações sociais na organização. Este conteúdo apareceu no discurso de outros profissionais, que disseram não sentir-se mais psicólogos, devido à mudança de escopo na atuação:

Porque recém formada, não entendia muito do negócio, “Pó, vou ter que ir lá, falar para o meu chefe, que é dono do negócio que ele não pode...”. E essa responsabilidade acabou trazendo uma certa dureza em algumas circunstâncias. [...] Eu senti em alguns

momento isso de “não me sentir psicóloga”. Talvez pela cultura da empresa, porque tinha que ficar mais controlando as coisas, do que propriamente envolvendo as pessoas em projetos, era mais um controle, na verdade. [...] Porque a gente tentava aculturar e não conseguia, daí tinha que ir lá e dizer: “Não, não é assim”. Tinha que ser mais incisivo, tentava fazer de várias formas, não conseguia e aí, em alguns momentos ia lá. Então, era bem difícil. (Ilcelene).

Olha, eu nunca falo que eu sou formada em psicologia. Eu tirei isso, porque as pessoas não conseguem entender um pouco isso.[...] Não, não me sinto psicóloga. Não me sinto mais.(Mariane)

De acordo com Langenbach & Negreiros *apud* Zanelli (2002), o psicólogo passa a autodenominar-se profissional da área de Recursos Humanos, ou ainda afirma “não se sentir psicólogo”. Isto se relaciona ao pacto denegativo formulado por Kaës. A *identidade* do psicólogo organizacional, neste sentido, estaria pautada sobre “renúncias e sacrifícios, sobre apagamentos, rejeições e recalques, sobre um ‘deixar de lado’ e sobre restos” (KAËS, 2006, 133).

O próprio psicólogo coloca em dúvida sua *identidade* se as situações fogem a uma abordagem clássica e menos convencional. Não parece apto, muitas vezes, a dimensionar objetivamente seu potencial de atuação no ambiente organizacional. Uma atuação mais coerente com a realidade das organizações na atualidade demanda uma prática voltada à tomada de decisões em nível estratégico, em consonância com as transformações que ocorrem à sua volta e às reações internas da comunidade organizacional. O profissional acredita que, por não desempenhar as atividades tradicionais do psicólogo do trabalho o pelo fato da denominação da sua função não ser “psicólogo”, estaria descaracteriza sua identidade como tal:

Eu já fui Analista de Recursos Humanos Junior, Pleno, Sênior, Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas, Seleccionadora, mas psicóloga, não. (Iolanda)

O fato de as atividades terem se expandido de campo e adquirido novas dimensões, desde que continuem atreladas à busca por melhores condições de trabalho, não determina um “não ser psicólogo”. Mas nota-se que o profissional deixa de sentir-se psicólogo ou evita autodenominar-se como tal. Isto em alguns momentos ocorre pela própria nomenclatura do cargo: coordenador, gerente, analista de recursos humanos. A gerente de recursos humanos demonstra ter uma visão coerente da psicologia do trabalho; entretanto, apesar de exercer atividades correlacionadas ao campo de trabalho deste profissional não se identifica mais com a profissão:

Eu acho que o psicólogo do trabalho tem que olhar os comportamentos dentro da organização, muito focado nisto, olhar como se faz a aprendizagem dentro da organização. Se eu fosse contratada como psicóloga, seriam os principais pontos, meu norte seria, em tudo o que eu faço, eu olhar, estudar comportamento, para daí eu estabelecer meus planos, meus projetos para mudar o comportamento que for necessário e olhar como se constrói aprendizagem dentro da organização. (Mariane)

A contradição que aparece é que na sua prática, no desempenho das suas atividades em nível gerencial, existe esta atuação que ela descreve para o psicólogo do trabalho. A Psicologia Organizacional, tal como dimensionada atualmente “inclui uma série de práticas e conceitos com o objetivo de auxiliar as lideranças da empresa a compreender e lidar com o fator humano” (Bergamini, 1982).

Entretanto, ela não consegue perceber que embora a nomenclatura de seu cargo seja outro, suas atividades são atinentes à psicologia do trabalho, dentro do escopo por ela mesmo descrito. Neste caso específico, é possível que haja uma relação com a questão do *status* social que o nome da função lhe confere. O cargo de “gerente de recursos humanos” confere mais *status* que o cargo de “psicólogo”. Esta negação identitária pode estar relacionada à questão das posições na hierarquia social que um ou outro nome confere. O *status* salienta a posição tal como é concebida pelo grupo (MACHADO NETO & MACHADO NETO, 1975), o que

significa dizer que para a pessoa importa sobremaneira como sua posição se situa num sistema estratificado, nas hierarquias sociais. Embora o papel exercido seja o de psicólogo trabalho dentro de um campo amplo e complexo de atuação, não haveria neste caso uma correlação positiva entre papel e *status*, o que não contribui com uma identificação por parte da profissional com o papel de psicóloga do trabalho. Em pesquisa de Mância, Rodrigues e Minozzo (2003), demonstrou-se “ [...] o pouco reconhecimento social do papel desse profissional. Isso decorre da insuficiente compreensão quanto à contribuição dos psicólogos associada à precária formação na graduação e em cursos de pós graduação na área”.

Outras vezes, a sensação de perda ou de mudança de identidade ocorre pelo fato de o profissional entender que a reconfiguração no escopo de suas atividades o afastou da identidade e papel de psicólogo do trabalho. Ocorre que muitos profissionais, ao voltarem sua formação para a gestão “assumem atividades de Administração e esquecem qual contribuição a Psicologia tem a oferecer ao mundo do trabalho” (MÂNCIA, RODRIGUES & MINOZZO, 2003, p. 2)

Ainda, alguns profissionais dizem negar sua identidade de psicólogos para evitar serem mal interpretados:

O que é ser o psicólogo do trabalho? Bom, antes de mais nada, eu acho que este título “psicólogo”, atrapalha. Eu não me identifico como psicóloga. Eu digo para as pessoas que eu tenho formação em Psicologia. Porque as pessoas têm tantas fantasias e expectativas em relação a isso, que para você ter uma idéia, já me perguntaram...Clarão, era uma pessoa simples, com pouca instrução, mas para você ter uma idéia para onde vai a fantasia das pessoas: já me perguntaram se eu lia pensamento. (Iolanda)

A palavra “psicólogo” é um estigma muito grande, as pessoas ou amam ou odeiam. Então, quando você se apresenta, “Sou Maria, psicóloga”, ou se você diz “Sou Maria, Analista de RH, psicóloga”, o “psicólogo” tem um peso, que assusta, ou te abre portas. Mas eu te digo que a minha percepção, de modo geral, mais assusta que abre portas, no conhecimento popular. E no conhecimento profissional, às vezes as pessoas acham que fica muito restrito. (Natália)

O conteúdo trazido por estes discursos se refere à representação social do psicólogo. Há quem o enxergue como detentor de poderes mágicos. A organização reproduz as representações de uma coletividade social mais ampla onde está inserida, o psicólogo algumas vezes é visto também nas organizações como aquele que exerce o *papel* do mágico, do adivinho, virtualmente capaz de profetizar sobre o passado e o futuro. São as alianças inconscientes de que fala Kaës (1997, p.247): “certas formações e certos processos psíquicos são preferencialmente trabalhados por e no agrupamento”. O inconsciente, portanto, não pode ser desconsiderado ao se abordar os vínculos intersubjetivos recorrentes nos grupos, assim “o grupo é considerado como lugar da manifestação do Inconsciente dos sujeitos” (KAËS, 1997, p.248).

Num outro extremo, há profissionais que vislumbram a atuação do psicólogo do trabalho de modo positivo, numa visão de que este profissional contribui efetivamente com o desenvolvimento profissional:

Uma pessoa que eu acho extremamente importante dentro de uma empresa. Eu vejo como fundamental hoje. Por várias questões. Porque as pessoas são o nosso diferencial hoje. Produtos e serviços o concorrente copia, então, se você não tem as pessoas bem desenvolvidas, parceiras, motivadas, elas não produzem o diferencial, que é o que faz a sua empresa crescer. E eu acredito que toda esta parte de satisfação, desenvolvimento, apoio, motivação, vem por parte deste profissional, psicólogo. O psicólogo do trabalho. Ele traz calor humano, ele traz satisfação, ele traz este apoio... porque as pessoas hoje estão muito carentes. [...] Como alguém que apóia, alguém com quem eles podem contar, alguém que ajuda, que desenvolve. É uma visão positiva de modo geral. (Diane)

O psicólogo precisa realmente se impor dentro da organização. A visão, a cultura, não sei se e aqui em Itajaí, mas o psicólogo precisa se impor mais como cientista mesmo, como o médico, que as pessoas respeitam. Os médicos, quantos médicos ai não valem nada? Nós, psicólogos temos que pegar e dizer: “Eu sou tão importante na área do trabalhador quanto um médico”. O psicólogo precisa se impor dentro da empresa com o um profissional da área do trabalho. Tu tens que provar a tua necessidade ali dentro, então tu tem que ir comendo pelas beiradas. (Liliane)

Nesta fala, além de ficar denotada uma relação de auto-estima para com a área, aparece a consciência de classe. Neste discurso, a identidade profissional aparece bem delimitada; a profissional entende que o psicólogo precisa se impor e mostrar sua importância no ambiente organizacional. Mostrar por meio da ação, de modo adaptado e sutil (comendo pelas beiradas), e de uma atuação política na organização qual o seu papel. Ela se ressentida da postura dos profissionais da psicologia do trabalho, que não se impõem e não delimitam e explicitam seu papel na organização. Sua identidade no *ingroup* (o grupo a que pertence, o de psicólogos organizacionais) é bem definida em contraste com o *outgroup* (profissionais de outras áreas).

Na tomada de posição em favor de seu grupo, reforçando as qualidades deste e a necessidade que vê de que os psicólogos adquiram maior *status* na organização, por meio de uma postura mais ativa, a profissional demonstra uma *identidade* social comparativa em relação aos *outgroups*. Ela percebe o *status social* do psicólogo do trabalho como inferior ao dos médicos e outras categorias nas organizações e neste sentido procura modificar a comparação em uma direção favorável. Quer que a classe dos psicólogos reaja frente à desvalorização nas organizações, mostre sua importância.

De acordo com Knippenber (1984), o primeiro passo no processo de mudança da identidade social como membro de um grupo, pode ser a tomada de consciência que seu grupo ocupa uma posição desvantajosa. A profissional demonstra isso: para ela é claro que os psicólogos estão em desvantagem em relação a outros profissionais na organização. Neste sentido é que ela quer melhorar a posição relativa de seu grupo em importantes dimensões comparativas em relação a outros grupos profissionais.

Outra das psicólogas entrevistadas percebe os aspectos subliminares da atuação do psicólogo do trabalho: isto quer dizer que nesta atuação, ainda que algumas vezes pareça que

as atividades não estejam dentro da esfera prescrita de atividades, o profissional não perde sua identidade. Esta profissional atua no campo da remuneração e desenvolvimento de carreira. No seu cotidiano de trabalho estão tabelas, planilhas e números, mas ainda assim ela percebe que há ligação com a atuação de um psicólogo do trabalho.

Que é coisa de sentar e conversar, e brincar de uma forma saudável, que eu não tinha lá e eu acabei vivendo aqui. [...] Não é porque a gente está às vezes fazendo uma atividade que parece não ser da psicologia, parece não ser, mas é. (Ilcelene)

No conteúdo trazido pelo discurso abaixo transcrito, de uma coordenadora, denota-se como ações de âmbito estratégico por parte do psicólogo nas organizações são capazes de causar impactos nas relações de trabalho, trazendo configurações novas ao enquadre anteriormente posto.

Nós tínhamos dois coordenadores noturnos, só. Então. A gente mudou toda a estrutura para iniciar o trabalho. Então, nós tínhamos cinco departamentos, foram criadas cinco lideranças e uma coordenação só. Mas assim, com o valor das duas coordenações que nós tínhamos nós fizemos tudo isso. Não onerou, praticamente. Quer dizer, onerou, mas a compensação foi tremenda. Então, porque isso, porque de primeira não precisava existir a consciência do acompanhamento e no passo que sozinho você acompanha oitenta, se você acompanhar vinte, você consegue acompanhar muito melhor. (Mirliane)

O profissional da psicologia pode contribuir no sentido de demonstrar que mudanças na estrutura e organização do trabalho refletem-se nas relações entre trabalhadores e o trabalho, bem como nos níveis de motivação e produtividade. “[...] Isso pressupõe trabalhar com mudanças a partir do que existe. Pressupõe, ainda, compreender a organização como um fenômeno psicossocial” (ZANELLI & BASTOS, 2004, p. 481). Alguns profissionais falam da boa relação que mantêm com os gestores, e como o profissional da psicologia é respeitado na organização:

“Você que é psicóloga me ajude a identificar o perfil”, por exemplo. Então, eles conseguem enxergar o quanto é importante um psicólogo, enquanto faz diferença um psicólogo entrevistar um candidato por alguém que não tem uma formação. Embora a gente saiba que tem excelentes selecionadores que são administradores, mas assim, faz diferença o psicólogo no processo. A gente tem um entendimento diferenciado. Hoje, os gestores da empresa conseguem discernir isto. (Janaina)

Ainda, há profissionais que demonstram um grande apego afetivo à área. Uma das profissionais entrevistadas manifestou um sentimento amoroso pelo trabalho, manifestando que para ela “ser psicólogo do trabalho” se traduz na esfera afetiva e relacional. “Existe sentimento de adequação, de prazer associado ao estar fazendo o que se gosta” (SILVA & MERLO, 2007).

Outra profissional enfatizou a questão do contato que estabelece com os colegas na organização, as relações interpessoais e vínculos que contribuem para um sentimento positivo para com o trabalho. “A produção se torna cada vez mais coletivizada (necessidade de trabalhar em equipes, em grupos, em mobilizar redes) e os ganhos são cada vez mais individualizados” (BORGES, 2004, p. 9).

Então, para mim, a psicologia do trabalho é assim a maior gratificação que eu encontrei e me realizo profundamente, não me vejo fazendo outra coisa, mas ao mesmo tempo com essa visão. Psicologia do Trabalho para mim é inclusive estar trabalhando em qualquer cargo, que não precisa ser de psicólogo. Eu vou estar ajudando a empresa, muito mais, com certeza, que o papel que eu vou estar exercendo. Porque é meu isso, é meu. Eu não vejo a Psicologia do Trabalho como tendo que ser a psicóloga da empresa. Você pode estar num cargo de administrador, você estar num cargo de liderança, você pode estar num cargo de auxiliar, em qualquer lugar você pode estar exercendo esta atividade porque para mim a Psicologia do Trabalho nada mais, nada menos é do que você estar sempre de olho em onde estão os problemas, o que tem que ser resolvido, como tem que ser resolvido, no foco principal de ajudar as pessoas a estarem bem, felizes, motivadas, e fazendo as coisas com entusiasmo. (Mirliane)

Acho que essa coisa do contato mesmo. E ter esta ênfase no desenvolvimento, porque a gente respira treinamento aqui e treinamento é desenvolver, eu acho que fez com que eu mudasse.[...] e aqui eu aprendi a flexibilizar mais coisas, a buscar as pessoas no sentido de acolher que era algo que eu não tinha aprendido ainda, desta forma, dentro da instituição. (Ilcelene)

Nestas duas falas, observa-se um sentimento de identidade profissional positivo, e baseado nos vínculos intersubjetivos. A identidade se constrói no e com o grupo, no processo de cooperação e contato entre os membros.

[...] prazer e sofrimento no trabalho estão associados à organização no trabalho, caracterizada pelo conteúdo da tarefa e relações sócio-profissionais, a qual exerce um impacto no funcionamento psíquico do trabalhador gerando sofrimento ou prazer, dependendo de quanto à tarefa é significativa para o trabalhador e se as relações com colegas e chefias são ou não de reconhecimento, cooperação, confiança e solidariedade (DEJOURS, 1994, 1999a).

Uma das profissionais, entretanto, relata a desintegração da equipe de trabalho. Sente falta, na atuação, de uma vivência mais interligada à equipe multidisciplinar de que faz parte. Em seu discurso traz a questão do isolamento do psicólogo do trabalho de outros campos do conhecimento e de profissionais de áreas distintas.

Então, para mim o psicólogo do trabalho, eu não sei como que está em relação à lei, mas eu vejo que falta um pouco de união. Como eu que trabalho com a enfermeira, no mesmo local, cuidando das mesmas pessoas. Cuidando não, mas assim, tratando das mesmas pessoas, porém a gente não tem um trabalho unido. Eu acho falta disso na organização: uma reunião, sei lá mensal. Porque nós temos os médicos, as enfermeiras, mas é cada um bem isolado. O que é dela, o que é dela, eu não sei nada do paciente dela que eu atendo aqui também. A minha visão, é o que percebo, o que eu tenho vontade é de trabalhar com uma equipe que realmente tenha essa troca de informações. Eu percebo que, dentro da empresa, se tivesse isso, seria se não 100%, muito perto. (Liliane)

Esta mesma profissional traz a questão da importância do profissional da área agir no sentido de integrar as diversas áreas. Na sua opinião é papel do psicólogo do trabalho realizar a integração intersetores, de modo que haja mais comunicação e o fluxo das informações corra de modo mais eficaz:

Então, o que eu acho que falta um pouco na organização é isso. É entender a função um pouquinho do outro e amarrar, saber assim, por que acontecem as desavenças, até mesmo por um não saber o que o outro faz. Não existe ligação entre os pontos. Eu acho que o psicólogo do trabalho tem um pouco esta função dentro do ambiente do trabalho, de estar fazendo justamente... não sei se a palavra seria treinamento. Mas de estar unindo um pouco isso. (Liliane)

O trabalho, definitivamente, não pode mais ser visto como uma sequência de operações repetidas, programadas, padronizadas, mas torna-se uma sequência de eventos que se cruzam, modificam-se e ultrapassam o saber e a ação de um único indivíduo, mobilizando rede de atores (BORGES, 2004, p. 8).

Na investigação de com as profissionais sujeitos deste estudo avaliam o “ser psicólogo do trabalho”, ficou denotado o processo de construção da identidade profissional. Algumas não se identificam com o título “psicólogo”, por assumirem atualmente funções com outras nomenclaturas ou por considerarem como negativa a representação social do profissional da psicologia. Outras, por executarem tarefas de âmbito operacional, pouco interligadas aos rumos estratégicos das organizações onde atuam, também mostram ainda uma identidade profissional não muito bem consolidada. Todas estas não demonstram, por conseguinte, possuir uma identidade profissional atrelada à área da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Entretanto, algumas mostraram identificação afetiva com a área, uma visão crítica e reflexiva de sua atuação e que o enxergam de modo otimista e positivo, com boas perspectivas futuras, o papel profissional do psicólogo nas organizações.

4.6 SIGNIFICADO DO TRABALHO

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 235), muitas vezes o que define o papel de um indivíduo na sociedade é o seu trabalho. O trabalho consiste em uma atividade social e grande parte das pessoas tende a procurar trabalhos que lhes traga satisfação. Para Dejours (1987), o trabalho precisa fazer sentido para o próprio sujeito, para seus pares e para a sociedade.

Diversos estudos já demonstraram que as condições materiais do trabalho não têm relação com o moral do trabalhador. Assim, itens como iluminação, ruído e umidade afetam a saúde física, mas não os níveis de motivação. Da mesma forma, sob condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes.

A partir dos anos 70 e 80, pelo desenvolvimento de novas tecnologias à indústria, houve uma redução do número de pessoas e da racionalização da produção pela utilização de tecnologias de ponta. Algumas profissões tornaram-se obsoletas, outras foram criadas com o objetivo de atender às novas exigências do mundo globalizado, conferindo, assim, novos significados ao trabalho. (MORESCO & STAMOU, 2004, p. 62)

Da mesma forma, os significados hoje atribuídos ao trabalho dos psicólogos que atuam nas organizações não são os mesmos que se atribuíam a ele quando o campo de atuação era

mais restrito. As novas exigências deste mundo globalizado trouxeram também nova significação do trabalho psicólogo organizacional. Este profissional, da mesma forma que outros, busca reconhecimento, busca alcançar resultados efetivos, busca relações gratificantes no ambiente de trabalho.

Trabalho com sentido, para Hackman & Oldman (1976), satisfaz três condições: variedade das tarefas; identidade com o trabalho e a possibilidade de realizar algo do começo ao fim com resultados. Morin (2002) também assinala que em primeiro lugar, o trabalho que faz sentido é feito de maneira eficiente e leva a alguma coisa, isto é, é importante que o trabalho esteja organizado e leve a um resultado útil. Várias profissionais trouxeram estes elementos quando abordaram a questão do significado que o trabalho tem para elas:

Quando a gente vê resultado no trabalho, quando o que se faz gera um resultado.
(Janaina)

É exatamente este sentimento assim de quando você vê as coisas fluindo, quando você vê o resultado [...] (Mirliane)

Como dizer...um trabalho que você consiga fazer, ver que foi você quem fez e que trouxe resultado bom, que teve conseqüências boas. Que quando você vê isso, vê as pessoas elogiando, quando tem reconhecimento... isso me move. E quando as pessoas dizem: “Ah, isso é muito legal, tem que fazer mais vezes, ai que legal!” Quando a gente tem esse feedback positivo das pessoas, quando a gente tem essa motivação. Isso me move.(Diane)

Estes três discursos trazem como conteúdo a significação que os resultados conferem ao trabalho. Para estas profissionais, a continuidade no trabalho, ver começo, meio e fim propicia um sentimento de que o trabalho teve sentido. Hackman & Oldman (1976) entendem que o trabalho é altamente imbuído de significado quando o indivíduo experimenta responsabilidade pelos resultados do trabalho, acreditando que seja pessoalmente importante para os mesmos.

As profissionais assinalaram também a questão do reconhecimento por parte dos colegas, a importância que tem as relações no grupo para a motivação.

Aqui para mim é uma vitrine no sentido de que aqui eu tenho a convivência com todos os tipos de pessoas, de empresas, de áreas. Então, realmente eu acabo contatando muitas pessoas, muitas, muitas. A Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a marinha mercante, os despachantes, todas as empresas de comércio exterior. Como eu sou daqui, eu conheço muitas pessoas, então, na verdade, eu acabo aqui divulgando o meu trabalho. As pessoas me veem: “O que tu estás fazendo aí?” Muitos sabiam que eu fui sempre da educação. “Agora estou aqui”. “Ah, que interessante!”. Então, vitrine quando eu falo é isso: as pessoas acabam me vendo, por eu estar no meu ambiente, mas é um ambiente em que circulam muitas pessoas. (Liliane)

[...] quando eu vou embora, não tem uma pessoa que não vem, que não me dá “tchau”; quando eu chego não tem uma pessoa que não vem e não me diz “oi”, que não me abraça, muitas vezes, muitas questões arrumadas, no sentido de você ver a coisa fluindo, e as pessoas felizes, principalmente. Porque, com problema ninguém trabalha motivado e eu também não. Então, eu acho que o que mais me gratifica mesmo é ver todo mundo feliz. Acho que isso é o principal, tanto que eu não consigo ver ninguém triste, se eu olhar para alguém e ver o olhinho dele meio... eu dou um jeito de chegar junto. (Mirliane)

Aparecem aqui, além da questão do reconhecimento, a importância do contato afetivo com os colegas, bom clima e bons vínculos interpessoais. Para estas profissionais, um trabalho significativo perpassa as relações sociais. “Se o homem passa a maior parte de seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa deveriam ter um valor afetivo de extrema importância” (HELOANI & CAPITÃO, 2003, p. 103).

De acordo com Morin (2002), relacionar-se com os outros e estar vinculado a grupos é um dos aspectos que confere motivos para o trabalho, uma vez que as pessoas necessitam sentir-se parte integrante de um grupo ou uma sociedade. O trabalho precisa ser fonte de experiências de relações humanas satisfatórias, ou seja, a possibilidade de construção de laços de afeição.

O trabalho também é considerado significativo quando exerce impacto na vida ou no trabalho de outras pessoas (CODA & FONSECA, 2004). O próximos relatos, além de conter a questão de fazer a diferença com o seu trabalho para outras pessoas, traz uma significação do trabalho pelos resultados alcançados com ele. O trabalho é efetivo, por isso significativo. De acordo com o MOW (Meaning of Work International Research Team), um dos critérios para um trabalho significativo é o fato deste ser tomado pela pessoa que o executa como uma atividade que beneficia os outros.

Para mim, o mais importante é poder influenciar positivamente na questão da qualidade de vida das pessoas. Independentemente da área. Buscar melhor as relações, ajudar a pessoa a um melhor equilíbrio. (Liliane)

Como eu estou mais ligada em recrutamento e seleção: vê que uma pessoa foi contratada, passou pela minha seleção e ele está indo muito bem. E já aconteceu: “Que bom que você achou ele para mim”. Isso é muito gratificante. E isso deles te reconhecerem, te chamarem no corredor, ter esta ligação muito forte contigo, mesmo os da indústria, mesmo os do chão de fábrica. Ter essa ligação comigo, eu gosto bastante, e esta questão de ser reconhecida por um bom trabalho. “Olha só, ele está indo tão bem, que legal”. E às vezes não é pessoa uma que foi indicada. Foi quando tu vê que dá para tal vaga. E aí já aconteceu. Entrou, em pouquinho tempo já foi promovido, de tão bom que ele é. Sinal de que foi feito um bom trabalho. (Priscila)

As pessoas englobam vários aspectos na significação de seu trabalho, não se atêm a um aspecto específico. Para a maioria das pessoas, um trabalho significativo envolve fatores diversos. Os conteúdos dos discursos abaixo relatados trazem vários elementos distintos relacionados ao que atribui significado ao trabalho destas profissionais. Elas demonstram ter sentido satisfação em desenvolver determinadas atividades que lhes trouxeram reconhecimento na organização; resultados úteis (elas entenderam o trabalho como eficiente) e lhes permitiu que colaborassem de alguma forma com pessoas. De acordo com Morin (2002), o senso de responsabilidade percebido pelas pessoas leva à satisfação pessoal. A percepção de que sua contribuição é única e criativa confere sentido ao trabalho:

A gente estava mudando os uniformes, precisava um manual de orientação dos uniformes, eu montei o que podia, o que não podia usar. E isso foi muito gratificante, porque a gente entregou o uniforme para as pessoas, e no dia seguinte estava todo mundo com a roupinha, com o acessório adequado, pequeno, com sapatinho que era preto, baixinho. Como a gente a gente está no litoral, favorece a coisa de usar menos roupa, cobrir menos o corpo. E não é porque a gente está no litoral que a gente vai desrespeitar o ambiente de trabalho. E andar de mini-blusa não dá. Isso fez diferença para a instituição, para a organização de modo geral, e para as pessoas também. Porque elas vêm; “Realmente, ficou bem melhor assim”. Eu já dei o treinamento de etiqueta para algumas pessoas também, e aí de vez em quando a gente passa no corredor e brinca, fala alguma coisa e elas: “Olha, isso é falta de etiqueta”. A coisa de contribuir desta forma é fundamental. Poder ver a evolução das pessoas é o que vale a pena. (Ilcelene)

Quando eu consigo ver a transformação. Das pessoas. Eu faço alguma coisa e transformou, marcou. A trajetória que eu tive na P e no B, até hoje, encontro as pessoas e elas falam, eu sinto saudade de quando tu estavas lá. Não sei porque. Algumas pessoas sentem saudade, eu acho que eu fiz de forma diferente. O que eu fiz de forma diferente, não sei. Aqui também, o gerente da indústria, com que eu trabalho muito junto, me liga no celular à noite. Ontem ele me ligou para me perguntar o que eu achava de uma redução de carga horária, ele vem, me consulta. Eu sei que eu fiz transformação. Algumas pessoas dizem, “ah, isso só depois que a Mariane veio”. Mas não foi depois que eu vim, era proposta da empresa, eu acho. Eu acabei fazendo isso se realizar. (Mariane)

Outra coisa que me fascina: por exemplo, num treinamento, alguém de repente tem um insight. Que a pessoa chegou a algo, evoluiu... e você de algum forma tem uma participação nisto, neste processo. Isto é que é trabalho com significado para mim, quando, eu posso contribuir com esse processo. (Iolanda)

Em um dos discursos, apareceu como conteúdo explícito a necessidade de que para que seu trabalho adquira significado, a profissional necessita sentir que atuou ali, que o trabalho tem algo pessoal, que o distingue dos demais. Para ela, o trabalho precisa ser personalizado, caracterizado como alguma coisa só sua, que a identifica. A atividade torna-se um produto particular e individualizado. Isto se relaciona com a responsabilidade experimentada pelos resultados do trabalho, de forma que o indivíduo sente-se pessoalmente importante para os mesmos. Este sentimento, para Hackman & Oldman (1980), é um dos

aspectos que contribuí para resultados organizacionais e pessoais como alta motivação intrínseca, satisfação geral com o trabalho e alta qualidade no desempenho.

Ai, que pergunta difícil... eu acho que precisa ter o meu toque pessoal, o meu dedinho. Ver que fui eu quem fiz. (Iolanda)

Outro aspecto a destacar é a questão da possibilidade do trabalho oferecer aprimoramento de competências do indivíduo. As pessoas buscam desenvolver-se por meio do trabalho e trabalhos que não explorem o potencial de desenvolvimento das pessoas são relatados como sem sentido por trabalhadores (MORIN, TONELLI & PLIOPAS, 2007). Desta forma, os desafios e variedades de tarefas também representam aspectos que conferem significado ao trabalho (EMERY, 1964, 1976, TRIST, 1978 & JACQUES, 1978 *apud* MORIN, TONELLI & PLIOPAS, 2007).

No momento está me dando muita gratificação, até por ser um trabalho novo. Os desafios, ainda estou naquela euforia, “ah, tem mais isso”. Eu acho que a gente passa por processos, fases. Então, agora eu estou neste primeiro ano na fase de conquistar, conquistar o espaço, conquistar a confiança, conquistar o respeito. Eu ainda acho que estou nesta fase. Então, talvez por isso eu esteja ainda bem motivada. Porque na verdade eu ainda não tinha falado esta palavra, mas eu acho que na verdade a primeira coisa é tu ter motivação, senão...”

É o trabalho que explora ao máximo minha criatividade, meu poder de criar e transformar. O trabalho que não é repetitivo, que não fica na mesmice, que deixa eu extrapolar o óbvio. [...] Trabalhar para mim significa exercer minha criatividade e neste sentido, ele é parte essencial de meu desenvolvimento como pessoa. Eu não existo sem meu trabalho, com ele é que posso mudar e criar coisas. (Natália)

Gondim & Silva apresentam cinco dimensões centrais de uma tarefa que acarretam estados psicológicos essenciais. Dois deles estão contidos na fala da profissional: a variedade de habilidades, que pressupõe a utilização de variadas capacidades e aptidões e a identidade com a tarefa, que diz respeito à amplitude da tarefa realizada e à visibilidade que o trabalhador possui do resultado. Trabalho significativo é o que apresenta variedades, é desafiador e traz

aprendizagem contínua (EMERY, 1964, 1976, TRIST, 1978 & JACQUES, 1978 *apud* MORIN, TONELLI & PLIOPAS, 2007).

O conteúdo do discurso de Natália demonstra que para ela é essencial “explorar ao máximo”, ou seja, ampliar suas capacidades e aptidões, desenvolver-se no trabalho. Para ela, trabalho significativo é sinônimo de crescimento, aprendizado e aproveitamento de suas potencialidades. Ela quer ir além das tarefas propostas, “quer criar e transformar” e não ficar restrita ao que é prescrito. De acordo com a Ergologia (abordagem pluridisciplinar que estuda o trabalho em sua dimensão micro, tentando entendê-lo a partir da atividade concreta de quem trabalha) “em uma situação de trabalho, não há como se ater ao prescrito, àquilo que é determinado antes da realização do trabalho. O trabalho efetivamente realizado nunca é só prescrição, pois envolve sempre atividade humana” (BORGES, 2004, p. 3).

De acordo com Morin (2002) o prazer na realização da tarefa também traz sentido ao trabalho.

A gente precisa gostar do que faz, senão não tem como... Ficar só por dinheiro num emprego não dá. (Iolanda)

Para mim, eu não sei se eu sou uma pessoa diferente, mas para mim, eu tento fazer o que eu gosto. E eu realmente faço aquilo que eu gosto, eu adoro conversar com pessoas e ouvir, e estar dando a oportunidade deles falarem até pela primeira vez. Isso, para mim, é muito importante. A parte que eu vou na escola, por exemplo, fazer as formações. Para mim vou um desafio muito grande e uma valorização pessoal enorme, porque eu pensava assim. A primeira vez que eu fui foi bem por acaso assim, o pessoal de lá me chamar e me falar que gostou. Prender a atenção, porque eles são os mais agitados de todos, e daí esse foi o desafio. Mas eu acredito que eu estou conseguindo continuar indo porque eu estou satisfazendo, eu vou primeiro, eu sempre digo, não pense que eu sou boazinha, eu vou primeiro porque eu gosto realmente. Porque eu acredito que ninguém tem que fazer tem as obrigações, mas ninguém tem que fazer aquilo que não dá prazer. E eu realmente me sinto com prazer fazendo aquele tipo de trabalho. Aqui mesmo no ambulatório, eu venho trabalhar satisfeita. E financeiramente, deixa muito a desejar. Então, eu penso que para mim é uma satisfação pessoal. (Mirliane)

Gosto muito de ser psicóloga, nas duas áreas que atuo, me identifico, me esgoto, me alegre e me frustrado... mas não me imagino outra profissional! Me sustento e mantenho minha família desta profissão dentro das possibilidades e tenho retorno ótimos que me compensam dentro do trabalho, me orgulho do que faço. (Lenirce)

Para Dejours (1987), o sentido do trabalho permite a construção da identidade pessoal e social do trabalhador por meio das tarefas que executa, do seu trabalho, de forma que ele consiga se identificar com aquilo que realiza. Cada pessoa constrói o significado em torno de sua atividade ou trabalho; o cotidiano e as relações concretas vivenciadas pelo trabalhador que definem o que confere significação às suas atividades. Neste sentido é que significado do trabalho e identidade são categorias interligadas; a identidade profissional se configura nas relações interpessoais do trabalhador e principalmente, por meio da atividade transformadora da pessoa. Quanto mais significativo for o trabalho para o trabalhador, maiores as chances de que configure uma identidade pessoal e profissional saudável e plena nas suas potencialidades.

“O trabalho assume para cada indivíduo, um significado, uma função, relacionado aos seus desejos e necessidades, o que o transforma, portanto, num instrumento para a realização dessas pessoas” (CODA & FONSECA, 2004, p. 7). Nesta pesquisa houve também uma variação dos principais significados atribuídos ao trabalho. Os aspectos trazidos pelas profissionais entrevistadas foram: o trabalho é significativo desde que seja eficiente e traga resultado útil; é significativo se traz reconhecimento por outros membros do grupo, e no caso, da organização; se no seu escopo, as atividades possam beneficiar e contribuir de alguma forma com outras pessoas; se houver prazer na realização da tarefa e se permite o desenvolvimento de potencialidade e competências.

As profissionais do estudo mostraram que estão em constante busca de exercer práticas que possam conduzi-las a experienciar trabalhos significativos e este processo contribui, ao mesmo tempo, para atuações mais vinculadas aos próprios valores do que aos

organizacionais. A construção da identidade profissional e o desempenho de papéis atrelados e em consonância com as novas gramáticas do mundo globalizado perpassam a questão do significado que cada profissional atribui ao seu trabalho. Refletir sobre estes significados pode representar um exercício analítico que conduza a ações pautadas nas próprias necessidades, dos trabalhadores em geral e da organização onde atuam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A segunda metade do século XX se distingue, no que concerne ao desenvolvimento industrial, pelas intensas transformações dos processos que caracterizam o modo de produção. Tais transformações ocorrem, entretanto, a partir de uma organização do trabalho ainda fundamentada em dois modelos clássicos de modelos de produção, baseados no Fordismo/Taylorismo e no Modelo Toyotista.

Obviamente, as mudanças tecno-científicas, sócio-culturais e ambientais das últimas décadas alteraram profundamente o cenário das organizações, o que resulta num novo perfil organizacional e profissional, na tentativa de adaptação e sobrevivência neste cenário instável.

LIMA (1996) aborda as ambiguidades que se colocam diante dos trabalhadores, especialmente os níveis de supervisão e gerência, segundo ele, os mais afetados e de modo mais negativo pelas transformações inerentes às organizações que procuram adaptar-se ao mundo globalizado, em que as situações de trabalho tornam-se cada vez mais competitivas. Para ele, a ambiguidade é uma freqüente na vivência destes profissionais; exige-se deste novo trabalhador, principalmente em nível de chefias intermediárias e gerências, que seja, ao mesmo tempo, altamente competitivo e cooperativo; apto a trabalhar em equipe, mas também individualista. Espera-se dele que seja capaz de tomar iniciativa, ao mesmo tempo em que se conforme completamente às regras ditadas pela organização, além de ser flexível, mas também metucioso e perfeccionista.

A compreensão destes processos e desta nova gramática é imprescindível para situar a psicologia no contexto das organizações, exatamente porque tais modos produtivos estão diretamente relacionados às relações de trabalho configuradas dentro de padrões e práticas novas de gestão praticadas atualmente. O psicólogo organizacional e do trabalho está inserido

neste contexto novo, é também um trabalhador vulnerável às consequências advindas deste cenário, ao mesmo tempo em que tem que se colocar como um ator a contribuir tanto com trabalhadores e com a organização neste processo.

Por isto estudar como se configuram sua *identidade e papel* profissionais, bem como os significados atribuídos ao trabalho por este profissional, está em consonância com o desenvolvimento da área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, a qual “tem produzido conhecimentos sobre emancipação do trabalhador, revelando as relações profundas entre o mundo natural, a estrutura social e a subjetividade do ser humano” (MALVEZZI, 2006).

A questão da identidade profissional do psicólogo do trabalho é uma das problemáticas da POT na atualidade. De acordo com Tractenberg (1999) :

Desde o seu surgimento, essa vertente da Psicologia esteve situada mais próxima da empresa do que do universo acadêmico. Tal fato contribuiu para explicar as dificuldades de formação de identidade, legitimação e reconhecimento que parecem acompanhar o psicólogo nas organizações até hoje.

A pesquisa apontou, sob a perspectiva das participantes, haver lacunas na formação .no tocante à POT. Várias das profissionais entrevistadas revelaram a precariedade da formação na área e confirmaram que isto dificultou sua inserção profissional. De fato, o egresso de psicologia sai despreparado para compreender e atuar no universo das organizações e isto contribui para o sentimento de fragmentação identitária.

Apesar deste sentimento inicial, as participantes da pesquisa mostraram estar num processo de desenvolvimento pessoal e profissional que acarreta ganhos em termos identitários. Ao longo do tempo, tais profissionais foram redimensionando seu papel como psicólogas do trabalho, modificando e alargando o escopo de atuação. Especialmente as que

possuem maior experiência pelo tempo de formação. Estas assumem cargos em nível de gerência e coordenação e participam ativamente de processos decisórios e desenvolvimento organizacional estratégico. Observou-se que algumas profissionais perderam a identificação com a psicologia do trabalho e se aproximaram mais da administração. Tais profissionais, embora desempenhem tarefas atinentes ao psicólogo organizacional e do trabalho, mas em âmbitos diferentes e mais amplos que o tradicional, não entendem que sua atuação se relacione ao escopo do psicólogo do trabalho. Também o fato de exercerem funções com nomenclaturas as mais variadas (Analista, Gerente, coordenadora, Técnica) as descaracteriza em termos de percepção pessoal como psicólogas.

Dentre as profissionais entrevistadas, apenas uma realiza tarefas extremamente restritas. Outras duas, que também têm com foco principal recrutamento e seleção de pessoas, estendem um pouco sua área de atuação. As demais desempenham atividades variadas, de vários âmbitos dentro da POT e em alguns casos conseguem influir em aspectos estratégicos da organização.

Tais dados revelam que gradativamente o psicólogo assume novos papéis dentro do ambiente organizacional. As profissionais relatam haver ainda um desconhecimento da área, especialmente por parte dos gestores, e tentativas de submeter o psicólogo a atividades burocráticas e desvinculadas de seu papel de agente de mudanças. Na maioria das organizações, o profissional da área ainda tem que esforçar-se para obter seu espaço e fazer valer sua identidade profissional.

O objetivo geral deste estudo era compreender como a *Identidade e Papel Profissional* do psicólogo do trabalho se constrói e a isto atrelado, o significado que este profissional atribui ao próprio trabalho dentro das organizações onde exerce sua prática.

O que se observou é que cada profissional vem encontrando e desenvolvendo estratégias próprias para balizar sua inserção. A atuação política, pautada em negociação, é um modelo cada vez mais encontrado pelo profissional da psicologia do trabalho. Nos discursos, apreze a questão da mudança neste sentido: de o amadurecimento profissional mostrar a necessidade de fazer acordos, relacionar-se amigavelmente com várias esferas da organização. As profissionais descreveram um modelo de atuação mais flexível e adaptado à realidade da organização do que no início de suas carreiras. Houve um enfoque significativo dado às relações e vínculos estabelecidos no ambiente de trabalho. As profissionais trouxeram a necessidade de associação, de partilha e cooperação com outros grupos profissionais. A identidade profissional atrelada ao sentimento de pertencimento grupal e estabelecimento de relações interpessoais.

As profissionais ainda estão em busca de caminhos para exercer sua prática num contexto em metamorfose, volátil e feroz para o trabalhador. A identidade psicossocial destas profissionais está sendo construída gradativamente, com base no grupo organizacional a que pertencem e na interação com seus pares. Tal interação inclui parceria e também conflitos, busca de estratégias adequadas para promover mudanças num ambiente de resistência.

A carreira da maioria se constrói no dia a dia e no aprendizado prático da profissão. Como relatam que a formação não lhes dá subsídios para a atuação, buscam ferramentas em outras áreas, buscam conhecimentos de forma autodidata, investigam e vão se imiscuindo nos trâmites organizacionais, aprendendo e se desenvolvendo cotidiana e empiricamente. Nenhuma buscou especialização em âmbito acadêmico na área da POT e nem pretende fazê-lo. É principalmente no âmbito da gestão que dizem encontrar as respostas que lhes falta para uma atuação conectada à realidade organizacional.

Algumas das profissionais demonstram possuir uma autoimagem positiva como psicólogas do trabalho, dizem gostar muito do que fazem e ver muito significado em seu

trabalho. Tais profissionais apresentam bons níveis de autoestima no concernente à identidade, como psicólogas do trabalho. Duas delas, em específico, possuem uma visão pessimista da área, nem tanto por conta dos próprios profissionais, mas pelas expectativas que acreditam que as organizações possuem em relação ao psicólogo do trabalho. Acreditam que a representação social do psicólogo é negativa e vislumbram poucas perspectivas de desenvolvimento para a POT. A profissional que exerce cargo de gerente de recurso humanos não se identifica nem um pouco com sua condição de psicóloga e demonstra pouca estima com relação a esta identidade profissional.

Com relação aos significados atribuídos ao próprio trabalho, apareceram aspectos como a importância em obter resultados efetivos, o estabelecimento de vínculos sociais e afetivos na organização, a colaboração com os colegas, e a possibilidade de desenvolver competências. As profissionais demonstram valorizar a própria atuação e manifestam o desejo de realizar trabalhos satisfatórios e eficazes em termos de resultados para a organização e os trabalhadores. Estão comprometidas com suas atividades, com as organizações onde atuam e também comprometidas com seus colegas. Querem poder trazer contribuições e implantar mudanças que alterem a qualidade de vida e as relações entre trabalhadores. Extrapolaram a atuação do psicólogo do trabalho preocupado em obter níveis mais altos de produtividade. Esta preocupação ainda subsiste, mas atrelada a outras, como motivação e realização no trabalho.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram positivamente surpreendentes. Algumas hipóteses se confirmaram, como a de que há um desconhecimento no ambiente organizacional das possibilidades de trabalho do psicólogo. Também com relação à precariedade da formação na área.

Entretanto, a atuação da maior parte das profissionais demonstrou que, ao menos na região do estudo, a Foz do Itajaí, o psicólogo do trabalho já transcende a prática tradicional da

psicologia organizacional, fortemente calcada em procedimentos. Ainda há profissionais que se utilizam exageradamente de instrumentos prontos, testes como ferramenta exclusiva na seleção de pessoal. Entretanto, esta não consiste na principal forma de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho nas organizações da Foz do Itajaí, ao menos não foi o que a amostra pesquisada demonstrou.

Com relação ao papel profissional, as psicólogas que foram sujeitos da pesquisa mostram que o seu papel nas organizações de trabalho, bem como sua identidade profissional encontra-se ainda em construção. As novas gramáticas exigem uma adaptabilidade e flexibilização e as profissionais mostraram que estão no processo de compreensão e inserção destas gramáticas. O *papel* ainda não se encontra bem definido, até pelo desconhecimento deste por parte da maioria das pessoas nas organizações.

A *identidade* profissional ante os pares encontra-se bem definida no caso de algumas e nem tanto no caso de outras. Algumas das profissionais relataram haver uma compreensão da *identidade* e *papel* do psicólogo por parte dos gestores, mas não aconteceu na maioria dos casos. Quanto ao desenvolvimento estratégico, como já mencionado, há profissionais que exercem atividades a ele relacionadas, mas algumas ainda desempenham funções de cunho operacional. Mas a maioria das profissionais entrevistadas, direta ou indiretamente, participa do desenvolvimento estratégico nas organizações.

A última hipótese formulada, de que as práticas do profissional da psicologia que atua nas organizações são mais pautadas nas demandas organizacionais imediatas do que na elaboração de um trabalho baseado em pesquisa e produção científica foi confirmada. Apenas uma profissional relatou exercer atividades de pesquisa nas organizações onde atua, mas não houve nenhuma menção à produção científica. De fato, conforme dados obtidos em pesquisas preliminares, o psicólogo do trabalho não pauta sua atuação na pesquisa e ciência. Sua atuação

é baseada tão-somente nas experiências cotidianas e com bases empíricas, sem fundamentação de cunho científico.

Pelo que se viu, a identidade e o papel profissionais das psicólogas entrevistadas não se encontra consolidado, por estar ainda em construção. Mas diante da realidade de desemprego, crise, baixos salários, fusões e aquisições, aspectos inerentes às novas gramáticas, as profissionais estão fazendo um trabalho inovador, pautados nos novos campos de atuação. São perspectivas novas que se abrem para a área e as profissionais participantes deste estudo, estão, em sua maioria, atentas aos novos rumos da POT.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A IBM coloca o Brasil no mapa. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0872/tecnologia/m0083173.html>A IBM põe o Brasil no mapa> Acesso: 30 jun 2009.

Antunes, R. **Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro**. In R. Antunes (Ed.), *Neoliberalismo, trabalho e sindicato: Reestruturação produtiva na Inglaterra e no Brasil* (pp.71-84). São Paulo, SP: Boitempo, 1997.

BARDIN, Laurence. *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977.

BARBOSA, Wilmar do Valle. Prefácio: Tempos Pós-Modernos. In: LYOTARD, Jean-François. **O Pós-Moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

BASTOS, ANTONIO Virgílio Bittencout. **Psicologia organizacional e do trabalho: Que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira?**, 2003. In O. H. YAMAMOTO & V. V. GOUVEIA (Eds.), *Construindo a psicologia brasileira: Desafios da ciência e da prática psicológica* (pp. 139-166). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

_____. **Escolha e comprometimento com a área de atuação entre psicólogos organizacionais**. Trabalho apresentado no Congresso Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Florianópolis –SC, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGER, Peter & LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

BOCK, Ana Mercês Bahia. **A Psicologia a caminho do novo século: identidade profissional e compromisso social**. *Estud. psicol. (Natal)*, jul./dez. 1999, vol.4, no.2, p.315-329. ISSN 1413-294X.

BOGDAN, Robert C. & BIKLEN, Sari K. *Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods*. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

_____. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto: Porto Editora: 1994.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.. **A avaliação da profissão, segundo os psicólogos da área organizacional.** Revista Psicologia, Ciência e Profissão, Brasília, v.9, n.1, p. 19-23, 1990.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Contraponto**, 1985. Disponível em: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/pcp/v6n1/10.pdf>> Acesso em 25 jun, 2009.

_____. **O que fazem e como trabalham os psicólogos organizacionais brasileiros.** Trabalho apresentado no Congresso Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Florianópolis –SC, 2008.

BORGES, Maria Elisa Siqueira. **Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”.** São Paulo: Caderno de Psicologia Social e do Trabalho, v. 7, dez. 2004.

BREWER, M.B. **In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis.** Psychological Bulletin. 86, 307-324, 1979.

CALDAS, M. P & WOOD Jr., T. **Identidade organizacional.** Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 1. p. 6-17, jan./mar. 1997.

CALLEGARI, Jeanne. **O Fim do Trabalho.** São Paulo: Abril. Revista Especial Tendências Superinteressante, set, 2009.

CARREIRA ARTIGOS. **Profissional Autônomo: Divulgação e Busca de Serviços Autônomos.** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/carreira-artigos/profissional-autonomo-divulgacao-e-busca-de-servicos-autonomos-934339.html>>. Publicado em: 24 mai. 2009. Acesso em 30 mai. 2009.

CARVALHO, Anamélia A; ULIAN, Ana L. A. de Oliveira; BASTOS, Antônio V. B.; SODRÉ, Liana G.P. & CAVALCANTE. Maria L.P. **A Escolha da Profissão: alguns valores implícitos nos motivos apontados pelos psicólogos.** In: Conselho Federal de Psicologia. **Quem é o Psicólogo Brasileiro?** São Paulo/Curitiba: EDICON/EDUC/Scientia et Labor, 1988.

CHAME, Roberto Rabat. **Fator humano é determinante no sucesso das fusões e aquisições**. Disponível em: <<http://www.r2cpres.com.br/node/7960>>. Postado em: 19 jun. 2009. Acesso 22 jun 2009.

CHESNAIS, F. **Novo capitalismo intensifica velhas formas de exploração**. São Paulo: Folha de São Paulo, Caderno Mais, p.4, 2nov., 1997.

CHINOY, Ely. **Sociedade: uma introdução à sociologia**. São Paulo: Cultrix, 1971
 CIAMPA, Antonio da Costa. *Identidade*. In: LANE, Silvia T. M.; CODO, Wanderley. (Orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986. p. 58-75.

CIAMPA, Antonio da Costa. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 1993

CIAMPA, Antonio da Costa. *Identidade humana como metamorfose: a questão da família e do trabalho e a crise de sentido do mundo moderno*. Interações, São Paulo, v. III, n. 6, p. 87-101, jul./dez.1998.

CODA, Roberto & FONSECA, Glaucia Falcone. **Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP, ano 6, n. 14, abr. 2004.

CODO, Wanderley. O *papel* do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em psicologia.), 1994. In: LANE, Silvia T.M.; CODO, Wanderley (orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense.

_____ ; SORATO, Lucia & Vasques-Menezes, Iône. **Saúde Mental e Trabalho** (p. 276-299). In: _____ ; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; & BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COHEN, Bruce. **Sociologia Geral**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, Feb. 2007 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 June.

Crise econômica dos EUA afeta todos os setores, diz Casa Branca. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-negocios/detail/crise-economica->

[eua-afeta-todos-setores-diz-casa-branca-253501.shtml](#)> 30 de Janeiro de 2009 , 13:18. Acesso em 05 fev. 2009.

CROCKER, J. & LUTHANEN, R. *Collective self-esteem and ingroup bias.* " *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 60-7, 1990.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. *The poverty of empowerment. A critical case study.* *Personal Review*, v. 28, n. 3, p. 192-207, 1999

DAY, David V., GRONN, Peter & SALAS, Eduardo. **Leadership Capacity in Teams.** Elsevier: The Leadeeship Quarterly, vol. 15, p. 857-880, 2004.

DE CHIARA, Márcia. **Natal deve criar 130 mil vagas temporárias.** São Paulo: Jornal Estado de São Paulo, p. B7, 29 set. 2009.

DEDECCA, C.S.; BALTAR, P.E. **Precariedade ocupacional e relações de trabalho no Brasil nos anos 90.** In: XXI Congresso da Associação Latino Americana de Sociologia. São Paulo: Atlas, 1997.

DEJOURS, Christophe; LANCMAN, Selma (org.). **Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho.** Brasília: Paralelo 15, 2004.

_____. **Psicodinâmica do Trabalho – Contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV, 1999a.

_____. **Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho.** São Paulo: Fundap: EASESP/FGV, 1999b.

_____. **A Loucura no Trabalho: estudos em psicopatologia do trabalho.** São Paulo, Cortez, 1987.

DELFINO, Daniel Menezes . **A lógica do capital e as crises.** Disponível em: <http://www.2communication.com/index.php?option=com_content&task=view&id=238&Itemid=1> Em: 03. fev. 2009. Acesso em 23 jun 2009.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1995.

DITTRICH, Alexandre. **Psicologia Organizacional e Globalização: os desafios da reestruturação produtiva**. Revista Psicologia, Ciência e Profissão, Brasília, v.9, n.1, p. 50-65, 1999.

DURKHEIM, Émile. *Les Forme élémentaires de la vie religieuse*. Paris: Alcan, 1912.

_____. **Representações individuais e coletivas**. In: *Sociologia e Filosofia*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1970.

_____. **As Regras do Método Sociológico**. Pensadores São Paulo: Abril, 1978.

_____. **Sociologia e filosofia**. São Paulo: Ícone, 1994.

DURKIN, J. *Expert Systems: Design and Development*. Nova Iorque: Prentice-Hall, 1994.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da Horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

_____. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ERIKSON, Erik Homburger. *Childhood and Society*. New York: Norton.1958.

ERIKSON, Erik Homburger. *Identity, Psychosocial*. In: *International Encyclopedia of Social Sciences*. New York: The Macmillan company and The Free Press, vol. 7, 61-65.

_____. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar.1976.

ESSENFELDER, Renato. **FUTURO 'HIGH-TECH': Novas tecnologias mudam relação homem-trabalho**. 30 de out. de 2005. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj3010200501.htm> >. Acesso em 14 de nov. 2007.

FARID, Jacqueline. **Governo garante 62% da alta da renda este ano, diz economista**. São Paulo: Estado de São Paulo, 3 de jun. de 2009, Caderno de Economia, p. B3.

FARR, Robert M. Representações Sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, Pedrinho & JOVCHELOVITCH (Orgs.). **Textos em Representação Social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

FERREIRA, Vera Rita de Melo. **A Perspectiva Psíquica da Relação Homem-Trabalho na Era da Teleinformação**. Trabalho apresentado no curso "O Homem e o Trabalho na Administração", ministrado pelo Prof. Sigmar Malvezzi, em 1995, no programa de pós-graduação do departamento de Psicologia Social e do Trabalho, na USP. 1995. Disponível em: <http://www.verarita.psc.br/portugues.php?id=art_consult>. Acesso em 14 de nov. de 2007.

FIGUEIRAS, Júlio César & HIPPERT, Maria Isabel. Estresse: Possibilidades e Limites. In: JACQUES, Maria da Graça & CODO, Wanderley (org.). **Saúde Mental e Trabalho: Leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 112-129.

FOLHA ON LINE. **General Motors corta 10 mil empregos e reduz salários no mundo**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u501608.shtml>>. Em: 29 jun. 2009. Acesso 30 jun. 2009.

FONSECA, E.G. **Saibam como os teóricos estão interpretando o processo**. São Paulo: Folha de São Paulo, Caderno Mais, p.2, 2.nov., 1997.

FREITAS, Sylvia Mara Pires de (2002). **A Psicologia no contexto do trabalho: uma análise dos saberes e dos fazeres**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GALPIN, Sean & SIMS, David. Narratives and Identity in Flexible Working and Teleworking organizations. In: JACKSON, Paul. **Virtual working: social and organizational dynamics**. Londres: Putledge.

GARCIA, Helio Carlos & GARAVELLO, Tito Marcio. **Geografia: de olho no mundo do trabalho**. São Paulo: Scipione, 2005.

GEHRINGER, MAX. **120 Conselhos sobre carreira, currículo, comportamento e liderança**. São Paulo: Globo, 2006.

GIANINI, Tatiana; ONAGA, Marcelo & MARANHÃO, Tiago. **Uma Nova Era Para as Montadoras**. São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, abr. 2009, p. 18-29.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLEASON, PHILIP. *Identifying Identity: a semantic history*. In: *Journal of American History*, vol. 69, nº 4, (mar.1983), p. 931.

GOMIDE, Paula. A Formação Acadêmica: onde residem suas deficiências. In: Conselho Federal de Psicologia. **Quem é o Psicólogo Brasileiro?** São Paulo: EDICON.

GONÇALVES, Sebastião Ovídio. **A Ética e o Psicólogo Organizacional**. Documenta CRP – 08. Curitiba: Conselho Regional de Psicologia da 8º Região – Paraná, Jan./Abr., Ano II, nº 2, 1992.

GONDIM, Sônia Maria Guedes & SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; & BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GRISCI, Carmen Ligia Iochins. **Trabalho, Tempo e Subjetividade: Impactos da Reestruturação produtiva e o papel da Psicologia das Organizações**. Psicologia: Ciência e Profissão. São Paulo, 1999.

GRISEZ, Jean. **Métodos de Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

GUANDALINI, JULIANO. **Especial Pós Crise: O Brasil saiu fortalecido**. São Paulo: Editora Abril: Revista VEJA, 16 set. 2009.

GUANDALINI, JULIANO. **Especial Pós Crise: O Mundo Pós Crise, Como Usar**. São Paulo: Editora Abril, Revista VEJA, 16 set. 2009.

GUARESCHI, Pedrinho. “Sem Dinheiro Não Há Salvação”: Ancorando o Bem e o Mal entre Neopentecostais. In: GUARESCHI, Pedrinho & JOVCHELOVITCH (Orgs.). **Textos em Representação Social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

GUI, Roque Tadeu. **Prazer e Sofrimento no Trabalho: Representações Sociais de Profissionais de Recursos Humanos**. Psicologia: Ciência e Profissão. Conselho federal de Psicologia. v. 22, n. 4, p. 86-93, 2002.

HACKMAN, J. R. & OLDMAN, G.R. Motivation thorough the design of work: Te sot a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, p. 250-279.

HAMMER. Michael & CHAMPY, James. **Reengenharia – Revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HELOANI, José Roberto. **A identidade do psicólogo do trabalho em tempos de globalização.** Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho, dez. 1999, vol.2 , p.48-52.

HELOANI, José Roberto; CAPITAO, Cláudio Garcia. **Saúde mental e psicologia do trabalho.** São Paulo Perspectiva., São Paulo, v. 17, n. 2, abr./jun.2003 .

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. *Defining and measuring employee empowerment.* *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 35, n. 3, p. 373-389, Sep. 1999.

HERZOG, Ana Luisa & MANO, Cristiane. **Como eles enfrentaram a crise.** São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, jul. 2009, p. 48.

HERZOG, Ana Luisa. **O que fazer com seus talentos.** São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, fev. 2009, p. 18.

HEWSTONE, Miles & JASPARS Joseph M. F. *Social Dimension of Attribution.* In: TAJFEL, Henri (org.). *The Social Dimension.* Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

HONNETH, A. **Luta por reconhecimento; a gramática social dos conflitos sociais.** São Paulo: Editora 34, 2003a

IEMA, Carlos Roberto Dias. **Um Estudo Teórico sobre a Formação do Psicólogo Organizacional no Brasil.** Psicologia: Teoria e Prática, 1999, 1 (1): 31-41.

Incentivos Próprios. Caderno Notas & Informações. São Paulo: O Estado de São Paulo, 22 de jun, 2009, p. A3.

IODELET, Denise. *La representación social: Fenómenos, concepto y teoría.* In: **Psicología Social** (S. Moscovici, org.), Barcelona: Paídos, 1985.

JACQUES, Maria da Graça. Contribuições da Psicologia Social para o Trabalho e as Organizações. Cidadania e Participação Social, Porto Alegre, ABRAPSO – reGIONAL Sul, p. 89-95, 1999.

JINKINGS, N. **Trabalho e resistência na fonte misteriosa: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro.** Campinas: Editora da Unicamp; 2002.

JODELET, Denise. *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France, 1984.

_____. **As Representações Sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

JORNAL ESTADO DE SÃO PAULO. **Teletrabalho à distância chega a 23%**. Caderno de Economia. Disponível em: <<http://digital.estadao.com.br/home.aspx?cod=JRGQKNJPM>> em: 07 set. 2008. Acesso 05 set. 2009.

KLINBERG, Otto. **Psicologia Social**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.

KRAWULSKI, EDITE. **Construção da Identidade Profissional do Psicólogo: vivendo as “metamorfoses do caminho” no exercício cotidiano do trabalho**. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

KRECH, David; GRUTCHFIELD, Richard S. & BALLACHEY, Egerton L. **O Indivíduo na Sociedade: Um manual de Psicologia Social**. 2º vol. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1975.

LACOMBE, Francisco & HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Sociologia Geral**. São Paulo: Atlas, 1999

LANE, Sílvia Tatiana Maurer. O Processo Grupal. In: _____ & CODO, Wanderley (Org.). **Psicologia social - o homem em movimento**. SP: Brasiliense, 1984. p. 78-98.

LEPLAT, J & CUNY, X. **Introdução à psicologia do trabalho**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkein.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LOVEJOY, Arthur O. *Essays in the History of Ideas*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 1948.

LUCCI, Elian Alabi & BRANCO, Anselmo Lazaro. **Geografia homem & espaço: as relações internacionais e a organização do espaço mundial**. São Paulo, Saraiva, 2007.

MACHADO NETO, A. L. & MACHADO NETO, Zahidé. *Sociologia Básica*. São Paulo: Saraiva, 1975.

MALUF, M. R. Formação e atuação do psicólogo na educação: dinâmica de transformação. In: ACHCAR, R. (cord.). **Psicólogo Brasileiro: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

MALVEZZI, Sigmar. **O papel dos psicólogos profissionais de recursos humanos: um estudo na grande São Paulo**. 1979. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de São Paulo, 1979.

_____. **Psicologia Organizacional. Da Administração Científica à Globalização: uma história de desafios**. In: Machado, C. G. (org.), **Interfaces da Psicologia**. Atas do Congresso Internacional “Interfaces da Psicologia”. Évora, vol. II, 1999, (pp.313-326).

_____. **Mesa Redonda – Mercado Informal, Empregabilidade e Cooperativismo: As Transformações das Relações de Trabalho no Mundo Contemporâneo**. *Cadernos de psicologia Social e do Trabalho*, vol. 2. São Paulo, dez. 1999.

_____. Prefácio. ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jorge Eduardo & BASTOS, Antonio Virgilio (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho (pp. 13-18)**. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2004.

_____. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: uma identidade em construção**. 2006. 205 f. Tese (Livre Docência) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

_____. Interação Psicologia e Organização: a Visão da Psicologia. In: BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos & ROCHA, Nádia Maria Dourado (org). **Psicologia: Novas Direções no Diálogo com outros Campos do Saber**. Casa do Psicólogo: São Paulo, 2007.

MANCEBO, Deise & LOPES, M. C. R. **Trabalho docente: Compressão temporal, flexibilidade e prazer.** *Revista de Educação Pública*, 13(24), 138-152, 2004.

_____. **Professor's work: subjectivity, "superimplication" and pleasure.** *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722007000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 Nov 2007.

MÂNCIA, Lúcia Tassini; RODRIGUES, Maria Beatriz; MINOZZO, Fabiane. **Psicologia do Trabalho: Concepções e Práticas Contemporâneas.** Trabalho apresentado no XII Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, Porto Alegre, 2003.

MARANHÃO, Tiago. **Harvard cortou até os elevadores.** São Paulo: Editora Abril, Revista Exame, 3 jun. 2009, p. 70.

MAROCHI, Maria Leni Gapski. **Considerações sobre Modelos de Produção e a Psicologia do Trabalho.** *Rev. FAE*, Curitiba, v. 5, p. 15-28, jan./abr. 2002.

MARSHALL, T. H. **Cidadania, Classe Social e Status.** Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

MASCHIO, José. **Após fusão Sadia-Perdigão, sindicatos do setor alimentício preveem cortes.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u568652.shtml>>. Em 20 de mai. 2005. Acesso em 20 jun. 2005.

MARTINELLI, Maria Lúcia. Seminário sobre metodologias qualitativas de pesquisa. In: _____.(org.). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio.** São Paulo: Veras Editor, 1999.

MARTINS, João Batista. **A Noção de Identidade e o Olhar Multirreferencial: colocando algumas questões para a educação.** *Revista de Psicologia Social e Institucional*. Universidade Estadual de Londrina. In: Volume 1, Número 2, nov. 1999.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; GONDIM, Sônia; MOURÃO, Luciana & PORTO, Juliana. **Interfaces na atuação do Psicólogo Organizacional: nova realidade, novos desafios.** Resumo de Trabalho do Congresso Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho, jul. 2008. Disponível em: <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/cpst/v2/v2a06.pdf>> Acesso em 10 de jun. 2009.

Mc ADAMS, Dan P. *What do we know when we know a person?* *Journal of Personality*. Durham: Duke University Press, Set.1995.

MELLO, Sylvia Leser de. **Psicologia e profissão**. São Paulo: Ática, 1975.

_____. **Pensando o cotidiano em ciências sociais: identidade e trabalho**. *Cadernos CERU*, série 2, n.5, p.23-31, 1994.

_____. **Sobre a comemoração do primeiro de maio**. Caderno de Psicologia Social e do Trabalho. Dez. 1999, vol.2, p.52-54.

MENDRAS, Henri. **Princípios de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

MERLO, Álvaro R. C.; JACQUES, Maria da G. C.; HOEFEL, Maria da G. L. Trabalho de grupo com portadores de LER/DORT: relato de experiência. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 253-258, 2001.

MERTON, Robert. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press, 1957.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2000, cap. 1.

_____. O conceito de Representações Sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, Pedrinho & JOVCHELOVITCH (Orgs.). **Textos em Representação Social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MITZNERG, H. *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983.

MORESCO, Maridalva da Silva Marcelino & STAMOU, Shirley Piccolo Vieira. **O significado do trabalho**. Revista de Divulgação técnico-científica do ICPG, vol. 7, n. 7, out./dez. 2004.

MORIN, Estelle, TONELLI, Maria José & PLIOPAS, Ana Luisa. **O trabalho e seus sentidos**. Psicologia Social, v. 19, Porto Alegre, 2007.

_____. **Os sentidos do trabalho**. In: T. Wood (Ed.) *Gestão Empresarial: o fator humano* (p.13-34). São Paulo, Atlas, 2002.

MOSCOVOVICI, SERGE. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

_____. Prefácio. In: GUARESCHI, Pedrinho & JOVCHELOVITCH (Orgs.). **Textos em Representação Social**. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOTTA, P.R. **Transformação Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NAVARRO, Vera Lucia; PADILHA, Valquíria. **Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo**. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre, v. 19, n. spe, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 jun. 2009

NEWCOMB, Theodore M. **Social Psychology**. London: Tavistock Publications, 1953.

NOTAS & INFORMAÇÕES. **A Vitória de Angela Merkel**. São Paulo: *Jornal Estado de São Paulo*, p. A3, 29. set. 2009.

OLIVEIRA, M.A. **Pesquisa de Clima Interno nas empresa: o caso dos desconfiômetros avarados**. São Paulo: Nobel, 2005.

OLIVEIRA, Márcio S. B. S. de. Representações sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 19, n. 55, 2004. **Oxford English Dictionary (OED)**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

PADUAN, ROBERTA. **O Ajuste no RH**. São Paulo: Editora Abril, *Revista Exame*, abr. 2009, p. 16.

PADUAN, ROBERTA. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0936/economia/onde-vai-emprego-419465.html>Para onde vai o emprego> Em: 05.02.2009,22h17. Acesso em: 06 fev. 2009.

PAIVA, Geraldo José de. **Identidade Psicossocial e Pessoal como Questão Contemporânea**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

PAZ, Maria das Graças Torres da; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes & NEIVA, Elaine, Rabelo. **Poder nas Organizações**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo

Eduardo; & BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PERES, Rodrigo Sanches; SILVA, Juliana Azevedo & Carvalho, Ana Maria Rodrigues de. **Um Olhar Psicológico acerca do Desemprego e da Precariedade das Relações de Trabalho**. Rev. Psicologia: Teoria e Prática, v. 5, n. 1, 2003, p. 97-110.

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. **Increasing productivity through empowerment**. Supervisory Management, p. 8-17, Jan., 1990.

PLUMBERG, Kevin. **Crise econômica toma forças e atinge bolsas da Ásia**. Disponível em: <Ásia<http://portalexame.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-negocios/detail/crise-economica-toma-forca-atinge-bolsas-asia-230049.shtml>> Em: 08 de Janeiro de 2009, 05:55. Acesso em 14 de jun. 2009.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

REHDER, Marcelo. **Construção Civil registra record de contratações**. São Paulo: Jornal Estado de São Paulo, p. B7, 29 set. 2009.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos**. São Paulo: M Books, 2007.

ROSENFELD, Cinara L. **Paradoxos do capitalismo e trabalho em call centers: Brasil, Portugal e Cabo Verde**. Cad. CRH, Salvador, v. 20, n. 51, Dec. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-49792007000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 June 2009.

ROSSEAU, Denise. **Organizational Behaviour in the Organizational Era**. Annual Review of Psychology, vol. 48, p. 515-546. fev. 1997.

SACOMANO NETO, Mário & ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Estrutura Organizacional e Equipes de Trabalho: Estudo da Mudança Organizacional em Quatro Grandes Empresas Industriais**. São Carlos: Gestão & Produção, v.7, n.2, ago.2000, p. 136-145.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Psicologia organizacional, trabalho e globalização, PSIBRASIL** (online), v. 1, n. 2, jul/dez. 2001. 9 p. Disponível em: <www.uol.com.br/cultvox/psibrasil_ii/psicologia_organizacional.pdf> Acesso em 27 de setembro de 2007.

SARBIN, Theodore R. & SCHEIBE, Karl E. (Orgs.). *Studies in Social Identity*. New York: Praeger, 1983.

SARGENT, S. STANSFELD. *Social Psychology: An Integrative Interpretation*. New York: Ronald Press Co., 1950.

SATO, Leny; SCHMIDT, Maria Luisa Sandoval. **Psicologia do Trabalho e Psicologia Clínica: um ensaio de articulação focalizando o desemprego**. Estudos de. Psicologia. (Natal), Natal, v. 9, n. 2, Aug. 2004 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2004000200019&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 Jun. 2009.

SCHEID, Edgar H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SCHILLING, Voltaire. **Neoliberalismo: origens**. Disponível em: <www.educaterra.terra.com.br/voltaire/atualidade/neoliberalismo2.htm>. Acesso em: 9 set. 2009.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva. 2002.

SPINK, Mary Jane P. **O conceito de representação social na abordagem psicossocial**. Cad. Saúde Pública., Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, 1993.

SPINK, Peter K. **A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho**. In: Psicologia e Sociedade; vol. 8, n° 1, jan/jun de 1996, pp.. 174-192.

SILVA, Edna Lúcia da Silva & MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SILVA, Georgina Alves Vieira. Organizações Flexíveis: **Identities Elásticas. A Reconstrução da Identidade Social em Processos de Terceirização**. Tese. Universidade de São Paulo, 2002.

SILVA, Luiz Sérgio; PINHEIRO, Tarcísio Márcio Magalhães; SAKURAI, Emília. Reestruturação produtiva, impactos na saúde e sofrimento mental: o caso de um banco estatal em Minas Gerais, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12, Dec. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2007001200016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 Jun. 2009.

SILVA, Patricia Costa & Merlo, Álvaro Roberto Crespo. **Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas**. Psicologia Ciência e Profissão, v. 27, n. 1. Brasília, mar. 2007.

TAJFEL, Henri. *Social Categorization, Social Identity and Social Comparison*. In: TAJFEL, Henri (org.). *Differentiation between Social Groups*. Londres: Academic Press, 1978.

_____. *Human Groups and Social and Social Categories: studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

_____, BILLIG, M; BUNDY, R.P. & FLAMENT, C. *Social Categorization and Intergroup Behavior*. *European Journal of Social Psychology*. 1, 149-178, 1971.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. **Reengenharia e Estrutura Por Processos E Células: O Caso De Uma Empresa Do Setor Automotivo**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/161.pdf>> Acesso em 17 jul. 2009.

TEIXEIRA, Carmen Fontes de Souza. **O Futuro da Prevenção**. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

TOMANICK, Eduardo A. **Para onde andaré o “lobo mau” da psicologia?** Psicologia em estudo, vol. 8, nº 2. Maringá-Pr, jul./dez. 2003.

TURNER, John C. *Social Comparison and Social Identity: Some prospects for intergroup behaviour*. *European Journal for Social Psychology*. 5, 5-34, 1975.

_____. & BROWN R. *Social Status, Cognitive Alternatives and Intergroup Relations*. In: TAJFEL, Henri (org.). *Differentiation between Social Groups*. Londres: Academic Press, 1978.

_____. & BOURHIS, R. Y. *Social identity, interdependence and the social group: A reply to Rabbie et al.* In W. P. Robinson (Ed.) *Social groups and identities: Developing the legacy of Henri Tajfel*. Oxford: Butterworth Heinemann, 1996.

TRACTENBERG, Leonel. **A Complexidade nas Organizações: futuros e desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva.** *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 19, n.1, p. 14-129, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1996.

ZANELLI, José Carlos. **Formação e atuação em Psicologia Organizacional.** 1984. Artigo parte integrante de Dissertação (Mestrado) – Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo.

_____. **Formação Profissional e Atividades de Trabalho: análise das necessidades identificadas por psicólogos organizacionais.** 1992. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação da Universidade de Campinas, Campinas, 1992.

_____. **O psicólogo nas organizações de trabalho: formação e atividades profissionais.** Florianópolis: Paralelo 27, 1994.

_____; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho (p. 466-491). In: _____; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; & BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (org). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANELLI, José Carlos. **Caracterização geral dos psicólogos da área de psicologia organizacional e do trabalho no Brasil.** Trabalho apresentado no Congresso Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Florianópolis –SC, 2008.

WEIGERT, Andrew J. *Identity: Its emergence within Sociological Psychology.* In: WEIGERT, Andrew J.; TEITGE, J. Smith & TEITGE, Dennis W. **Society and Identity.** New York: Syndicate of the University of Cambridge, 1986.

WILKINSON, A. **Empowerment: theory and practice.** *Personnel Review*. v. 27, n. 1, p. 40-56, 1998.

WILSON, Stephan. *The use of ethnographic techniques in educational research.* New York, Review of Educational Research Winter, 1977, v. 47, n° 1.

WOMACK, James; JONES, Daniel T &ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** São Paulo; Campus, 1992.

<www.sc.itajai.gov.br> Acesso em 12 de nov. 2009.

<www.sc.navegantes.gov.br> Acesso em 01 de nov. 2009

APÊNDICES

APÊNDICE A:**ROTEIRO DA ENTREVISTA**

- 1) Fale-me da tua vida profissional (Quem é você e o que você faz?)
- 2) O que mudou em você nessa trajetória? (o que você era e não é mais?)
- 3) O que você espera realizar na vida profissional? (que projetos você persegue?)
- 4) Que obstáculos você encontra no seu cotidiano de trabalho e como eles têm afetado você?
- 5) Para você, o que é ser psicólogo do trabalho?
- 6) O quão distante você está desse modelo? Por quê?
- 7) Como você descreveria um trabalho significativo? Que características ele deveria possuir?
- 8) Como você vê seu trabalho, que significados ele tem na sua vida?

APÊNDICE B:**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Autorizo a gravação de entrevista para fins de pesquisa e desenvolvimento de dissertação de Mestrado intitulada *IDENTIDADE, PAPEL E SIGNIFICADO DO TRABALHO DO PSICÓLOGO EM ORGANIZAÇÕES PRIVADAS*, bem como a divulgação de meu nome na pesquisa.

APÊNDICE C:**TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS****DIANE****Quanto tempo vc possui de formação?**

Desde 2005, então 4 anos.

Você já trabalhou em alguma empresa como psicóloga contratada?

Aqui no grupo mesmo. Registrada, dentro de todas as normas legais.

E quanto tempo você ficou aqui?

Fiquei em média três anos.

Que vc prefere, ficar o tempo todo numa empresa, em período integral?

Eu gosto mais desta dinamicidade, ficar buscando outras experiências, para estar dividindo experiências. Eu não gosto muito daquele rotina pré-estabelecida, então eu acredito que até o meu trabalho flui mais quanto tu consegues abrir este leque... ter outras experiências, outras visões. E a gente acaba sempre auxiliando a empresa crescer e dividindo, experiências.

E as outras empresa na qual você trabalha, são do mesmo segmento?

Não, eu atendo o Instituto Brasileiro de Design de Interiores, são meus clientes também, que são três empresas: uma em Balneário Camboriú, uma em Joinville e outra em Blumenau e eu atendo as três. Tem outras empresas na região de Nova Trento, por exemplo, uma empresa do ramo de confecção, tem outra do ramo de alimentação, então é um leque bastante diversificado.

E você faz todo tipo de trabalho de Recursos Humanos, desde treinamento, entrevista, contratação?

Depende muito da demanda da empresa. Por exemplo, no IBDI eu faço toda parte de recrutamento, seleção, treinamento. Agora a gente está terminando a implantação do plano de Cargos e Salários e o Sistema de Avaliação por Desempenho, por Competência, então, nós estamos agora na fase de aplicação do projeto, mas dependendo da demanda, avaliações que surgem a gente a vai estendendo de acordo com a necessidade.

Você já trabalhou em outras áreas da Psicologia que não a Psicologia Organizacional?

Já trabalhei com a área clínica, só que eu gosto da área organizacional. Então quando eu vi que eu não conseguia me dedicar para ambas, eu optei pela que eu mais gosto, a organizacional.

E vc trabalhou bastante tempo na clínica?

Dois anos.

E vc atuava nos dois ramos?

Sim, atendia à noite. Geralmente os funcionários das empresas que eu atendia, que eram mais comprometidos. Mas eu gosto mais da área organizacional pela questão da dinâmica.

Então, fora aqui da empresa você presta consultoria em outras empresas, mas clínica não mais?

Não, clínica resolvi mesmo deixar de lado.

Qual a denominação de tua função cargo aqui?

Psicóloga. Como eu já estive com eles aqui, registrada, mesmo hoje sendo uma prestadora de serviços, eles me têm como funcionária. Na época o registro era como psicóloga.

As empresa estão tendendo mais a esta terceirização...

Nesta outra empresa em que eu trabalho eles até me disseram: “ Não me importo o quanto de horário você vai fazer, o que eu quero é resultado. Então, às vezes eu trabalho aos sábados, mas eu reagendei. Eu faço segunda, quarta, às sexta vezes o dia todo... De acordo com a demanda. Eu não tenho que ficar lá em dias fixos. E nós já estamos há um ano e pouco e sempre funcionou muito bem. Até porque há dia que não há demanda, então não tem porquê de estar lá.

Eles te pagam mensalmente, um valor fixo mensal?

Sim, exceto as empresas com as quais eu não tenho contrato, como aqui e lá eu tenho contrato, estas me pagam por trabalho.

Como esta empresa que atendo em Nova Trento... Já há dois anos eles me chamam para fazer trabalho, e é bem isso: surge, é necessário, nós definimos perfil de consumidor, fizemos todo um evento com eles, de avaliação, com dinâmica de grupo, para estar captando o perfil destas meninas, e que produto que eles vão desenvolver para elas, então ali a gente fez abrir vários leques que a gente pode estar trabalhando. Fizemos o mapeamento do perfil das consumidoras. Cores, combinações.

Aí a gente vê que é um trabalho todo em conjunto, a gente trabalhou junto com a área de marketing. Essa inserção conjunta é o que é válido.

E aqui na P. , tem espaço para isso de trabalhar em equipe?

Sim, totalmente. Todos os gerentes das áreas... a gente tem sempre este trabalho em conjunto. A gente não faz nada sozinho. Tem sempre este apoio, eles solicitam necessidade de treinamento, nós elaboramos em conjunto; “olha, gente, eu preciso que vocês trabalhem nisso, que hoje eu estou com esta dificuldade”. Aí, a gente foca, desenvolve...

Você costuma dar treinamento para eles aqui?

Sim. Aqui nós temos muita, muita cultura de treinamento... Em vídeo, a gente faz integração todo mês, a gente dá treinamento de atendimento ao cliente, ao telefone, cultura. Para quem está entrando e para quem está aqui inserido, para todos.

Fale da sua vida profissional, quem é você, o que você faz?

Como eu falei para você: formada há aproximadamente quatro anos... Assim, sempre fui uma pessoa que buscou muito, assim, sempre quis aproveitar o máximo os professores, sempre,

desde a época de estágio, já com foco no meu futuro profissional. Eu acho que isso hoje cada profissional precisa ter, porque senão ele se desfoca, ele não sabe para onde ele vai...e ele acaba perdendo tempo de estar se desenvolvendo.

E na faculdade você já sabia que queria isso?

Já. A partir do quarto período eu comecei a me encontrar.

Me vejo no início da minha profissão, da minha carreira. Eu acho que tenho muito o que aprender, eu acho que as especializações, cursos que eu venho fazendo, ainda são poucos. Eu sempre tenho esta sede de estar buscando.

Eu tenho a pós pela Univali em Gestão de Pessoas, o curso de formação em Cognitivo Comportamental, e agora estou buscando de Coaching também. Eu acho que a gente tem que estar sempre se aprimorando; esta é uma das minhas características, também, estar sempre em busca.

Assim, vejo, um campo muito grande para a Psicologia hoje...diante até da minha vivência profissional... Eu vejo que tem muito trabalho, eu acho que a gente pode estar se inserindo, tem bastante campo, e hoje as empresas valorizam mais. Eu me sinto hoje uma profissional valorizada no mercado. E percebo que o nosso trabalho realmente traz resultado. Às vezes a gente não consegue, que é um dos desafios que eu encontro muito na profissão, como mensurar resultados. Que é muito difícil, que eles são intangíveis. E muitas vezes a empresa exige isso, visualizar o resultado, mas...indiretamente, a gente percebe a evolução e tudo mais... Eu, profissionalmente estou muito satisfeita.

E você acha que as empresas estão conseguindo perceber o resultado também?

Conseguem. Às vezes tem certa resistência, porque eles pensam financeiramente. Eles têm uma mente financeira. Que o meu atendente tem que me dar tanto de lucro, se ele não me der ele não é bom. Mas eu acho que hoje eles já têm esta percepção, eles conseguem sentir o resultado. Talvez não visualizar, mas sentir.

Em que aspectos você mudou na sua trajetória? Você mudou?

Muito. A questão de maturidade para lidar com problemas, com... assim, a gente acaba se deparando com desafios e isso te ajuda a crescer como pessoa. Eu acho que a segurança... Eu era uma menina novinha, eu me formei com 21 anos , 22. Eu estava recém fazendo 22. E uma menina no mercado de trabalho, dando a cara para bater. Mas a maturidade, a questão de experiência mesmo eu acredito é tudo na vida. E vai acrescentando...

E a forma de lidar com problemas, você mudou?

Eu sempre fui muito ansiosa, mas assim quando eu me deparava com um problema às vezes eu me desesperava: “e agora, o que eu vou fazer?”. Hoje, não. Hoje eu já percebo que quando a gente vê o problema, às vezes a gente faz ele de um tamanho gigantesco, e na verdade não é, depois que você resolve. Lá você vê que o tamanho não era tanto. Então, hoje eu tenho esta maturidade, para me deparar com um problema, digeri-lo e resolver com tranquilidade.

Você me falou que está sempre em busca de projetos. Que projetos está perseguindo hoje?

Hoje é a questão do coaching que eu quero me desenvolver nessa área, e tenho o projeto de estar desenvolvendo todos os nossos líderes aqui. Tanto aqui como na outra empresa, porque eu percebo uma necessidade muito grande de as empresas terem líderes efetivos, liderança... Líderes mesmo. Hoje até tem muito bom, produtivo, como chefe. “Porque ele se destacou, porque ele é o quietinho, porque ele é o que nunca falta... Vou botar ele como chefe”. Aí ele é colocado como chefe, mas ele não sabe liderar. Então eu percebo muita necessidade hoje, garçom em lugar de *maitre*, como dizem. A coisa operacional... Então, este é um dos projetos que eu tenho, desenvolver liderança.

Quais os obstáculos que você enfrenta no seu trabalho?

Um dos obstáculos é justamente é esta questão de como mensurar resultado. Eu acho isso extremamente difícil. Se alguém conseguir desenvolver alguma metodologia que meça o resultado do psicólogo dentro das organizações, ele vai estar... muito difícil... e justamente, um outro obstáculo que vem agregado a isso é a mudança de visão de gestores. Para ver a gestão de pessoas e não a empresa somente como gestão financeira, como um ganho financeiro. Então, esse é um dos desafios que eu encontro hoje, esta questão de mensurar resultados e até isso, a questão mesmo de as pessoas conhecerem o que é uma gestão de pessoas, conhecerem o que é um trabalho voltado a pessoas, que as empresas muitas vezes não têm. Não têm esta visão, não tem esta formação e acaba atrapalhando o trabalho. Estes dois são os maiores desafios.

Você tem conseguido lidar com isto, com estas questões?

Venho trabalhando constantemente. Eu acho que nunca vai cessar.

O nosso trabalho vem de forma indireta, e muitas vezes eles querem ver o que isso aqui causa aqui, e esse meio termo que é complicado. A gente consegue enxergar, mas quem é da área de exatas tem esta dificuldade de compreensão.

O que é ser psicólogo do trabalho para você?

Uma pessoa que eu acho extremamente importante dentro de uma empresa. Eu vejo como fundamental hoje. Por várias questões. Porque as pessoas são o nosso diferencial hoje. Produtos e serviços o concorrente copia, então, se você não tem as pessoas bem desenvolvidas, parceiras, motivadas, elas não produzem o diferencial, que é o que faz a sua empresa crescer. E eu acredito que toda esta parte de satisfação, desenvolvimento, apoio, motivação, vem por parte deste profissional, psicólogo. O psicólogo do trabalho. Ele traz calor humano, ele traz satisfação, ele traz este apoio... porque as pessoas hoje estão muito carentes.

Que atividades você tem desenvolvido aqui na empresa nesta linha?

Eu sempre estou nos setores, conversando com as pessoas, “como é que você está no seu trabalho?”. Sempre esta questão de deixar eles falarem, olhar para o funcionário. Muitas vezes eles estão lá na oficina esquecidos... o gerente não tem tempo de verificar como que está, como é que vai a família, e eles sentem isso. Eles pedem: “não vais vir aqui hoje?” Então, a gente tem esse retorno. Eles ligam: “Por que esta semana tu não vens pra cá?” “Nunca mais vieste visitar nós”. A gente às vezes chega no setor: “Como é que vocês estão?”. Porque às vezes a correria não dá muito tempo. “Poxa, estás sumida, não vieste mais”. Então eles pedem este contato. Ai, a gente pesca: relacionamento com gerente, como que está... se eles estão satisfeitos com o trabalho, se talvez ele têm perspectiva de estar mudando de função... Hoje nós estávamos fazendo um trabalho deste. Pegamos pessoas chaves, que a gente tem a intenção de promover, sentimos a expectativa, fizemos uma avaliação, para atingir a expectativa destas pessoas ...

E é um bate papo informal? Como é que isso, tem uma metodologia?

Não. Eu uso testes psicológicos, entrevista, dependendo da função, nós fazemos dinâmica de grupo e faço conversas informais também.

Eles sabem qual é o objetivo?

Sabem, primeiramente é sempre passado o objetivo para que também eles não se sintam inseguros.

É uma espécie de seleção, recrutamento interno?

Seria, poderíamos chamar desta forma.

Então, que projetos você está desenvolvendo aqui, atualmente?

Treinamento, Recrutamento e Seleção. É, esses são os focos, e remanejamento de pessoal.

E você falou que está trabalhando muita a questão de desenvolvimento de pessoas. Como a estagiária faz a parte operacional, você teria tempo para estas outras coisas.

Exatamente.

Agora vou dar um exemplo aqui do consórcio. Nós fizemos a avaliação de todos os funcionários, descobrimos uma liderança dentre eles, promovemos. Hoje, está super bem. Hoje a menina do atendimento, iniciou aqui novinha, tem um potencial tremendo, estava ali no atendimento. Aproveitamos ela, já passamos para o faturamento. Com um mês, a menina deslanchou.

E como é feita a avaliação? Qual é o modelo?

Eu faço dinâmicas para estar observando competências, utilizo dois testes, o ADT e o Quati, faço entrevista e aí a gente faz todo o mapeamento. Juntamos todos os laudos, conversamos com o gerente, para ter uma idéia do desenvolvimento do trabalho, como é que está...

Eles te dão liberdade para trabalhar?

Totalmente. Aqui não é imposto um modelo de avaliação, nós temos uma avaliação que é feita de trinta e sessenta dias, mas só para o funcionário que entra. Dão o gestor avalia e o funcionário se auto-avalia. E a avaliação é levada em conta para manter o funcionário depois de três meses ou desligar.

As empresas para as quais você presta serviço entendem a função do psicólogo? Eles te dão espaço para trabalhar?

Aqui eles entendem mais facilmente do que na outra. Porque eles já tiveram esta vivência, a gente já trabalhou, então, foi muito mais fácil. Tenho liberdade total. Lá também, tenho liberdade total. Porém, eu já encontro mais dificuldade para estar passando esta visão da gestão de pessoas. Algumas questões que eles nunca tiveram, então, é o primeiro contato. Então, a gente está disseminando uma visão. Às vezes eu vejo que eles têm algumas perguntas básicas assim e eu percebo a falta de conhecimento e aí a gente tem que estar sempre explicando em reuniões constantes.

E nas outras organizações você acha que ainda é um processo?

Está em processo.

Mas, de modo geral você percebe que você tem autonomia?

Sim, eles fecham os olhos. Eles têm total confiança e me dão total liberdade.

Na outra empresa nós fizemos toda estrutura de avaliação de desempenho assim: temos dois avaliadores, daí o funcionário se auto-avalia, temos um planejamento de desenvolvimento. Então, já funciona um pouquinho diferente. Porém, quando a gente precisa da avaliação de algum funcionário, específico para aquele momento, para alguma promoção, daí a gente faz desta outra forma.

E se você propõe, eles aceitam?

Sim. Totalmente.

Você acha que você está distante, próxima do modelo do psicólogo do trabalho que você descreveu?

Eu vejo que... eu me sinto correspondendo. Eu acho que a gente nunca pode parar, nunca se está pronto, mas eu sinto esta reciprocidade das empresas com o trabalho. É o que me move.

Como que você acha que o psicólogo é visto nas organizações pelos colegas?

Como alguém que apóia, alguém com quem eles podem contar, alguém que ajuda, que des envolve. É uma visão positiva de modo geral. Eu vejo assim a necessidade do gerente: “Diane, senta aqui, vamos conversar. Hoje de manhã foi um caso: cheguei e fiquei quase uma hora com um dos gestores programas para a gente desenvolver. Então, eu sinto que eles têm assim o psicólogo como uma bengala, como alguém que, sabe, está sempre junto com eles, que está auxiliando, que ajuda. A direção mais ainda: eles têm sede por trabalhos, por ver acontecer. Eles estão sempre perguntando opiniões, sempre em reuniões tudo muito aberto: “o que você acha, o que você não acha, que decisão a gente tem que tomar e qual o caminho?”

E você participa do planejamento estratégico? Como é que é?

Sempre que tem alguma tomada de decisão que envolve pessoas, sempre tem a minha participação.

E qual a visão do pessoal operacional?

Eles vêm como um amigo.

Você acha isso positivo?

Eu acredito que sim, porque a gente tem eles do nosso lado, entendeu? Eles têm liberdade de vir falar o que eles pensam...e é isso que a gente quer. Se eles estão insatisfeitos com o chefe, com a postura de alguém, eles têm esta liberdade. Eles sabem que a gente dá segurança para eles poderem se expor, dentro das questões éticas.

Tem a questão da escuta?

Exatamente, isso. Exatamente. Eu vejo que essa é a necessidade.

Eles vêm muito o psicólogo desta forma?

Vêm. Lá também. Quando eu chego: “Diane, eu preciso conversar contigo”. “Eu preciso desta opinião, o que eu faço, o que eu não faço?”. Então, eles têm isso.

Você acha que outras que outras áreas são mais reconhecidas, que o psicólogo sofre algum preconceito em detrimento de outras áreas? O psicólogo hoje já está conseguindo estabelecer um papel definido?

Olha, na minha experiência, em todas as empresa que eu já trabalhei até hoje, para as quais eu presto serviço, ou por contrato, eu nunca tive preconceito, muito pelo contrário. Sempre assim foi depositada em mim muita confiança.

No começo da profissão, até mesmo por questões salariais, a gente acaba mesmo pensando: “Poxa, faço tanto e ganho tanto”. Nesta questão eu achava, eu sentia.

Hoje não mais?

Não. Nem na questão salarial.

O que é um trabalho significativo para você?

Como dizer...um trabalho que você consiga fazer, ver que foi você quem fez e que trouxe resultado bom, que teve conseqüências boas. Que quando você vê isso, vê as pessoas elogiando, quando tem reconhecimento... isso me move. E quando as pessoas dizem: “Ah, isso é muito legal, tem que fazer mais vezes, ai que legal!” Quando a gente tem esse feedback positivo das pessoas, quando a gente tem essa motivação. Isso me move.

Tem acontecido?

Tem.

IOLANDA

Me conta da tua trajetória profissional:

Poxa, já tenho 22 dois anos de formação Desde que eu me conheço por profissional de RH, minha experiência de grande empresa (sempre tinha trabalhado em consultoria), foi na Hering Têxtil. Na faculdade eu tinha muitos textos explicando qual era a função do psicólogo organizacional, e eu fui me deparando com algumas situações dentro da Hering que começavam a espalhar textos para o pessoal entender qual era a função do psicólogo. E que não é, nem, no meu entendimento, alguma coisa operacional, tipo: o psicólogo encarregado de demissão, onde todas as informações da demissão, ou da admissão... Ou o psicólogo para fazer clínica dentro da organização. Nenhuma das coisas: são dois extremos completamente opostos. Isso não quer dizer que, um psicólogo estando dentro da área de RH, não pode fazer a demissão de alguém e não pode fazer o encaminhamento para alguém que está precisando de encaminhamento clínico. Isso foi uma verdade para mim na década de 80, isso que eu estou te colocando. Mas aí veio a mudança dentro da área de RH e que antes eu era uma especialista... olha o nível de especialidade: eu era Recrutadora e Seleccionadora da área da área administrativa (algumas áreas). A gente era dividido assim. Bom, dentro de uma empresa que tinha só no sul do país, 15.000 funcionários, na década de 80.

Foi minha primeira indústria. Eu tinha trabalhado em administradora de serviços com trabalhador temporário, seleção de executivos, em Curitiba.

Só para você ter uma idéia, a área de RH, a estrutura de RH, desta realidade que eu estou te falando, com, segurança do trabalho, segurança patrimonial, parte de alimentação, ambulatório, recrutamento e seleção, treinamento, departamento pessoal, remuneração, a questão dos advogados da área trabalhista, nós éramos mil, mil e poucas pessoas. Eu estava em Blumenau na época. Então, nós éramos muito especializados mesmo. Eu não era recrutadora, a recrutadora da empresa. Eu era recrutadora da área administrativa e em determinados momentos fui da área administrativa (marketing, comércio exterior e logística). Eu era staff destas áreas.

Você ficou bastante tempo lá?

Na Hering ao todo, eu fiquei seis anos e meio.

E fazendo esta função?

Não, eu tive vários cargos. Mas por conta da mudança que houve dentro da área de RH, e, que por uma questão de evolução histórica, e que disseram assim: “gente, é muito especialista”. Agente começou, especialmente, na área têxtil, a perder mercado para empresas mais ágeis. Então, o que foi acontecendo na referência da minha carreira e de muitas colegas minhas, a gente passou por recrutamento e seleção, como todos. Então, uma colega que fazia recrutamento e seleção, operacional, ou seja, lá para indústria, fiação, tecelagem, tinturaria e tal, tirou férias, a Iolanda foi lá cobrir as férias dela. Aí, eu ia lá para a frente da empresa, numa guarita que tinha, receber as fichas, orientar preenchimento de fichas, avaliar a carteira de trabalho. Que na verdade, isso dava mais flexibilidade para a gente, coisa que eu não fazia. Eu era uma psicóloga da área administrativa, inclusive lidando com uma postura diferente. Quando você vai lá para a frente da fábrica, você vai falar com peão. Eu não gosto de usar

muitos termos assim, mas você vai estar circulando, você tem que ter uma linguagem mais clara, mais acessível.

Aí, depois, começaram a pensar em cargos... “Não, não podemos continuar com especialistas deste jeito, chamados recrutador e selecionador”. Isto para caminhar para hoje para Analista de Recursos Humanos. Eu acho que esta evolução, de uma certa forma foi positiva, mas deu uma enrolada no meio de campo, que eu a semana passada estive conversando com uma menina que tem quatro ou cinco anos de formada, ela disse assim: “Eu já fiz de tudo dentro da área de RH. Eu conheço RUBI, conheço RONDA, faço admissão, demissão e tal, mas minha formação é em Psicologia. Eu faço recrutamento e seleção, faço departamento pessoal. Mas eu quero atuar em Treinamento, eu quero falar de clima organizacional, e não só pesquisa de clima, mas gestão de clima”. Numa linha de que “Eu quero aprender mais, eu quero ampliar minha carreira”. Porque também as empresas, por conta do mercado, no momento da competitividade, elas buscaram o RH. Então, para um psicólogo, uma psicóloga, ou qualquer pessoa de outra formação... Pode ser um pedagogo, ou um administrador, pode ser um advogado, para ele manter o emprego dele, porque ele queria ficar ou ele quer ficar na empresa, ela acaba abrindo um leque.

Como eu estava te dizendo, e não é por nada, na última empresa, não é falta de humildade, mas com vinte e tantos anos de empresa, com uma remuneração que não é compatível com a minha tarefa. Eu estava entregando os equipamentos de proteção individual, eu estava entregando... fazendo levantamento de... e fazer levantamento faz parte, pode estar fazendo levantamento, por exemplo, de todo o nosso acervo de fitas de treinamento. Não, estava fazendo levantamentos de uniforme. Eu acho que na verdade você está pagando para alguém que vai ter que trazer resultados, apresentar resultados.

E depois da Hering você foi para onde?

A história na Hering foi assim: eu fiquei de 89 a 94. Saí da empresa, por conta de uma opção pessoal, queria sair de Blumenau, fui investir para Curitiba e aí trabalhei por um ano no Hotel Bourbon, em Curitiba, na área de Recrutamento e Seleção e Treinamento, no cargo de Coordenação. Ai, a central era em Curitiba, mas a gente orientava os trabalhos em Foz de Iguaçu e São Paulo, que é uma rede. Aí, eu voltei para a Hering, mas fui para São Paulo. E fui fazer um trabalho que eu achei um trabalho fantástico, porque assim, me abriu uma oportunidade... Muito embora lá na Hering eu continuei lá em Blumenau, eu concluí, a gente foi abrindo cada vez mais, só que daí o aconteceu comigo lá, porque a gente ainda tinha um número muito grande de pessoas, eu abri um leque de possibilidades na área de recrutamento e seleção e na área de treinamento. Ai eu cheguei a ser Analista de Desenvolvimento. Isso na década de 90. Aí eu fui para o Bourbon, onde eu fiquei um ano na área de coordenação, da parte de desenvolvimento pessoal, que tinha uma coordenação da área de administração de pessoal, e saí do Bourbon e voltei para a Hering e aí eu fui para São Paulo. Lá em São Paulo é um braço da fábrica, mas é um braço comercial. Então, lá tinha o pessoal da área de marketing, comercial e área de estilo. Pessoal de desenvolvimento de produto. Mas eu fui para lá para fazer parte da área de Recrutamento e Seleção e Treinamento de um escritório que tinha umas poucas pessoas. Nós tínhamos muitos vendedores em campo, que eu fazia a seleção, e também me envolvi bastante na questão do treinamento das lojas franquadas da Hering, especialmente porque eu conhecia e já tinha trabalhado com treinamento aqui, e tinha desenvolvido um trabalho em que nós fizemos um treinamento de todos os funcionários, para eles conhecerem desde a entrada do algodão na fábrica até a saída da camiseta na área de

logística. E eu fui obrigada a conhecer tudo isso. Aliás na Hering, naquela ocasião, quando eu entrei, eu fiquei trinta dias conhecendo a fábrica, para depois, começar a trabalhar. Uma super integração. Hoje, as empresas fazem um dia de integração e as pessoas têm que saber tudo.

Bom, então eu fui para São Paulo. E ficavam: “olha, vai abrir em Petrópolis uma loja da Hering, daí eu ia para Petrópolis para dar o treinamento de conhecimento do produto. Além de técnicas de vendas e tal, antes da loja abrir. Lojas de shopping... hoje as lojas da Hering estão com outro formato, ela passou a ser uma grife.

O que mudou em você nesta trajetória?

Bom, eu tenho um histórico dentro da área, como eu te contei. Eu antes era uma especialista, eu só fazia determinada coisa para determinado público. Hoje, eu vejo uma visão muito maior assim de... por exemplo, eu não consigo olhar um grupo de pessoas que trabalha em uma organização sob determinado conceito, olho como um todo, sob o ponto de vista da gestão de pessoas. Eu acho que isso ampliou o meu conhecimento.

Eu era uma especialista devido ao momento histórico... a organização estava necessitando disso. Tanto é que depois houve possibilidade, aliás, a mudança foi no sentido: “assim, tem que aproveitar melhor as pessoas. Tem que ensinar mais coisas para elas, elas vão ter que fazer mais”.

Houve uma mudança, então do mercado neste processo?

Sem dúvida. A área de RH tem sempre gente entrando na área e querendo saber coisas que a gente já sabe há muito tempo. Uma coisa que eu acho, tanto na função quanto na remuneração, tem muita gente que faz psicologia que não se encontra nas demais áreas, que acaba na área de RH. E são pessoas que são muito pouco informadas, sabe. Então assim, elas não são informadas do papel do psicólogo, elas não são informadas, aliás, e elas acabamstituindo um pouco o mercado. Então, todo aquele avanço que eu já conquistei, se eu vou disputar uma vaga eu vou disputar com uma pessoa assim. Infelizmente acontece. Por mais que eu ache que do ponto de vista da democratização do ensino, a facilidade para você ingressar numa universidade ajudou, por outro lado, botou gente dentro da universidade e no mercado que não tem informação.

A gente passa as melhores horas do dia, os melhores anos da vida da gente no local de trabalho. Então tem que ser legal. Então se você acha que está legal, e aí há um corte e aí eles não querem mais que você esteja, ou você percebe que não quer mais estar lá, mas precisa do trabalho e às vezes se sujeita. Quando o vínculo se rompe... Mas eu tenho alguns aprendizados assim: a minha relação comercial. A minha relação com a empresa é comercial, entre o CNPJ dela e o meu CPF. Esse espaçamento é inclusive uma questão de auto estima.

Houve um administrador da P., da família, que queria que eu fizesse um atendimento clínico dentro da empresa. Uma funcionária saiu de um determinado credo, passou a ser uma fanática evangélica, ele queria que eu fizesse alguma coisa.

Como é que o psicólogo é visto no ambiente de trabalho pelos gestores, pelos colegas?

Eu acho que nunca foi muito esclarecido o papel do psicólogo na organização. Eu tenho a impressão... eu tenha a impressão, não. Historicamente, na verdade, a organização, cresceu, no ponto de vista da administração das pessoas, na linha do contador. Era o administrado de empresa. Ou, contador, administrador de pessoal. Que era praticamente alguém voltado à folha, às questões trabalhistas. Tanto é que quando a gente olha, isso eu fui ver quando eu entrei na ABRH, os primeiros grupos formais de profissionais da área de RH que tinham de

indústrias, era um pessoal ligado à folha, que é um pessoal da Administração de Pessoal. Depois que foi formada a área de Treinamento, Recrutamento e Seleção é que os grupos informais começaram a participar também. Mas inicialmente, se eu não me engano, o primeiro grupo formal de São Paulo, era um grupo só de administradores de pessoal; pessoal ligado a departamento pessoal.

E muitos gestores ainda vêm o psicólogo hoje como clínico, sem dúvida. E muita coisa do tipo assim: Líderes, que encaminham o seu funcionário para o psicólogo resolver determinado problema, sendo que o problema quem resolve é o líder. Só envolver alguém do Rh se o RH pode colaborar, numa situação que hipoteticamente a pessoa está num processo de divórcio, está fragilizada emocionalmente, está prejudicando o trabalho, que a gente possa ter uma conversa de aconselhamento, em situação emergencial, mas depois encaminhe, porque esta não é a tua função dentro da organização. E aliás, do ponto de vista ético, encaminhar para alguém que não tem nada a ver com você, muito menos para você se você tem clínica, porque isso eticamente não é adequado. O que você pode é, fazer isso, pode dar um suporte, mas quem resolve situação é o líder. E eles dizem: “Não, isso é assunto do RH, o psicólogo resolve. Isso é coisa de psicólogo.” como se fossem coisas separadas.

Do teu ponto de vista há ainda uma má interpretação do papel do psicólogo na organização?

Há uma má interpretação e eu vou te dizer. Não é nem porque as pessoas não têm informação. Nós temos uma crise de liderança dentro das organizações neste momento, e isto é uma coisa que eu tenho constatado por estar na área de RH e por observar as demandas que as empresas têm, por estar na ABRH, porque nós trabalhamos com desenvolvimento de pessoas. Os cursos que a gente promove, as palestras que a gente promove não só voltadas para o público de administradores de pessoas, voltadas para o público que faz gestão de gente. Então se o cara trabalha numa empresa de confecção e é o líder de determinado turno e tem trinta pessoas, ele precisa ouvir falar num Mario Cortella, num novo instrumento de avaliação de pessoas... As pessoas precisam ter uma escolaridade compatível com seu cargo. Então, eu acho assim: por conta desta nossa crise de liderança, porque não vale mais aquela coisa de “um bom técnico vai ser um bom líder”. Não vale mais já há muito tempo, mas as empresas continuam praticando isso. Você barbaridades, gente com cargo que às vezes não sabe escrever o nome da empresa. A gente pede para o pessoal fazer avaliação dos eventos, e a gente vê coisas assim... fantásticas. Eu que só trabalho com a avaliação e que pego a redação das pessoas que às vezes me pedem análise grafológica, você vê quantos assassinatos do idioma... Coisas do tipo assim: nós recebemos a avaliação de uma pessoa de uma palestra, uma pessoa que é uma líder de uma empresa aqui da região, dizendo assim: “Foi muito esclarecedor tudo o que ouvi. Inclusive eu aprendi bastante, agora eu vou conseguir forçar melhor os meus funcionários”. Forçar melhor os meus funcionários.

Então esse é o problema maior que a gente tem, e que é uma crise de liderança, não é nem uma crise nas organizações. Nós temos uma crise de lideranças positivas hoje, no país. Você consegue pensar de pronto num bom líder em que você confiaria no país neste momento para qualquer coisa? Uma pessoa que fosse meio mestre, sabe, que pudesse ser assim uma pessoa com quem você pudesse sentar e expor um dilema e fazer você pensar?

Bom, eu acho que tem uma outra coisa que é interessante de falar, que colegas da mesma área, em determinados momentos, passam pelas empresas e deixam marcas, e que isso.. os demais que têm outras informações, generalizam. Então tem aquela famosa frase de “Eu, enquanto psicólogo” acabo mostrando para os demais que as pessoas se colocam às vezes como “eu sou

psicólogo dentro da área de RH”, numa postura meio arrogante. Que deixa o pedagogo, o administrador, o contador se sentindo menorzinhos. Eu senti um pouquinho isso em outras organizações, que têm algumas pessoas que se acham assim mais importantes, que se dão um valor muito importante, que na verdade eu acho que tem um pouco de equívoco de formação de faculdades que formaram para determinadas coisas, às vezes até para uma área clínica. Porque o psicólogo clínico tem uma postura diferente. E aí a pessoa cai de pára-quebras numa área de RH e não adequou a sua postura. E entrei em organizações em que eu via que o psicólogo estava assim, meio com “o filme queimado”. As pessoas com rótulos, esperando que a gente agisse daquela forma que elas conheciam, ou que a gente tivesse respostas prontas para os problemas das pessoas. E que a gente fosse atuar na pessoa e não em uma área, na organização.

Você acha que o psicólogo ainda é visto muito desta forma: que ela atua na pessoa e não institucionalmente, na organização?

Ainda tem uma demanda muito grande para que problemas individuais sejam mandados para o psicólogo. Eu tenho uma situação que me foi colocada quando eu entrei no grupo P. foi fazer o atendimento de uma funcionária que estava em processo de depressão.

Eu queria que você me falasse dos seus projetos, destes que você está começando:

Por conta daquilo que eu te falei, que a gente entende que os líderes das empresas precisam se desenvolver, e a pessoa com quem eu estou me associando ela é da área de educação, ela é uma educadora. E eu sinto a necessidade de voltar a estudar. Eu sabia que eu tinha um determinado momento para estar na organização, que daqui a pouco ia abrir uma corrente para eu voltar para a área acadêmica. Eu quero me preparar para ir para a universidade.

Você já tem definido, estudar o que?

Na verdade eu preciso fazer uma especialização, depois eu quero fazer mestrado. A especialização eu adoraria fazer na área de gestão de conhecimento, mas não tem aqui. Eu não tenho nenhuma especialização, eu comecei uma especialização em psicopedagogia e não concluí. Eu não tenho nenhuma formalizada, mas eu já perdi até a conta de tantas horas de treinamento que eu tenho. Mas eu sinto necessidade de voltar, fazer aquela coisa do estudo contínuo, acompanhado, disciplinado. O que eu faço hoje é: “Eu preciso ler um livro”. E aí faço pesquisa e tal. Eu acho que o processo da especialização, ou do mestrado, doutorado faz você estudar varias coisas para você criar uma hipótese, fazer essa defesa. Isso é que é o falta para mim.

E, o que na verdade fez a gente parar para pensar em ampliar isso... uma que é assim: a demanda da região. Outra de pensar a possibilidade de a gente oferecer um serviço daqui, para as empresas daqui, personalizado. A necessidade da empresa é essa, nós vamos fazer com essa carinho aquilo que a empresa está precisando, até porque a gente vai abrir.... claro que a gente tem alguns produtos definidos. Mas se a empresa, por exemplo, precisar: “Puxa, eu precisava tanto que alguém viesse aqui fazer... validar um processo de qualidade...”. Não é nossa área qualidade, mas a gente vai buscar alguém que possa estar fazendo ISO. A gente não é especialista em remuneração, mas nós temos relacionamentos, e a gente pode chamar. No banco da nossa história a gente foi fazendo e por conta da ABRH a gente se reúne com as pessoas hoje em dia, e graças a Deus o mundo é redondo... o ao passado eu fui num congresso, reví um monte de gente, e esse ano que quero ver se eu vou também. Eu fui no Concar ano passado. Eu fazia parte do Comitê executivo do congresso, eu quero ver seu vou no nacional.

Para você, quem é o psicólogo do trabalho? O que é ser psicólogo do trabalho para você?

O que é ser o psicólogo do trabalho? Bom, antes de mais nada, eu acho que este título “psicólogo”, atrapalha. Eu não me identifico como psicóloga. Eu digo para as pessoas que eu tenho formação em Psicologia. Porque as pessoas têm tantas fantasias e expectativas em relação a isso, que para você ter uma idéia, já me perguntaram...Clarão, era uma pessoa simples, com pouca instrução, mas para você ter uma idéia para onde vai a fantasia das pessoas: já me perguntaram se eu lia pensamento. Então assim, a única empresa em que eu trabalhei, em vinte e dois anos de experiência, que me contratou, na minha carteira de trabalho com o título “psicóloga”, foi o grupo P.. Eu nunca tinha sido contratada como psicóloga antes. Não existe isso, não existia pelo menos. Eu já fui Analista de Recursos Humanos Junior, Pleno, Sênior, Coordenadora de Desenvolvimento de Pessoas, Seleccionadora, mas psicóloga, não.

O que é um trabalho significativo para você, o que um trabalho precisa ter para você ver sentido nele?

Ai, que pergunta difícil.... eu acho que precisa ter o meu toque pessoal, o meu dedinho. Ver que fui eu quem fiz.

Outra coisa que me fascina: por exemplo, num treinamento, alguém de repente tem um *insight*. Que a pessoa chegou a algo, evoluiu... e você de alguma forma tem uma participação nisso, neste processo. Isto é que é trabalho com significado para mim, quando, eu posso contribuir com esse processo. A gente precisa gostar do que faz, senão não tem como... Ficar só por dinheiro num emprego não dá.

PRISCILA

Me conta da tua trajetória profissional:

Comecei a trabalhar em outubro de 2007, em agência de emprego. De outubro até outubro do outro ano. Deu um ano certinho, daí surgiu a vaga aqui e eu vim para cá. Cheguei aqui em novembro do ano passado (2008); não dá um ano ainda. Ainda tenho muito para aprender, estou aprendendo muito aqui.

Eu me formei na Universidade Católica de Pelotas, na minha cidade. Na verdade, lá na minha cidade é mais comércio, não tem indústria. Então, conseqüentemente, não tem a área de RH. Tem até, mas é muito pequena, o mercado está meio saturado. Como tem a faculdade lá, sai muito psicólogo. Daí eu vim para cá por motivos pessoais. E também pela região ter mais empregos, mais indústrias, eu sabia que aqui que eu ia ficar. Eu fiz uma pós em Gestão de Pessoas, mas acho que não acrescentou muito. Foi muito básica, não foi muito além da graduação.

E o que você faz aqui na L?

Aqui eu sou Analista de RH, é o nome da minha função. Eu sou responsável por recrutamento e seleção da empresa, desde a parte operacional, os auxiliares de produção que entram, até parte administrativa, gerência, enfim. A gente tem muitos programas para os colaboradores aqui e eu cuido de todos eles. A gente tem, por exemplo, “Programa Boa Dica”, que é um programa para os colaboradores indicarem pessoas. Dá um trabalhinho para cuidar. Ele indica, a pessoa que indicou ganha pontos, este pontos ela troca por prêmios. Como existe sempre muito fluxo na indústria, sempre tem vagas. A rotatividade é muito alta.

São pessoas de pouquíssima escolaridade, às vezes só sabem escrever o nome, a gente não tem como pedir mais do que isso, até porque o que a gente oferece não é tudo aquilo...mas a gente está indo atrás. Então, estes são os programas. Tem o Cine L., em que a gente faz uma sessão de cinema para os colaboradores, que eu cuido também. Aniversariantes do mês. Tem o Programa de Desenvolvimento de Lideranças, que é treinamento, que a Mariane idealizou, mas eu ajudo ela ali. A gente faz muito atendimento, a gente trabalha todos na mesma sala, junto com departamento pessoal. E naquele balcão, muito atendimento. Muita gente vai ali, com dúvidas e tal.

Que tipo de atendimento, Priscila?

Mais voltado para folha de pagamento, cartão ponto, horas. Enfim, coisas administrativas. “Olha, eu não faltei ontem, quero saber se dá para lançar no meu banco de horas”. A nossa liderança está bem treinada para eles resolverem todos os problemas, mas eles ainda têm uma ligação muito forte com a gente. A meta é chegar assim: eles não nos procurarem mais. A liderança resolver as situações todas deles. Saber como funciona o banco de horas, saber porque descontou aquilo na folha e tal. A meta eles irem cada vez menos nos procurar.

E, por exemplo, estas dúvidas de folha de pagamento, você está apta também a resolver?

Alguma coisa. Eu não entendia nada disso, sistemas... a gente trabalha com Rubi e tal. Nunca tinha mexido. Cheguei aqui e comecei a aprender e acho que é bem válido também, porque hoje em dia, mesmo para vagas de Analista de RH eles pedem conhecimento de sistemas e registro, daí eu já aprendi um pouquinho, sei registrar, umas coisinhas mais básicas eu sei. Algumas leis trabalhistas, também.

É tua atribuição fazer esta parte de folha de pagamento?

Na verdade a gente divide muito. Não é minha atribuição. É bem separado. Recrutamento e seleção, programas de treinamento, programas que a empresa tem, esta é minha atribuição. Mas eu aprendi para ajudar as meninas ali, como elas me ajudam também. A gente tem um programa que é o “Integra Lar”, em que os filhos dos funcionários vêm conhecer a empresa. Aí sábado em que eu estava doente, a menina do Departamento Pessoal veio para ajudar. A gente troca muito. E foi aí que eu consigo explicar um pouco de leis trabalhistas, de folha de pagamento. Não é minha atribuição, mas como a gente trabalha junto. O que acho muito bom para mim. Porque mesmo a gente trabalhando com Recursos Humanos, com uma área mais voltada para pessoas, a gente tem que conhecer de leis trabalhistas, porque o mercado está cada vez mais pedindo isso. “ah não conheço nada leis trabalhistas...” então, eles rejeitam. Quando eu entrei aqui, eles me perguntaram se eu conhecia Rubi, Ronda, estes sistemas que se usa. Eu disse “ Não conheço, mas tenho vontade de conhecer, até para me aprimorar”.

E como é o processo de seleção com a mão de obra operacional?

Como é que funciona aqui na empresa... as lideranças podem abrir as vagas, com autorização da gerência e da diretoria. Por exemplo, a gente tem o setor de embalagem. O setor tem uma líder, e o gerente da indústria, que é o gerente deste líder. E tem o diretor operacional, que é o diretor da indústria. Então, ele, o líder, quer abrir uma vaga, precisa de mais uma pessoa. Ele faz uma requisição de pessoal, nesta requisição ele coloca todos os requisitos da vaga... a gente tem uma requisição agora, bem mais completa... para saber o que ele quer. Ele abre, assina, passa para a gerência, para a diretoria e daí para mim. Aí eu o dou o *start* na vaga. Eu faço atendimento aqui na empresa quase todos os dias, aqui nesta sala, de pessoas que vem procurar emprego. Se elas chegarem de tarde, o porteiro vai dizer”tem este horário aqui que a moça atende, pode vir”. Daí, eu já consigo filtrar. Na verdade quem entra na indústria, não passa por um processo seletivo muito rigoroso, é mais uma triagem. Porque é muito fluxo, é muita gente. E se a gente selecionar muito, vai acabar sem ninguém. Às vezes acaba entrando... agora, período pré quaresma, entrou muita gente totalmente fora do perfil, muita gente ruim mesmo.

Você chega a conversar com eles?

Tem uma ficha. Eles preenchem. Eles chegam aqui, eu pego a carteira, preencho os dados pessoais e converso um pouco. “Por que saiu da última empresa, como é que era, qual a tua experiência?” Rapidinho, coisa de cinco minutinhos com cada um.

Aí, tá. “Acho que ele tem uma responsabilidade legal, trabalhou em tal empresa, conhece peixe...”. Passo para a liderança. Mais uma entrevista, geralmente no outro dia com a liderança. A liderança leva ele dentro da indústria para conhecer o chão de fábrica, para ver como é que é, porque.. é gelado, é úmido, tem cheiro de peixe. Não é todo mundo que gosta. Aí ele já vai ver realmente como é que é. Se não gostar, sem problemas já deixo bem claro para ele. Se não gostar diz: “Não gostei, não era esperava”. “ Melhor do que tu entrar e depois pedir para sair”.

Daí acontece isso, eles aprovam ou não. Daí, volta para mim. Daí, eu faço também parte documental, tal, exames médicos e marco a integração. Que também sou em quem faço.

No chão de fábrica, são predominantemente mulheres. Oitenta por cento. Mas o que a gente sempre tem vagas é para homem, porque o nosso salário é baixo, então os homens acaba não

ficando. Para a mulher, não é tão baixo, porque ela tem o marido, mais ajuda. Só que para um homem que mantém a casa, o salário é baixo.

E a rotatividade? Você falou que eles eram ruins, em que aspecto?

Eu tenho muito problema social. Quase 100% das pessoas que saem, “Eu não tenho mais com que deixar meu filho”, “ Eu vou voltar para a minha cidade de origem, porque não me dei bem aqui”, “ Meu aluguel subiu”, “Eu briguei com meu marido, vou me separar”. Quase só por isso. Ninguém sai aqui da empresa: “Não gostei da empresa”. É difícil. Muito difícil.

Tem Assistente Social aqui?

Não, não tem assistente social.

Vocês fazem algum trabalho na linha social?

Não, não tem como. Mas a gente tem muita vontade. De ter uma creche pelo menos. Porque das pessoas que saem, mais de 50% é por causa de filho. “ Não tenho onde deixar”, “Não consegui a creche”, ou “Minha mãe que cuidava, não vai cuidar mais”. Ou “Está doente”, “Meu filho está doente, vou ter que cuidar dele em casa”.

Então, a maioria dos problemas deles é social. A gente gostaria muito de ter uma creche e uma Assistente Social para cuidar disso. Iria diminuir bastante a nossa rotatividade.

Não tem como. Tinha que ter outra pessoa. Por enquanto, não deu ainda.

Você tem que fazer coisas prementes. Isso até já seria um benefício a mais para eles, uma pessoa que cuidasse um pouco do social deles.

E a seleção dos gestores: gerentes, cargos de líderes?

Bem, da indústria, a gente faz aqui também. A gente tem muito plano de carreira, então, meninos bons que estão na indústria, a gente desenvolve, vira liderança para indústria. Para o escritório, um pouco vem da indicação, um pouco vem da presidência. Vagas de diretoria, a gente trabalhou com grandes empresas, com a Cibernet, que é uma empresa que faz seleção de gestores. Eles fizeram a seleção para nós. Gerentes, na verdade, não entraram por agora. Entraram alguns da área comercial. A gente estava precisando bem focado dos que vieram da Bünge, da Cargil, da Perdigão. Destas empresas de alimentos, então, por indicação. E daí vagas de RH, a gente faz um processo seletivo bem maior. A gente faz desde consultar emprego anterior, ligar para a empresa anterior, fazer uma entrevista comportamental, fazer teste psicológico, redação, dependendo da vaga um teste específico. Na redação não tem análise grafológica. O que é visto é como ele desenvolve um texto, até a questão de erros e tal. Mas para ver a questão de desenvolvimento. Não se fazia redação, daí a gente contratou um menino, ele não conseguia redigir um e-mail que se entendesse. Que é o básico do básico. Então, uma redação assim: “Fale da sua vida pessoal, conte alguma coisa”. Então, daí a gente vê pelo menos se ele consegue montar um texto legal.

E os testes, quais são?

A gente usa bastante o IFP, que é de personalidade. É o que a gente mais usa. Para algumas áreas a gente usa o AC, que é Atenção Concentrada. A gente tem na empresa vários testes... Tem o R1, tem também o palográfico, tem alguns outros testes. Eu estou usando mais o ISC, até pelo tempo de correção, que o IFP agora tu consegue pela Internet. Porque é muito fluxo de coisas... A gente faz essa seleção maior para a área administrativa mesmo. Daí eu uso o

IFP, eu jogo lá, já me vem o parecer pronto, com o perfil do candidato. Daí eu faço uma entrevista, geralmente grande, meia hora, uma hora mais ou menos.

Vocês utilizam dinâmica de grupo?

A gente usa, mas a gente não está conseguindo um número grande de candidatos para as nossas vagas. Uma dinâmica tem que ter no mínimo seis, sete, oito pessoas. A gente não tem conseguido, a gente não tem feito muitas dinâmicas, não. Às vezes, a gente também não tem tempo de esperar por este volume de candidatos.

Hoje eu tenho uma vaga para conferente, que é um cargo de liderança, em que ele exerce uma certa liderança, também e a gente conseguiu três candidatos. A gente não chegou a buscar muitos, os três vieram indicados. Conhecemos o histórico deles já, então vamos tentar fechar com um destes três.

E a parte de treinamento, como é que é? Você falou que a apóia a gerente, como é isso?

Temos um programa chamado PDLL. Programa de Desenvolvimento de Lideranças L.. Já aconteceu ano passado, quando eu não estava aqui, e está acontecendo este ano. Os líderes participam durante todo ano de várias atividades, dentre estas atividades, acontecem palestras dentro da empresa. Estas palestras a gente mesmo dá ou um funcionário daqui. Por exemplo, agora agente fez uma sobre Recrutamento e Seleção, para abrir as vagas dele. Eu uma delas eu dei, outra a gerente. A gente fez uma sobre “Como fazer um orçamento”, daí o nosso Diretor Financeiro fez. A gente participa de palestras externas. Esta semana teve o Cortella, da ABRH, todos os líderes foram. Falava de liderança. E aí Desenvolvimento Vivencial. Em junho, a gente contratou um profissional, fez um treinamento no Parque Unipraias. Já tem marcado para ser feito no parque do Beto Carrero... e as palestras aqui. A gente tenta organizar assim: manda convite, reforçar que eles venham. E todos participam, e eles adoram.

E no Beto Carrero, como é que é?

É um treinamento. Ano passado elas fizeram, eu não participei ainda. Ano passado elas fizeram como se fosse um mapa. Você vai ter que passar por aqui, para depois passar por ali...eles estariam amarrados. Então se um tem medo de ir num brinquedo, “mas daí ele é meu par, está amarrado comigo, o que eu vou fazer?” Coisas assim, de colocar eles em situações, para ver como eles vão se sair. No Beto Carreiro, vamos ser nós mesmas. No Parque Unipraias, a gente contratou uma pessoa de fora, um psicólogo, e ficou mais observando.

O que você vê como maiores obstáculos no seu trabalho?

Na verdade, a empresa está crescendo bastante, e a gente tem como meta do RH ser uma das melhores empresas para se trabalhar. Começando aqui por Navegantes, ser a melhor empresa para se trabalhar em Navegantes, (e a gente já tem uma fama boa, fora daqui). Ser a melhor empresa para se trabalhar aqui da região, aqui do Vale, enfim, a gente quer crescer muito. E vai vir um desafio enorme, para a gente ser a melhor empresa para trabalhar tem muita coisa ainda para fazer.

E você vê algum obstáculo mais pessoal no seu trabalho?

Não. Eu que eu digo assim: “A gente quer ser a melhor empresa para se trabalhar”. Mas a gente não tem ainda o básico, que é um salário legal, que é dar um sacolão para eles. Eu tenho certa dificuldade para contratar pessoas boas para trabalhar em indústria, pelo que a gente oferece.

E como é a visão dos gestores em relação a isso?

Eles estão com uma visão bem aberta, só que a gente dá um passo maior que a perna. Já está crescendo muito, a empresa contratou agora U. para todos os colaboradores. Evoluiu muito. Questão de salário, de insalubridade, o horário de trabalho é tranquilo. Tem um banco de horas, que a gente organiza para eles. A questão da nossa liderança é muito bem vista aqui em Navegantes, porque as empresas de peixe são muito rotuladas: “O líder tem praticamente um chicote na mão”. Eles não conversam com ninguém. E os nossos líderes são treinados para isso: para tratar bem, para explicar quando tiver alguma dúvida.

Que é ser psicóloga do trabalho para você? Você durante a faculdade já queria trabalhar nesta área?

Não, eu fui para a Psicologia para fazer atendimento, ser psicóloga clínica. Mas até o final da faculdade, quando eu fiz estágio, eu já estava decidida que eu queria a parte de RH. Eu vi que a área clínica era muito parada para mi, eu sou muito dinâmica, agitada. Eu não tenho aquele tempo que a área clínica precisa. A área de RH se encaixa mais comigo.

Eu, como te falei, já trabalhei numa agência. Lá, eu era um pouco frustrada porque fazia só recrutamento. Chegava na minha frente, eu te entrevistava... “Beleza, tu dá para esta vaga, vai”. Nunca mais eu te via. Aqui a pessoa entra, ela passa por mim, e ela tem um vínculo muito forte comigo e isso que eu gosto. E aí vem aquela parte de psicóloga lá. Ela me procura quando está com alguma dificuldade, qualquer coisa que ela precisa ele vem em mim. Até uma questão do dia a dia. “Como é que é isso aqui, como é que funciona?” eles têm um vínculo muito legal comigo e eu adoro isso. Acho daí vem a parte de psicóloga mesmo, não tanto a parte administrativa. Portanto que eu gosto deste vínculo que eles têm comigo. Adoro conhecer gente, entrevistar, e em busca do que realmente aquela pessoa é e tal. Gosto muito do que eu faço. Tenho bastante dificuldade, tem muita cobrança, muita coisa, porque é uma área a mil. Então, tem muito trabalho, muita vaga. Às vezes tu deixou de fazer uma coisa: “Poxa, mas deixou de fazer?” É uma cobrança constante, eu trabalho sob pressão.

Você acha que você acha que você consegue ser uma psicóloga do trabalho aqui, fazer como você imagina que seja um psicólogo do trabalho?

Eu acredito que sim. Eu não gostaria de ser uma psicóloga do trabalho, por exemplo, para fazer atendimento na empresa. Se a empresa tem uma pessoa que atende os colaboradores em seus momentos difíceis, em seus problemas sociais, daí é uma psicóloga clínica que está trabalhando para os colaboradores daquela empresa. Então, era isso o que eu queria, realmente fazer o que eu faço. Que é uma seleção, conhecer as pessoas, treinamento. Treinamento de integração. Claro, se eles precisam de alguma coisa eles me procuram, mas eu não vou prestar um atendimento, posso encaminhar. A gente teve um caso agora: um senhor perdeu o filho dele, e ele começou a beber e tal. Ele foi encaminhado para um psicólogo. Ele está fazendo o tratamento lá e a gente está fazendo o acompanhamento. Como é que está? E é bem informal, porque ele é bem tímido. Então, é mais no corredor, está passando, então; “Como que está, está indo lá, está legal?”.

E que projetos que você tem, pessoais, de desenvolvimento de carreira?

Eu não estou vislumbrando muito lá na frente, estou vivendo mais o momento. Às vezes eu vejo a gerente correndo, porque imagina, se a minha rotina já é corrida, imagine a dela. Eu falo para ela: “Não me vejo assim, como uma gerente. Ainda”. Ela fala: “Na tua idade eu também não me via como gerente. Mas acontece, as coisas vão acontecendo”. Mas eu quero crescer e quero trabalhar nesta área. E quero ficar trabalhando até quando der. É a área que eu gosto. Estou adorando aqui a empresa. Acho que ainda tem bastante para crescer. Coisas de

reconhecimento, com as metas que a gente tem de RH. Não estou pensando em sair daqui tão cedo. Claro, que pode ser que aconteça daqui a um tempo, mas acho que no momento não aceitaria outra proposta.

E você acha que aqui você poderia desenvolver outras coisas, outros projetos?

Eu acho que está dentro. Tem coisa que ainda vão vir., Lógico, eu entrei com bem menos coisas, cada vez mais agregando coisas. Tem coisas ainda para agregar, mas acho que estão bem no seu tempo. Esse projeto de desenvolvimento de lideranças, por exemplos, em que eu só ajudo a gerente, não faço muita coisa. Acho que ano que vem já vou ajudar ela a montar, já vou me envolver mais em certas situações em que hoje eu não me envolvo tanto. Que eu fico um pouco mais na retaguarda, dando um auxílio. Mas é conforme o seu tempo. Acho que não tem como eu assumir uma coisa hoje que eu ainda não estou preparada.

E o que é um trabalho significativo para você?

Como eu estou mais ligada em recrutamento e seleção: vê que uma pessoa foi contratada, passou pela minha seleção e ele está indo muito bem. E já aconteceu: “Que bom que você achou ele para mim”. Isso é muito gratificante. E isso deles te reconhecerem, te chamarem no corredor, ter esta ligação muito forte contigo, mesmo os da indústria, mesmo os do chão de fábrica. Ter essa ligação comigo, eu gosto bastante, e esta questão de ser reconhecida por um bom trabalho. “Olha só, ele está indo tão bem, que legal”. E às vezes não é pessoa uma que foi indicada. Foi quando tu vê que dá para tal vaga. E aí já aconteceu. Entrou, em pouquinho tempo já foi promovido, de tão bom que ele é. Sinal de que foi feito um bom trabalho.

Acontece também o contrário, às vezes. A pessoa entra e não faz um bom trabalho, tem que ser desligada. Mas faz parte, a gente não consegue acertar 100%.

Como o psicólogo é visto por parte dos gestores?

Eles respeitam muito. A gente tem um maior respeito ainda da área industrial. É bem dividido: área industrial e área administrativa, escritórios. Aí, área industrial, tudo dá certo, tudo que a gente implanta, tudo eles seguem direitinho, enfim... eles são muito nossos parceiros. Demais. A área administrativa, às vezes, não tanto. Às vezes eles já têm uma indicação de uma pessoa, nem querem que passe pela gente, eles acabam burlando ali o processo. A gente já criou até regras para isso. Se um gerente quer admitir alguém sem passar pelo RH, sem problemas. Mas tu vai assinar a admissão dele. Por que ele está sendo contratado, que ele tem de tão bom que não precisa passar pelo processo seletivo? Mas eles respeitam, seguem as normas. Às vezes chegam: “Já tenho esse cara aqui”. “Não, mas você vai ter que preencher uma requisição de pessoal, vai ter que preencher um parecer da tua entrevista com ele”. E eles fazem certinho. Não tem: “Ah, isso aí não precisa”. Eles respeitam bastante. Eles pedem nossa ajuda.

Eles procuram: “Tu é psicóloga, sabe..” eles puxam para esse lado assim. Aconteceu um problema, um problema comportamental interpessoal. Aconteceu isso, isso e isso. “Ai, tu como psicóloga sabe mais do que eu”. Aconteceu um problema com um subordinado deles, eles vêm conversar comigo.

E os funcionários do nível operacional te procuram para contar coisas da vida pessoal?

Não tanto da vida pessoal, não. Se eu tivesse uma sala separada eles viriam mais. Antigamente era. O outro gerente ficava separado, ele ficava numa sala aqui ao lado. Aí acontecia muito isso. Eles iam fazer isso. Mas não é o que a empresa quer também, a gente

não quer ser uma psicologia clínica para eles. A gente quer ser um RH que vai ajudar nas questões profissionais. E a gente não vai ter neste momento um psicólogo para estar atento às questões pessoais.

JANAINA

Me fala da tua trajetória profissional:

Eu sou do oeste de Santa Catarina. Fiz faculdade de psicologia na primeira turma da Unioeste, lá em Joaçaba. Então, ali eu comecei a ter o contato com a psicologia. Nem imagina atuar em organizacional, para mim era clínica, clínica, clínica. E aí vai passando o tempo, vai vendo e vai começando a se identificar com as áreas. E aí quando surgiu a oportunidade e eu comecei a entrar na organizacional, na época ficou a desejar a disciplina, mas eu já vi que eu tinha uma aptidão, uma habilidade maior para uma área mais administrativa da psicologia. Então comecei a gostar disso. Eu fiz estágio em todas as áreas: clínica, hospital, fiz em escola e o último estágio, em organizacional. Então, abriu um estágio pra a P., uma das primeiras vagas para estagiário de psicologia na empresa e aí eu fui selecionada para fazer o estágio em Videira. Até na época o estágio era assim: era para preparar o estagiário para ser um futuro psicólogo da empresa e para trabalhar em Rio Verde, Goiás, porque estava sendo implantada a fábrica lá.

Você tinha disponibilidade para mudança na época?

Não muito, mas mesmo assim eu disse “Nossa, é minha oportunidade, vamos lá”. Aí, no decorrer do estágio, as coisas foram mudando e a psicóloga que estava na época em Videira na área corporativa, que foi onde eu fiz o meu estágio, saiu da empresa. E aí eu acabei ficando no lugar dela. Ali eu tive contato com seleção.

Isto ainda durante a formação?

Durante o estágio eu já tive isto, aí eu me formei e continuei ainda uns dois meses como estagiária. Ai eu fui efetivada. Durante o estágio eu trabalhei com seleção (com clima na época não tinha condição de mexer porque era uma área corporativa e na empresa nem estava bem estruturada este área ainda).

Quanto tempo faz isso?

Foi em 1999. Então, a área de Clima não estava estruturada ainda. Tinha uma ação ou outra nas unidades, mas era assim... Estava meio perdido ainda. Era bem focado em seleção, e avaliação psicológica. Um papel assim mais.... nem se compara ao papel que o psicólogo tem hoje na empresa. E muito estigmatizado. Na época, era bem complicado.

Em que sentido, estigmatizado?

As pessoas lá tinham a impressão, que o psicólogo veio para me analisar. Depois eu entendi que o histórico da empresa é meio complicado com relação a isso. Que tem psicólogos que a gente sabe... a nossa classe é meio complicadinha. Tem muita gente que analisa sem a pessoa pedir, sabe, dá algumas entradas que às vezes não são bem vindas. E a gente sabe que não é em todo momento que se deve intervir. E isso aconteceu lá. E em algumas outras unidades também. Tanto que o psicólogo na P. durava dois anos no máximo. Isso era até motivo de risadas entre as psicólogas nas reuniões. “Nossa, a pessoa que está mais tempo está há um ano e meio”. “Estou durando”. Isto era bem, bem comum na época. Então, entrei um pouco assustada com isso. Foi difícil, de entrar na sala do gestor, do gerente e dizer “Pronto, lá vem”. “A psicóloga”.

Mas aí, assim, com trabalho, com jeitinho, mostrando que não são todos que são assim e tal, não dá para generalizar o profissional e tal, tal, acho que a gente conquistou um espaço bem

legal. Aí, na época tiveram mais estagiárias da minha turma em outras unidades, e tinha psicólogos maravilhosos na época. A minha supervisora de estágio, na empresa, que era psicóloga do corporativo, era uma pessoa fantástica. Que acabou saindo. Enfim, não eram todos, mas tinha um histórico um pouco ruim. Um pouco traumático para algumas pessoas. Mas a gente foi conseguindo e conquistando o espaço. E definindo perfis também, de qual é o foco, qual é a minha atuação: eu vou atuar nisto, nisto e nisto. Fui normatizando a área, criando normas e programas e tal e juntando uma aqui e trazendo outra de lá...

E quanto tempo você ficou no oeste, em Videira?

Em Videira eu fiquei de 1999 até 2005. Bastante tempo.

E lá mesmo foram ocorrendo as mudanças?

Lá mesmo. Quando eu entrei na empresa tinha 14.000 funcionários. 14.000. hoje nós estamos em 70.000. Então, assim, muita coisa mudou. Veio o projeto, veio o Centro de Serviços. E foi ampliando demais. O Projeto Rio Verde, quando eu entrei estava no auge, em Buriti, que se tratava da construção da fábrica da P. em Goiás. Nesta época em que eu entrei estava no auge da construção de Rio Verde da fábrica de lá. Foi uma revolução da empresa. Em 1994, a empresa passou por uma reestruturação muito grande. Então, ali mudou. De uma empresa familiar passou para uma gestão muito mais moderna. Houve mudança de presidência. Ali só cresceu. Foi um momento traumático para a companhia, para quem estava naquela época, que até hoje é lembrado com sofrimento pelas pessoas, mas foi super bom e só cresceu de lá para cá. Passou para uma gestão profissional. Foi uma mudança super radical, mas que agregou m monte.

E a mudança na sua trajetória pessoal, diante destas mudanças estruturais?

Um crescimento muito grande, porque você ser uma estagiária e já assumir uma área corporativa. Porque a área corporativa é o suporte da empresa inteira. Depois, quando eu amadureci, que eu vim para cá e que eu entendi: “Meu Deus, como foram me contratar?”. Uma estagiária, eu nunca tinha trabalhado. Então foi meu primeiro emprego. E assumir uma área corporativa. Então, foi um pouco traumático sim, aprendi errando, batendo a cabeça, mas o saldo é positivo. Senão eu não estaria aqui há dez anos. Então, deu tudo certo.

E cada vez eu me identificava mais. Aí, quando eu vim para cá, eu assumi uma área. Porque lá, eu tinha pessoas que trabalhavam comigo. Então depois veio uma outra psicóloga que trabalhou com Clima e Seleção, mas aqui foi o que desabrochou para a minha carreira. Porque aqui, eu fiquei responsável pela área de seleção. Então, todos as áreas têm um coordenador. Na nossa, Seleção e Treinamento é a Vânia, coordenadora. Na área de Seleção, eu sou Analista e sou responsável pelos processos da área. Existe uma liderança da minha parte. Na área de Treinamento tem três analistas que lideram, são três, é um grupo de pessoas que lideram. Então, sempre vai ter um líder, abaixo do coordenador. Então eu vim assumir uma atividade super importante.

O nome do cargo é Analista de Incentivo. Não é coordenação, é um liderança no sentido de que respondo pela área de Seleção do Centro de Serviços em Itajaí. Pelo suporte. Eu tenho uma outra psicóloga que trabalha comigo.

Eu cresci junto com a empresa.

E esta parte de Saúde Mental, também fica com vocês?

Fica comigo, a Natalia me dá um suporte. Clima, de Itajaí, fica comigo. Toda parte de Saúde Mental, eventos da empresa: Dia da Criança, Dia dos Pais, Dia das Mães, Natal, se é algum evento que envolve as pessoas, a gente sempre está no meio. Às vezes coordenando, e às

vezes, na equipe. Comitês, porque daí quando a coisa é muito grande, tem que chamar mais pessoas. Então, fica comigo também e aí Natália vai dar um suporte. E em seleção as duas estamos sempre, mas ela é que faz processo de seleção em Itajaí, não sou mais eu. Quando eu vim para cá, eu fazia seleção, e um pouquinho de Clima. Daí, já vinha fazendo seleção há muito tempo e quando a Natália foi contratada, ela começou a fazer a seleção da unidade e a área de Clima Organizacional foi crescendo junto com a empresa, com as pessoas e eu fiquei com essa área. Hoje eu toco as vagas de coordenação e vagas de Analista Sênior, que é um perfil um pouco mais elaborado, que exige uma experiência um pouquinho maior, aí eu me coloco no processo. E a Nat vem junto. Tudo o que eu faço ela sabe fazer, tudo o que ela faz ela sabe fazer. A gente tem a Grazi, que é uma auxiliar que nos apóia, em tudo. As três vivem grudadas. Onde uma vai, a outra vai atrás, uma equipe super unida.

E Clima você faz a parte de gestão também?

Não, é assim: nós temos uma área de Clima, que fica no corporativo, em São Paulo. Então, esta área tem um psicólogo lá, que é o Marcelo, que já foi psicólogo na indústria, foi subindo também, e hoje está no corporativo. E ele é que toca hoje a área de Clima Corporativo. Ele é responsável pelas pesquisas de clima, e tudo o que a gente quiser fazer; “Quero fazer uma pesquisa pontual”, tem que passar primeiro pelo Marcelo para ele validar e depois, interpretar. Mas a gente faz a cada dois anos, uma pesquisa na empresa inteira. Então, assim, aqui em Itajaí, eu sou responsável por isso, mas ela vem da área corporativa. Vem o formulário, a metodologia, tudo. Então, eu sou responsável pela aplicação da pesquisa, e também a devolutiva, depois, dos resultados para os funcionários. Planos de ação. “O que é que vamos fazer com o resultado da pesquisa?”. Eu tenho que elaborar o plano de ação, e executa-lo, para que na próxima pesquisa não venha a ter os mesmos problemas que tiveram na última.

Que projetos você já indicou e colocou pra funcionar, nesta questão de Clima, por exemplo?

Na época foi um pouco ruim o resultado porque exatamente no ano em que o Centro de Serviços começou aqui. Então, assim, adaptação complicada, tudo novo. Então, a pesquisa deu um pouco negativa, e eu vejo que foi em função disso. No começo do processo, implantando tudo. Teve coisas a nível de comunicação, o principal assim: salário, *feedback*. Tudo aquilo que a gente já sabe que aparece em questão de Clima, não tem onde não surja isso. Então, eu fiz um trabalho com os gestores, colocando os resultados. “Olha, a questão *feedback* a gente não tem como trabalhar, quem tem que fazer é a coordenação, o gestor da área”. Isso foi trabalhado com gestores, “Olha, isso apareceu. Tem que dar uma atenção especial para o funcionário, trabalhar a questão do *feedback*”. Depois foi criado um programa, a gente faz um treinamento, que era trabalhado desde a questão de comunicação, trabalho em equipe, relacionamento. Tinha cinco ou seis módulos, que foram montados criado pela área de treinamento, em função de uma demanda. A área de treinamento ficou responsável, ficou super legal. Na pesquisa veio a questão da comunicação, que as coisas não chegavam: “A informação não chega, a rádio corredor é mais rápida do que o gestor iria passar, que os murais, que a intranet”. Ai a gente deu um jeito de mudar este fluxo.

Em que ano foi aplicada a pesquisa?

Em 2006 e melhorou muito. Foram feitas algumas coisas neste sentido. Ano passado não foi, era para ser esse ano, mas eu não sei se vai acontecer em função da fusão. Talvez não seja o momento. A fusão demora. Eu acho que o pessoal não está preparado. Era a concorrência. Há uma resistência pequenininha, que vai passar com o tempo. E se agora é uma empresa só, vamos lá, vamos juntar, vamos unir, a gente tem um objetivo comum. Temos um projeto agora, junto com a área de clima corporativo, para trabalhar esta questão da fusão: “Como as

“pessoas estão?”. Aqui é assim: o impacto grande está sendo aqui e em São Paulo, que são as unidades que têm as áreas administrativas. O impacto vai ser aqui e e lá maior. Nas indústrias, não. Agora na administração vai mudar. Mudança de gestores, modelos de gestão, vão mudar pessoas. “Vai ser em Itajaí, vai para Curitiba?”. Ninguém sabe. Então, a gente percebe uma nuvenzinha de ansiedade em cima da cabeça de cada pessoa. Vira aquela coisa do “inconsciente coletivo”. Solta uma coisa, vira uma bola de neve, e todo mundo fica alvoroçado. A gente sabe que a sede fiscal vai ser aqui, agora administrativa, não sei. Então as pessoas ficam com dúvidas, e agora vem o trabalho para gente fazer que a gente está estruturando com a área de clima, a forma de se fazer esse trabalho. Como trabalhar com as pessoas para aceitar, para diminuir a resistência. Não é não ter, mas diminuir. Então, a gente está esperando como é que vai ficar.

Sempre na P., é assim: se vem alguma empresa para dentro, por exemplo, a Eleva, a Vital LG, que foi adquirida no ano passado, teve um projeto que aconteceu de incorporação. Onde se vê a questão de sistemas, de processos, de programas para incorporar. Desde sistema USAP, como é que vai incorporar, fazer a integração dos dados, a interface. Então tem um projeto que dura um tempão para conseguir ver esta questão administrativa e cultural, para depois poder implementar outras questões. Isso vai existir, e não vai ser pequeno.

Você havia comentado sobre a imagem que os psicólogos tinham nas fábricas, no interior. Como os seus colegas vêem o psicólogo aqui no Centro de Serviços, em Itajaí? ?

Assim, tudo eles pedem ajuda para gente. “Você que é psicóloga me ajude a identificar o perfil”, por exemplo. Então, eles conseguem enxergar o quanto é importante um psicólogo, enquanto faz diferença um psicólogo entrevistar um candidato por alguém que não tem uma formação. Embora a gente saiba que tem excelentes selecionadores que são administradores, mas assim, faz diferença o psicólogo no processo. A gente tem um entendimento diferenciado. Hoje, os gestores da empresa conseguem discernir isto, de quanto é importante. É visto de uma forma positiva, de modo geral o profissional é visto de uma boa forma. Quanto acontece de ter alguém com uma visão distorcida, por exemplo, um enfoque clínico, a gente já coloca: “Vai até aqui”. Às vezes até os gestores encaminham. Aqui a gente está montando um grupo de trabalho, um comitê, que tem profissionais de diversas áreas. Tem um profissional de benefícios, que é uma enfermeira, que é legal ter. Um membro da CIPA, um médico, eu, mais dois coordenadores do Centro de Serviços e dois da área de logística. Então a gente está estruturando um grupo de trabalho para tratar estas questões de saúde mental, ocupacional, saúde física, programas de prevenção. Então nós temos um grupo que vai trabalhar com isso aqui em Itajaí. Foi apresentada uma proposta para os gestores, foram colocados dados (temos tantos afastamentos em Itajaí, por esse e por esse motivo, o volume de atestados no mês é muito grande: gripe...Sabemos que está relacionado à época, julho, inverno, mas tem uma questão psicológica, emocional). Quando a coisa não está bem, a imunidade cai: problemas gástricos, doenças de pele aparecem muito. Então, indiretamente, a pessoa está mostrando que não está bem. Agora deu uma acalmada, mas tem muitos sintomas de stress. Muitos jovens, que estudam à noite e trabalham de dia. E no final de semana, saem, então, não conseguem descansar, segunda-feira estão “mortos”, não dão conta do trabalho, e isso vai somando. A gente coloca para as pessoas: “O excesso de trabalho não é legal”. Os gestores têm que saber qual é o limite da pessoa, têm que conseguir enxergar isso. Mas as pessoas também precisam se dar conta de que elas também precisam de um momento para descansar. Se vir que começa a encher, encher aquele copinho, uma hora derrama... Às vezes eu falo individualmente, o gestor chama, pede socorro. Ou a pessoa vai até o laboratório. Aí me chamam. Choram desesperados. São problemas com o colega de trabalho, ou por stress, aí você conversa um

pouquinho. Aí identifica se precisa de um acompanhamento psicológico, ou de repente é apenas um desabafo. Conversa-se mais uma ou duas vezes, era um momento. Às vezes não é. Tem alguns casos graves. E outros bem amenos, mas que precisam de um acompanhamento maior. Vê-se que o ônus é alto, até não tão alto, mas tem casos graves. Pessoas que você vai acompanhando e vê que a pessoa não deve melhorar. E a pessoa vai estourando, estourando e uma hora ela vai cair.

A gente quer criar também um grupo aqui para gestantes. Já existe na empresa, mas a gente tem que adaptar ao nosso modelo. Como trabalhar em Itajaí?

Tem uma parcela enorme de questões relacionadas ao trabalho, mas a maioria dos problemas se refere aos dois lados, pessoal e trabalho.

Que obstáculos você encontra no seu cotidiano de trabalho e como eles têm afetado você?

Tem coisas que eu penso não deveriam ser o meu papel: por exemplo, a transferência de funcionário. Funcionário transferido de Itajaí para São Paulo. Eu faço plano de funcionário. É extremamente administrativo, operacional. É só negociação. Eu negocio com os gestores a liberação, monto plano, falo de salário (eu já entendo de salário. Tem um lado legal que eu aprendi a ver a questão salarial e dar opinião). E não tem nada a ver com a minha formação, mas eu faço. Já questionei. São bem coisas que a gente faz e que não é papel. Você acaba fazendo porque tem que fazer. Por outro lado, a parte de Clima... acho que eu me realizo muito aqui. A maior parte do meu trabalho é ligada, embora meu cargo não seja de psicóloga, eu sou uma Analista Administrativa. Mas para trabalhar na área de seleção e Clima tem que ser psicólogo. Eu fui contratada como psicóloga Jr. Mas tem muita coisa que a gente faz que não tem nada a ver. Tem algumas causas que causam um desconforto “Por que eu estou aqui?”. Mas, aí tem outras coisas boas e acaba deixando passar. Mas não esquece.

O que é um trabalho significativo para você?

Quando a gente vê resultado no trabalho, quando o que se faz gera um resultado.

NATÁLIA

Você possui quanto tempo de formação?

Eu me formei em 2004. 5 anos. Terminei aqui na Univali. Comecei na Unisul, fiz algumas cadeiras como ouvinte na Federal para complementar a formação. Mestrado na minha área é pouco viável. Eu até passei na primeira etapa da Federal, mas fui desclassificada porque não tinha experiência prática. Experiência prática na área organizacional, foi o que me disseram. Aí eu fiz uma pós, não na área, fiz uma pós em Administração Pública, para ter a licenciatura para poder dar aula, porque eu gosto, que adora dar aula. Já dei aula de espanhol, porque eu sou filha de argentinos, secretariado... Sempre meu bico da faculdade foi dar aula.

Como foi a tua trajetória na área organizacional? Você já saiu da faculdade trabalhando na área?

Vamos voltar um pouquinho antes. Eu entrei na faculdade para trabalhar com pessoas. Antes de entrar em Psicologia eu fiz dois semestres de Naturologia Aplicada, que eu gosto de lidar com o ser humano. Para mim, desde o corpo físico, até o corpo etéreo, que seria a mente, sempre eu gostei. Com a desculpa de gostar de crianças, eu convenci meus pais a fazer uma faculdade voltada para área humana. Entrei em Naturologia, não era um curso científico, era um curso muito alternativo para o meu modo de ver as coisas, e aí mudei para a Psicologia pela cientificidade da Psicologia, pelo caráter teórico-prático. Tem a teoria, mas também tem a prática. Quando eu estava no quarto semestre, lá na Unisul, eu comecei a ter contato... Lá, a forma da grade da faculdade você primeiro vê todas as teorias, para depois entrar nos conceitos práticos. Então, você tem Psicanálise, Comportamentalismo, tem todas as teorias, para depois ir para a parte prática. E aí dentro das teorias, eu comecei a identificar dentro do Humanismo, muito a questões do homem, suas escolhas, muito voltadas para as questões do ser humano no seu ambiente. Aí eu comecei a gostar de pensar o ser humano no seu ambiente de trabalho. Então, desde o quarto período, lá na Unisul, eu já vinha com esta idéia de trabalhar em Organizações.

No sexto semestre, eu comecei a fazer um estágio em Avaliação Psicológica dentro da faculdade. Então eu comecei a ter contato com Avaliação Psicológica mais a fundo, e estudar os testes que são voltados à seleção. Então, comecei a gostar desta área e comecei a fazer seleções no Lapot, que é o Laboratório de Psicologia Organizacional e do Trabalho. A gente fez um trabalho com o pessoa de Nutrição, sobre curriculum, carreira, ali eu comecei a me envolver mesmo, e a professora que era a coordenadora do Lapot me convidou para ser estagiária, do Hospital Infantil aqui de Itajaí, na área organizacional. Havia sido feito um projeto prévio no Hospital de Análise e Descrição de Cargos, e eu trabalhei em cima disso. Para reestruturar os cargos, fiz algumas seleções para o hospital, alguns acompanhamentos de médicos (como os médicos ali são horistas, então eles não têm muito vínculo com a organização) e aí eu fui criando cada vez mais gosto. Eu fiz todos os estágios de outras áreas antes, deixei o estágio em Organizacional por último e aí fui buscar uma boa empresa para fazer. Eu fiz na Klabin, então eu dediquei um ano para o estágio em organizacional. Na Klabin, eu tive contato com Pesquisa de Clima. Eu mandava os dados crus, sem análise nenhuma, e eles, como é uma indústria, eles não tinham o que fazer com aquilo. Aí eu e o meu colega, analisamos os dados e fizemos uma apresentação dos dados da Pesquisa de Clima. Amei de paixão. Me formei e afora? Trabalhar. Me formei e saí distribuindo curriculum. Eu tinha uns vinte e tantos curriculum embaixo do braço e saí distribuindo... onde você pensar

em eu deixei curriculum. E uma Secretaria do governo Municipal, botei por debaixo da porta o envelope e fui distribuir curriculum Joinville. Em Janeiro, me chamaram na prefeitura, para atender em clínica, com crianças e adolescentes, que era a única coisa que eu não queria. Aí, o secretário percebeu que eu queria alguma coisa a mais e me convidou se eu não queria assessorar ele, ele queria regulamentar aqueles Projetos Sociais da área da Criança e do Adolescente que estavam muito bagunçados, então em uma semana eu botei todos os projetos no mesmo formato para ele e a gente apresentou para a Petrobrás, ganhamos um subsídio para fazer o projeto, e aí eu fiz uma proposta para ele de além de fazer a clínica, trabalhar em organizacional. Começar com uma Pesquisa de Clima, fazer uma reestruturação de cargos. Como a Prefeitura, apesar de ser um órgão público, ter que regulamentar as coisas através de concurso não se faz, então comecei a fazer seleção para ele, de modo a atender a questão política, mas também atender a questão da necessidade. Eu fiquei como contratada, e aí eu fazia os dois, fazia a clínica e o organizacional ao mesmo tempo. Aí uma colega minha foi chamada pela prefeitura pelo concurso que tinha acontecido dois anos antes, e me chamou para fazer uma entrevista numa empresa de cordas aqui de Itajaí e eu fui para lá. Ai, de fato caí na área organizacional, fiquei nove meses na Riomar e aí, voltei a fazer seleção da indústria, fazia um pouco de clínica na empresa, fazia um pouco de tudo. Não diria que era clínica, era um encaminhamento. É o salário mais baixo do mercado, o sindicato paga um pouco mais que o salário mínimo, R\$ 50,00 a mais que o salário mínimo. Então, você imagina uma família inteira sobreviver com R\$ 500,00. Então, eu não fazia clínica, eu fazia um atendimento, uma orientação para a mulher que apanhava do marido, a gente usava dos contatos com a Universidade para conseguir um atendimento clínico gratuito. Eu sempre tive um lado social muito forte, então o caminho através do ouvir. Então, além disso eu fazia Departamento Pessoal. Conferência de Folha. Então, não era Psicóloga. Aí, em julho eu fiz processo seletivo para cá. Me chamaram, eu pedi uns dias, para poder deixar a casa acertada lá e vim para cá. E esta é a trajetória de como eu cheguei na organizacional e estou aqui há dois anos, já.

E o que faz aqui?

Aqui eu faço a área de seleção, processo de seleção e Clima Organizacional. Na verdade, não existe uma divisão de tarefas entre a Janaina e eu, ambas temos o contexto de clima e seleção, só que fica um pouco mais direcionado seleção para mim, clima para ela.

Aqui não tem a parte operacional de folha?

Não, imagina, só aqui em Itajaí, são 900 pessoas.

E na tua função, você faz coisas que você acha que não estão ligadas à formação específica do psicólogo, tarefas operacionais?

Eu não sou psicóloga na empresa. Sou técnica administrativa II. Na verdade, eu na verdade, não faço coisas de psicóloga, eu uso a minha formação para exercer um cargo técnico administrativo. Então, não posso dizer que é operacional, porque o cargo é operacional. Então, triar curriculum é papel de psicólogo? Por exemplo, a empresa tem os indicadores, indicadores é uma função que eu tenho e todo final de mês eu tenho que fazer um balancete de tudo que aconteceu no mês, que são os indicadores da empresa toda, não só de Itajaí. A minha função aqui é basicamente Itajaí, esta parte de seleção eu atendo a unidade de Itajaí. E dou suporte no sentido de dúvidas às outras unidades da empresa. Mas em relação aos indicadores, por exemplo, é uma atividade que não é relacionada à Psicologia. A formação de psicóloga não ajuda nem atrapalha, não interfere. Número de vagas em aberto, número de vagas processadas, número de vagas fechadas, os gastos com os processos, quantas transferências

foram feitas (que é uma atividade que está dentro da nossa área, apesar de não ser da nossa formação, mas a gente acaba processando os resultados). Este tipo de indicadores. Como eu te falei, eu pensar em cargo “Técnico Administrativo”, está dentro do quadro, mas se eu pensar em cargo de psicólogo, talvez não. Só que eu acho que hoje, o psicólogo, ou ele se adapta, ou ele não existe. Eu vou dizer honestamente o que eu acho, o que a Natália, psicóloga, formada há cinco anos, percebe do mercado. Eu não pretendo sair da P. tão cedo. Estou envolvida com CIPA, tudo o que aparece na minha frente eu abraço. É da minha natureza ser assim eu nunca troco uma coisa por meia coisa a mais. Eu me abraço de inteiro ou eu olho e deixo passar. Olhando aqui de dentro para fora, o mercado, o psicólogo não tem vez na área organizacional. Se você me disser que existe um psicólogo aqui no mercado aqui da região que consiga exercer o papel 100% de psicólogo, eu vou dizer, parabéns, porque é o único que existe. É a minha visão, posso esta equivocada. Aqui hoje na empresa eu tenho espaço para ser psicóloga: eu posso fazer aplicação de teste numa seleção, eu posso usar dos recursos de dinâmica de grupo, eu posso fazer um atendimento a um funcionário através da área de Clima, uma ação de melhoria de Qualidade de Vida. Tudo isso é função de psicólogo. Só que 90% das ações que eu faço hoje na empresa poderiam ser feitas por um administrador, por um pedagogo, por um assistente social com uma formação mais técnica.

Você não acha que existe uma especificidade do profissional da Psicologia, do Psicólogo do Trabalho?

Que deveria: a avaliação psicológica. Mas, por exemplo, a empresa uma ferramenta de avaliação, que não precisa ter formação específica. Tem que ter o curso de qualificação, mas não tem que ter formação específica para aplicar. Então, então, nem isso é ferramenta exclusiva. Qual é a carta na manga do psicólogo, no meu entendimento? Nos temos a competência de analisar um ser humano como um todo. A gente consegue colocar os “poréns”, os “se”, “ se ele agir desta forma é porque...” Aquela coisa da cientificidade da qual que te falei. A psicologia, apesar de ter os seus anos de história, ela tem o caráter científico por trás que te permite fazer inferências sobre o ser humano, fundamentada em teorias que já foram comprovadas, mas não há nada que impeça um administrador de estudar relacionamento humano, estudar comportamento de grupo e fazer as mesmas inferências. Ou um bom assistente social fazer uma boa leitura dos materiais que o psicólogo compõe, e ter a mesma visão. Nada impede. O que acontece? Hoje em dia é muito mais barato para uma empresa ter um mesmo profissional que faça Departamento Pessoal e Seleção do que ter um administrador para fazer Departamento Pessoal e um psicólogo para fazer seleção e Clima, por exemplo. É uma análise minha daqui de dentro para fora. Aqui dentro eu consigo dizer que existe um espaço para o psicólogo, apesar de eu não ter o cargo de psicóloga. Mas existe o espaço. Mas quando você tira o nome psicólogo você tira a identidade. Mas se você tira a identidade e você passa a ser chamado, por exemplo, de Analista de RH, vamos supor que fosse um cargo aí que é comum em todas as empresas, o Analista de RH não exige formação específica. Poder ser qualquer profissional habilitado para lidar com questões de Recursos Humanos. Como que está o psicólogo lá fora? Brigando ou não pelo seu espaço? Eu fui chamada para falar sobre a profissão numa feira de Opção Acadêmica. Nunca eles vão me chamar na vida. Por quê? Porque eu falei assim: hoje, o psicólogo organizacional, é dentre as áreas, o que tem maior rentabilidade imediata para o profissional. A clínica seria meu sonho, eu gosto de clínica. Mas a gente sabe que seria um investimento alto e em longo prazo. Tem que formar clientela, tem que manter, você tem que ter a tua atualização constante, você tem que ter o teu *feedback* do teu trabalho. Então, é uma via que é exclusiva do psicólogo, mas que é bem árdua. A escolar se perde no miolo dos pedagogos, dos orientadores, mas também tem uma via ali que é exclusiva dos psicólogos. Só que assim, remuneração é bem baixa.

Hoje, a organizacional é avia mais rápida de retorno. Tirando daí a social, as ONGS. A organizacional é aquela que assim: aquela em que você entra, você desenvolve carreira, pode até passar de uma empresa para outra, mas você faz a tua bagagem e o teu retorno é muito mais rápido, talvez não com o mesmo nível de remuneração de uma clínica depois de um longo prazo, mas é rápido o retorno. Mas precisa que você tenha competência para ver outras áreas que não sejam a sua, por exemplo, seu eu não soubesse fazer folha eu não tinha entrado naquela empresa anterior. Eu não sabia, mas eu aprendi a fazer lá. Eu ia dizer: “Não, psicólogo não faz conferência de folha”. Eu não podia dizer isso, porque eu queria ficar na empresa, porque eu precisava do emprego e porque eu não via nenhum problema de o psicólogo fazer folha. Eu gostaria de não ter outras atividades que não as minhas, mas ou a gente se adapta ou a gente perde o espaço.

Você acha que perdeu a identidade de psicóloga por constar outro cargo em sua carreira?

Eu não diria que perdi a identidade, mas ela adquiriu outro caráter. Se você se apresenta como psicólogo, eu não conseguiria fazer uma avaliação hoje, pelo fato de eu trabalhar com seleção, as pessoas sabem que quem faz seleção é o psicólogo, quando eu me apresento e tudo mais, os coordenadores, acaba se mantendo a identidade. Mas eu estou fazendo uma análise de qualquer empresa, não só aqui, não minha. A palavra “psicólogo” é um estigma muito grande, as pessoas ou amam ou odeiam. Então, quando você se apresenta, “Sou Maria, psicóloga”, ou se você diz “Sou Maria, Analista de RH, psicóloga”, o “psicólogo” tem um peso, que assusta, ou te abre portas. Mas eu te digo que a minha percepção, de modo geral, mais assusta que abre portas, no conhecimento popular. E no conhecimento profissional, às vezes as pessoas acham que fica muito restrito. Quando você vê uma vaga de Analista de RH anunciada em qualquer lugar, formação: Psicologia, Administração, Pedagogia... Por que não existe uma vaga Analista de RH: formação Psicologia? Porque eles sabem que só a formação em Psicologia não vai saber fazer uma conferência de folha. Foi o que eu te falei: eles sabem que pode acontecer de o psicólogo não querer fazer, por exemplo, indicadores. Que não é meu caso, mas poderia vir aqui uma psicóloga que dissesse: “Não, eu só faço o que tange à Psicologia”.

Então, o que é ser Psicólogo do Trabalho para você hoje?

Vamos para o mundo que não existe, o mundo das idéias, o ideal. Para mim, o ideal seria que o psicólogo tivesse o seu nicho de mercado dentro da organização atendendo somente o que tange à Psicologia. O ser humano, as avaliações, as atividades de Qualidade de Vida, por exemplo, preparação para aposentadoria, a parte de maternidade. São programas que, se a gente tivesse um recorte do psicólogo dentro das organizações, isto seria um Psicólogo Organizacional. Esta é minha visão. Qual a minha visão em relação ao mercado de hoje? Se você achar uma empresa que consiga fazer isso...eu vou ficar muito feliz. Eu te digo que aqui na empresa isso acontece. Nas unidades eu vejo isso: nas unidades o psicólogo tem esse papel exclusivo. Por quê? Porque é uma trama bem maior: tem o psicólogo, tem o assistente social, aí tem dividido. Tem a pessoa que faz a folha, tem a pessoa que faz o ponto, então, permite fazer. E aqui em Itajaí isso acontece bastante, eu não preciso fazer folha, porque quarenta pessoas para fazer folha, dez pessoas para fazer ponto. Ainda que, algumas atividades minhas sejam diretamente relacionadas às deles, porque eu preciso entender as deles para dar continuidade nas minhas, eu não interfiro, não tem ação sobre elas. Então, eu posso te dizer que no mundo ideal, eu estou bem perto. Bem, bem perto. Mas eu gostaria de ser psicóloga na empresa. Eu acho que faria diferença para mim enquanto profissional, e talvez para os outros, ao me olhar, enquanto profissional. Mas eu não me incomodo hoje de ser técnica porque eu

executo as funções de psicóloga. Para mim, hoje é ilusão dizer que existem psicólogos nas empresas. Existem profissionais com formação de psicologia, com competência para olhar o homem e o mundo conforme a sua teoria, porém, com necessidade de aprender legislação, contabilidade, gestão de pessoas... eu acho que quem não faz a mudança, não sai do lugar. Só que eu acho que a forma como a coisa está sendo conduzida hoje, quando me dizem que se formam em torno de 400 psicólogos por ano em Santa Catarina, eu fico de cabelo em pé. Porque 400 administradores formados, que é bem mais, eu diria que 3999 teriam emprego garantido. De 400 psicólogos que se formam por ano, se tiver 100 empregados na sua área profissional, eu vou ficar bem feliz. Eu tenho colegas que são esteticistas, donas de salão, tendo loja esotérica. Eu tenho colegas que largaram tudo e foram trabalhar com o pai, tenho colegas que foram fazer uma segunda faculdade e estão trabalhando em banco, então, a formação profissional Psicologia, está quase que uma matéria, um conteúdo, de outra formação. Existe o administrador, com uma via de Psicologia, o pedagogo com o viés da Psicologia. Está deixando de ser uma ciência e uma formação profissional, para passar a ser um complemento da carreira. Todo aluno de Direito sonha em fazer Psicologia para complementar a carreira. Todo administrador que vai para o RH sonha em fazer Psicologia. Então, se você me pergunta hoje se o psicólogo aqui da região, que é o que eu conheço, se ele transita, eu vou dizer que ela ainda não é capaz de fazer isso.

Como você descreveria um trabalho significativo? Que características ele deveria possuir?

É o trabalho que explora ao máximo minha criatividade, meu poder de criar e transformar. O trabalho que não é repetitivo, que não fica na mesmice, que deixa eu extrapolar o óbvio.

Como você vê seu trabalho, que significados ele tem na sua vida?

Trabalhar para mim significa exercer minha criatividade e neste sentido, ele é parte essencial de meu desenvolvimento como pessoa. Eu não existo sem meu trabalho, com ele é que posso mudar e criar coisas.

MIRLIANE

Me fale da sua trajetória:

Quando eu estava me formando, no último ano da faculdade, eu comecei a prestar serviços para o SENAC na unidade móvel, que dão aqueles treinamentos de “Atendimento ao Público, na época era atendente de lanchonete também, recepcionista, estes cargos que na época tinham estes cursos. E uma parte do curso era voltado a relações interpessoais, atendimento. Lá em Curitiba.

Em que faculdade que você cursou Psicologia?

Na Tuiuti, no Paraná.

Aí foi para mim uma coisa muito importante, porque ter trabalhado no SENAC, neste último ano, prestado este serviço, fez com que eles me conhecessem lá, e eu não sei se ainda hoje existe no SENAC, mas na época em Curitiba tinha uma unidade de Desenvolvimento Empresarial, chamada UDE. Ali você tinha que ser profissional já e eles trabalhavam com treinamento fechado nas empresas. E quando eu me formei, o coordenador da UDE já me conhecia, e me fez um convite, porque bem na época, a psicóloga que prestava serviços para ele nesta parte entrou de licença maternidade e daí ele perguntou se eu queria fazer e ministrar os treinamentos e eu falei que sim, e comecei a mexer com isso. Mas obviamente lá era quando tinha e até nem podia ficar muito tempo para não dar vínculo, umas coisas assim e eu fiquei por volta de mais ou menos três anos fazendo isso com eles em Curitiba. Como era esporádico, paralelo a isso eu tinha uma empresa, eu tinha uma loja de roupa feminina. Então, cuidava da loja e dava estes treinamentos. Para mim era cômodo, mas daí veio uma questão lá do SENAC que eles queriam ter alguém, contratar alguém mesmo pelo SENAC, não contratar mais autônomo. Eram muitos autônomos que tinham inclusive, e eles queriam ter profissionais mesmo lá dentro, e estava indo daqui de Santa Catarina uma parente de uma pessoa do SENAC e ela mesmo sem estar prestando serviços lá acabou sendo contratada e eles pararam de chamar todos os avulsos que eles chamavam na época. E aí, nisso, eu já, eu entrei, eu comecei numa concessionária, que era um amigo meu até que trabalhava na época, ele tinha muito problema de relacionamento lá dentro e eu entrei assim, para fazer um trabalho, só que sigiloso. Só eu sabia que estava acontecendo aquele tipo de coisa. Então eu entrei como se fosse trabalhar normal, ali no atendimento ao pessoal, e principalmente de vendas dos seguros ali, ao mesmo tempo trabalhar outras questões. Peguei, fiz todo o diagnóstico para eles, dentro do diagnóstico existia a necessidade de retirada de uma pessoa que estava lá já há muito tempo, aquela coisa toda, que era o foco de tudo, etc., etc., só que eles não conseguiam tirar a pessoa de lá por uma dependência que existia em cima disso, mas como eu fui me inserindo no contexto todo e acabei aprendendo o que acontecia dentro do setor, eu topei assumir ali o setor deles. Eles acabaram tirando aquela pessoa, acabei ficando quase três anos lá.

A função não tinha nada a ver com psicologia?

Nada a ver. Eu vejo assim. Eu sou muito... Lógico que você está trabalhando como psicóloga, é uma coisa. Mas a psicologia te dá uma abrangência... Mesmo porque você aprende a lidar com pessoas, você aprende relação humana e a relação humana está em todo os lugares. Você pode fazer qualquer função que pode estar aplicando. Então, para mim, é assim, não tempo quente. Eu trabalho aonde for, não tem esta história para mim. E foi assim que aconteceu.

Acabei vindo para Santa Catarina por motivos pessoais, aí cheguei aqui sem lenço e sem documento, assim não imaginava... Bom, vou tentar para lá. E cheguei aqui dei muita sorte. Não sei se foi sorte também, acho que a gente também procura as coisas. Eu cheguei aqui foi de 99 para 2000. E aí, era final de ano ainda, era muita coisa temporária, aquelas coisas assim, eu queria Balneário de todo jeito, e fiquei meio assim: o que eu vou fazer? Mas aí eu fiquei de olho nas histórias, eu cheguei aqui, soube da Rede Vitória e tal. E peguei e entrei no Angelina, que era da Rede Vitória (de supermercados), lá em Balneário Camboriu, para trabalhar em uma loja que eles tinham lá em cima. Eu fiquei trabalhando na loja, como atendente, descobri quem era o coordenador do Vitória, que era no Hiper, onde é o Comper hoje. Descobri todas as pessoas necessárias que eu precisava e, ao mesmo tempo, já estava conhecendo algumas pessoas da loja onde eu trabalhava. Que me deram os nomes, conseguiram com que eu conseguisse falar com a pessoa, aquela coisa toda. Eu vim por Itajaí... Existia uma psicóloga no Vitória na época ela contraiu salmonela, bem na época em que eu vim falar com o coordenador. Aí ele fez entrevista comigo, aí reuniu toda a diretoria do Vitória e pediu que eu desse um treinamento. Porque eles estavam numa época muito envolvidos em treinamento, querendo expandir para esta área e eu sempre gostei muito. E eu dei um treinamento, eles adoraram e na semana seguinte eu já era psicóloga do grupo Vitória. Aí fiquei até fechar, e foi quando eu comecei a me interessar por consultoria, porque foi bem numa época em que o Vitória contratou um grupo de consultores, de Brasília, para vir o que poderia ser feito. O Grupo Vitória era um grupo fortíssimo, eles tinham 45 lojas em toda Santa Catarina, lojas grandes, boas. Era uma potência. Aí tinha o Mini Preço, que era do mesmo grupo. Então, tinha as Lojas Mini Preço, tinha as Lojas Supermercado Vitória. Então, eles estavam a todo vapor. Mas os diretores eram todos filhos do proprietário, e eles começaram a discutir e se dividir e nessa divisão a empresa começou a sofrer muito. Mas eu ainda fui até um bom pedaço com eles, eles contrataram essa equipe de consultoria, que acabaram me conhecendo e a daí quando eu pedi para me desligar do Vitória, porque daí também começou a ficar muito difícil, porque a gente precisa ter um limite e a gente tem a nossa ética profissional, aquela coisa toda de que a gente não pode abrir mão. E eu sou muito correta, eu sou muito... Além da ética profissional que se exige, eu sou muito ética pessoalmente. Então, quando começou a ter que direcionar para outros caminhos, que eu ia ter que fazer... Eu pedi para me desligar e a equipe de consultoria que já tinha saído soube que eu tinha me desligado e me fez uma proposta de uma reestruturação em Brasília. Eu fui com uma proposta de reestruturação, também,

uma empresa que estava com problemas lá. Precisava reestruturar o quadro, fazer uma análise de clima e tal. E a proposta era por seis meses. Só que daí eu fui, comecei a reestruturar, comecei a fazer tudo o que tinha para fazer, e a coisa ficou legal e eles me pediram para ficar mais tempo mesmo. Que era quando acabava o período da diretoria, que estava no último ano lá – eram servidores públicos que ficavam por seis anos. Eu fui para ficar seis meses e acabei ficando um ano lá. Eu pedi para me desligar e voltar. Daí eu coloquei junto com meu irmão e uma equipe uma empresa de consultoria. Daí a gente pegou uma importadora de Curitiba que tem distribuidoras pelo Brasil todo, e a gente começou primeiro um trabalho lá dentro, depois um trabalho com as distribuidoras. Hoje, nós já estamos com os clientes das distribuidoras. Eu continuo até hoje com consultoria.

Mas quando eu entrei aqui, o que aconteceu... Cada trabalho que a gente fazia, dava um espaço de tempo, e a minha parte era uma parte mais esporádica. A gente fez um trabalho com uma distribuidora, então era feito um trabalho financeiro com aquela distribuidora. Então, pegava uma distribuidora, arrumava todo o financeiro, depois, vinha a parte de representação, recrutamento de novos vendedores, redirecionamento do trabalho, e junto estava eu, fazendo a

parte de relações interpessoais, hierarquia, profissionalismo, aquela coisa. Toda. Mas com esse espaçamento, financeiramente para mim começou a ficar meio complicado, porque daí tinha meses que era maravilhoso e meses que não. E eu sou muito ligada no 220. E aí falei assim, eu vou arrumar alguma coisa e vamos ver o que está acontecendo. Mesmo porque eles passaram a trabalhar com mais coisa, eles se especializaram em shopping center, e algumas outras empresas. E eu queria uma coisa mais fixa, mais quietinha, e eu viajava muito na época. Então, comecei a me afastar um pouco e eles contrataram outros psicólogos, então, quando eu não podia, que estava com algum problema, eles punham alguém no meu lugar. Aí, eu saí atrás de uma oportunidade, e na semana que eu resolvi fazer isso a Audrei tinha colocado anúncio, aí eu fui à agência. Havia uma vaga, eu entrei aqui e estou há três anos. Eu me afastei um pouco da equipe da consultoria. E eles também estavam se reestruturando, eu não entendia muito da parte de shopping. Eu queria continuar na distribuidora, na distribuidora eu gostei do trabalho que foi feito lá. Depois que eles se reestruturaram lá, eu fui me firmando aqui, fui ficando e fui ficando, e me apaixonei, porque esta realmente é uma empresa que é uma delícia de trabalhar.

Já tinha psicólogo antes aqui?

Tinha uma psicóloga antes de mim, que me contratou, inclusive. Na época, ficamos três pessoas para o processo final de seleção e ela ficou duas semanas aqui comigo, e estava se desligando porque tinha filhos pequenos. Esta empresa tem um clima muito bom, de todas as empresas que eu passei, esta foi a que eu mais gostei em termos de clima, de alto astral. E fui ficando, fui ficando. Estes anos, a consultoria está com um projeto legal, e com boas projeções financeiras, então, estou com um pé lá e outro cá. A maioria dos treinamentos é no final de semana e desgasta, porque tem que viajar, é longe, a maioria em São Paulo, ou Nordeste, Rio Grande do Sul tem bastante. Mas é gostoso, mas um pouco cansativo. E eles estão começando a me cobrar um pouquinho mais agora, para eu ter mais atuação junto com eles, nos projetos a ser desenvolvidos. Hoje, a minha vida está nesse impasse, mas estou bem feliz, está dando para desenvolver um bom trabalho aqui também, porque depois de um tempo as pessoas confiam muito mais. Se bem, eu senti, que foi mais ou menos assim: as pessoas, os colaboradores me abraçaram muito rapidamente, sabe.

E psicóloga também é aquela história: se você chega com uma visão de resolução de problemas, de ajudar realmente, de ir atrás, resolver, eles vêm em você um apoio que não existe normalmente nas empresas, porque às vezes eles não podem falar com o líder, porque o líder não resolve, ou às vezes se fala para o líder, o líder já fica... já olha para ele com outros olhos, já marca, aquela coisa toda e o psicólogo tem toda aquele lance do sigilo, você acaba resolvendo o problema dele sem ninguém saber que era o problema dele. Aquela coisa toda. Então, isso ajuda muito na confiança das pessoas. Então, quando você vai ficando mais tempo. Até por isso que é difícil depois um desligamento destas coisas. E também é mais fácil para qualquer tipo de trabalho que você vai desenvolver, já quebrou a resistência, já quebrou aquelas barreiras todas, você já consegue desenvolver mais coisas.

Tem em torno de 200 funcionários aqui?

Eu vi hoje, está com 243, para ser mais precisa. Com os menores, que são seis. Os internos, e tem os RPAS, que são em torno de 140, 150 mais ou menos, com os supervisores. Tem a quota terceirizada, que são os freteiros. Tem os motoristas nossos também, mas daí tem os freteiros, que dever ter... A gente deve estar com 40 freteiros. Eles são terceiros, mas você acaba tratando junto com eles, eles estão aqui dentro o tempo todo. Então, prestando serviços para ele.

E o que você faz aqui, preponderantemente, qual é o foco, qual a maior parte do teu trabalho?

Eu vejo assim. Hoje, principalmente hoje, o foco para mim, é que o psicólogo dentro da empresa é ele conquistar, cada vez mais, a valorização das pessoas. As pessoas reconhecidas, valorizadas são mais entusiastas, e com entusiasmo se faz muito mais coisa. Então, eu praticamente trabalho em cima disso. Todos os projetos, todas as ações, todas as implantações foram para conseguir este tipo de sentimento no colaborador desde que entra, de reconhecimento, de organização, de crescimento, de desenvolvimento, mas principalmente de valorização, de ter este sentimento. Eu acho que isso já fortalece muito tudo, e o resto você vai tocando.

E como você faz este trabalho?

Com treinamento das lideranças, principalmente. Hoje eu atuo mais na área operacional, que normalmente está o maior foco de tudo. É lógico que o administrativo tem, mas como são culturas diferentes, escolaridade diferente, são pessoas com discernimento diferente, então, o operacional é sempre mais demorado o trabalho, eles têm outra cultura. É onde normalmente nas empresas você encontra o chefe, porque ele cansa de ser bonzinho, chega uma hora que ele acha que tem que chicotear mesmo, porque eles não entendem... sabe, aquela coisa? E vai criando aquela coisa de desacreditar no colaborador como um colaborador com muito mais potencialidades que ele (o chefe) vê, porque na hora que ele briga com dois, três e que dois três, digamos, provam para ele que é tudo o que ele pensa que é e ele generaliza e isso sai contra os outros bons que estão ali no meio, sofrem muito daí. Então, é feito um trabalho de conscientização destas pessoas, muita conversa, muito esclarecimento. Então, por exemplo, desde que eu entrei, no primeiro ano, eu implantei a reunião geral com eles, onde eu falo de tudo, e às vezes de nada. Às vezes eu levo eles para a sala de reunião para passar filminho, de qualquer bobagem (bobagem entre aspas), depois delas a gente acaba passando aquela liçãozinha, aquela moral da história e tal, que vai aos pouquinhos inculcando. É bem gradativo, você acaba tendo que repetir muito também, porque, enquanto você não controla rotatividade, enquanto você não controla absenteísmo, essas coisas, você não consegue um trabalho que consiga, pelo menos, alcançar a grande maioria.

É grande a rotatividade aqui?

Agora não. Quando eu entrei aqui, tinha uma rotatividade enorme. Eu fiquei impressionada. Acontecia muito, à época, porque nós estamos numa região extremamente difícil em termos de mão de obra. Porque tem muita demanda e pouca procura. Só que daí, acompanhando, de três anos para cá, por exemplo, então, logo que entrei assim era uma prostituição o mercado, prostituído mesmo. Eles não ligam, ele entra porque ele quer trabalhar seis, sete, oito meses no máximo, daí quer ficar em casa. Daí ele “vai para o peixe” (expressão local para expressar o trabalho com a pesca ou indústria pesqueira). Então, a gente tem aqui muito essas diárias, que ele pode fazer sem registro, e eles têm muito aquela cultura de trabalhar de dia para comer de noite. E eles não estão nem aí mesmo, eles chutam o pau da barraca com filho pequeno em casa, eles não querem nem saber, é bem difícil. Então, quanto mais você trabalhar este tipo de cultura, a importância da permanência do trabalho, a fidelização dele aqui, a valorização dele e o orgulho pela própria empresa que faz com que ele permaneça também, o apoio que ele tem da empresa, então, foi trabalhado muito a questão assim, do quanto... até questões pessoais do tipo assim: é normal depois de um tempo desanimar, até levando para o lado do relacionamento, a gente se arrepende depois que perde, vamos ver o lado bom, eu trabalho muito isso. Tudo tem os dois lados, você vê o lado que você quer, então, que eles podem ficar do lado ruim ou do lado bom... a gente brinca muito com este tipo de coisa e facilitou muito

estar passando este tipo de mensagem para eles, enquanto muitas empresas acabam passando a mensagem do tipo que passassem, do tipo assim: “Eu te ofereço R\$ 200,00 a mais”, e por R\$ 50,00 eles já vão. Só que daí não paga. E a gente também ficar em crédito com eles, ter conteúdos positivos para ficar em crédito com eles, e até o próprio apoio que agente dá, faz com que a gente pense duas vezes. Uma empresa que os acolheu, a empresa que tem pessoas muito legais, que gostam dele, que são queridas com ele, que ele tem uma boa convivência. Então, de dois em dois meses a gente monta o nosso churrasco, a empresa não tem condições, mas já chegamos num ponto onde a gente paga o churrasco da gente, então, a empresa libera vales, a gente se reúne, faz churrasco, se encontra todo mês, com os líderes eu me encontro toda semana. E dentro deste contexto, o que eu penso, principalmente... o que me frustrava e me frustra na consultoria é o acompanhamento, porque tudo que você implanta, se você não acompanhar para coisa continuar certinha, para ir ajustando, para ir ajudando aqui e ali, pode ser que se desvie e se desviar, não está atingindo o objetivo que você queria. Então, eu trabalho basicamente em cima disso: qualquer coisa que é implantada eu trabalho eternamente, e eu sempre estou do lado apoiando, orientando, vendo, ajudando, não deixando a peteca cair, apagando fogo o dia inteiro, atendendo, conversando muito.

E pelo que você está fazendo, você tem autonomia para tocar as ideias?

Muito. Foi a primeira coisa que eu coloquei. Alias, foi a primeira coisa que a gente começou a trabalhar na empresa, a coisa da hierarquia e da autonomia deles, porque existia muita ingerência, então, todo mundo manda em todo mundo, é bem complicado. Então, é bem gostoso quando você detecta estas coisas, pode ir arrumando, e depois acompanhando e depois, só usufruindo tudo o que isso melhorou. Nós tínhamos uma média de falta dia assim, principalmente no operacional e principalmente no noturno, que de noite é super difícil trabalhar, então, era assim: dez, doze, quinze. Isso era um prejuízo enorme para empresa, que três, quatro pessoas faltando já uma complicação, já é horas a mais de trabalho, porque tudo. E hoje, praticamente, este ano, começamos a zerar. Muitos dias zerado, e dias com uma falta ou outra. A gente sabe qual é, porque é, a gente acompanha, eles ligam, têm esta consideração, mas foi todo um trabalho muito grande, muito demorado, porque não existia este tipo de consciência, e também aí já tem que vir com implantação de normas, fazer a norma ser cumprida, todo um acompanhamento de perto, que ele (colaborador) tem que entender que está sendo acompanhado. Eles chegavam, ninguém sabia que horas eles chegavam ou deixavam de chegar, as faltas, era uma coisa visto assim, não se cobrava no dia seguinte, se faltou ou se não faltou eles faltam e não tinham que falar nada para ninguém no dia seguinte, era uma coisa meio complicada neste sentido. Nós tínhamos dois coordenadores noturnos, só. Então. A gente mudou toda a estrutura para iniciar o trabalho. Então, nós tínhamos cinco departamentos, foram criadas cinco lideranças e uma coordenação só. Mas assim, com o valor das duas coordenações que nós tínhamos nós fizemos tudo isso. Não onerou, praticamente. Quer dizer, onerou, mas a compensação foi tremenda. Então, porque isso, porque de primeira mão precisava existir a consciência do acompanhamento e no passo que sozinho você acompanha oitenta, se você acompanhar vinte, você consegue acompanhar muito melhor.

Eu comecei a fazer no primeiro ano, avaliações das competências, eu fazia semestralmente, como uma primeira rodada. No segundo ano, eu já passei a fazer trimestralmente, que daí a gente implantou feedback, mas reduzido. Para o líder também começar a treinar e conseguir ter este tipo de desenvoltura e para o próprio colaborador entender que ele está sendo visto o tempo todo, e para fazer o feedback trimestral nada melhor que fazer a avaliação junto, para eles terem um direcionamento. Este ano, eu já implantei, eu desmembrei as competências em comportamento e hoje eles fazem algo mais detalhado, mais elaborado, tudo passo a passo, só

que a avaliação por comportamento que foi implantada este ano, foi feita primeiro um plano piloto na administração e agora no segundo semestre que a gente vai passar para operacional. Para o operacional a gente pegou só uma amostragem e a gente entendeu que ficou ainda complexo para eles, embora eu esteja junto fazendo isso. Então, porque agora está entrando a parte deles também falarem do líder, eles falam de si próprios. Este ano a gente implantou a auto-avaliação e avaliação do líder.

E que mudou em você desta trajetória toda que você me contou?

Muita coisa, fora a maturidade de vida, que você vai adquirindo com o passar do tempo. Lá eu tinha 20, hoje eu tenho 40. a vida também vai ensinando muita coisa para você. Mas principalmente, assim, a segurança. Eu hoje eu sou mais confortável. Não segura, porque eu sempre só insegura. Porque eu penso assim: a segurança é uma pedra enorme que você põe na tua frente. E a insegurança te faz pesquisar mais, olhar mais, cuidar mais, estar sempre buscando estar melhor, buscar nunca se ... mas eu digo assim, segurança no sentido de se eu soubesse algumas coisas hoje há vinte anos atrás...lógico que não é possível. Eu me desprendi muito. De livros, aquelas regra, aqueles calculuzinhos. Para mim hoje, absentéismo, turn over são uma outra coisa, por exemplo, não é aquela regra, aquela fórmula do Chiavenato. Para mim é uma outra coisa, eu mudei os conceitos. Aquele número não me mostra nada. Agora, a hora que eu pego o quadro inteiro e eu vejo quem faltou, porque faltou, vejo quem saiu, porque saiu, que eu tenho este conceito, aquele número não me faz ver. Do trabalho de consultoria que eu ainda faço e eu estou brigando muito e o que a gente está desenvolvendo é justamente isto, porque assim, eu não faço mais um treinamento de uma semana na tua empresa e vou embora. Ou você tem um trabalho continuado e a gente pode até renegociar um monte de coisas, ou não existe trabalho para ser feito. É que nem palestra. Você vai na palestra de duas horas, você sai de lá com um gás, depois de dois dias, acabou. Não existe isso em lugar nenhum, não existe mudança comportamental imediata, não existe essa coisa de segredo. Existe um trabalho árduo, um trabalho persistente, muito acompanhamento no dia a dia, que você não pode desistir tão cedo, nem quando você achar que já enraizou você pode se desligar dele, porque às vezes ele pode... o que mudou para mim foi a segurança neste conceito. Eu tinha assim uma segurança em algumas formulazinhas mágicas que eu acreditava mesmo que aquilo dava resultado. Ai com o tempo você vai vendo o quanto você tem ainda por fazer e o quanto realmente não adianta você fazer uma pessoa chorar na hora de um discurso qualquer e achar que aquilo comoveu ela o suficiente para ela mudar de vida porque ela não vai mudar. Então, por isso, este tempo todo que eu estive afastada, um ano mandando projetos, revendo muito com o pessoal da consultoria, isso já fez com que acontecessem estes dois grandes projetos. Dois grandes treinamentos. A empresa escolhe de um ano ou de dois anos, mas já não é mais de um mês, não é mais no final de semana, não é mais. Agora eu já estou visualizando diferente esta possibilidade porque de lá para cá, o que entendo, é que o acompanhamento é o sucesso de qualquer implantação, de qualquer coisa que você possa fazer.

O que você vê de maior obstáculo aqui, ou na profissão, o que é mais complicado de lidar?

A própria motivação. Que às vezes a gente cai. Eu sou fogo, eu sou birrenta, eu sou osso duro de roer. Mas assim, a empresa, e não é só aqui, acho que em todo lugar, existe ainda o poder da caneta, existe ainda algumas pessoas que têm culturas tão enraizadas que complicam um pouco a coisa e tem muitas vezes mais autonomia que você para pode estar brecando, reconstruindo, refazendo a coisa, estragando também. Ai você tem que ir lá, você tem que arrumar, você tem que ir lá também junto, informar quem fez, por que fez, por que não

deveria ter feito, isso tudo com muito jogo de cintura, porque tem gente que não gosta de ouvir e nem de saber das coisas. Então, isso é um obstáculo que não chega a ser obstáculo, isso faz parte do seu trabalho. O obstáculo é se manter entusiasmada, quando várias vezes acontece. Então, eu vejo esse o maior obstáculo.

E o que é ser psicólogo do trabalho para você?

Para mim é assim, o maior prazer do mundo. Eu sou muito nessas assim... talvez você esteja esperando uma resposta meio teórica, mas eu não, meio.. mas eu não, eu sou muito prazer, muito amor, muito trabalho, um trabalho que você gosta e que você quer, este é o maior segredo de tudo. Na verdade eu não sabia que área eu queria trabalhar na psicologia. Quando eu entrei em psicologia, eu queria entender de pessoa. Só que quando eu comecei a fazer o treinamento do SENAC, começou a crescer de uma forma assim...Porque a faculdade te direciona extremamente para a clínica, mas de uma forma, que parece que a única coisa que parece que você tem que saber é clínica. Se você não fizer clínica, você é um fracassado na psicologia. Então, um tinha um amor muito grande por clínica, mas não me via clinicando, porque eu não consegui ser tão... alheia, digamos assim. Eu não sei muito esperar o tempo do outro, não, sabe? Eu penso assim, o outro às vezes está precisando de ajuda e ele pode ser ajudado imediatamente. Você pode ajudar, desde que você esteja no processo todo e saiba começo, meio e fim. Você consegue dar uma maturidade para ele, não sendo terapia comportamental. E assim, quando eu comecei a fazer treinamento fechado, na UDE (Unidade de Desenvolvimento Empresarial), eu não tive mais dúvida se era isso que eu queria fazer. Então, para mim, a psicologia do trabalho é assim a maior gratificação que eu encontrei e me realizo profundamente, não me vejo fazendo outra coisa, mas ao mesmo tempo com essa visão. Psicologia do Trabalho para mim é inclusive estar trabalhando em qualquer cargo, que não precisa ser de psicólogo. Eu vou estar ajudando a empresa, muito mais, com certeza, que o papel que eu vou estar exercendo. Porque é meu isso, é meu. Eu não vejo a Psicologia do Trabalho como tendo que ser a psicóloga da empresa. Você pode estar num cargo de administrador, você estar num cargo de liderança, você pode estar num cargo de auxiliar, em qualquer lugar você pode estar exercendo esta atividade porque para mim a Psicologia do Trabalho nada mais, nada menos é do que você estar sempre de olho em onde estão os problemas, o que tem que ser resolvido, como tem que ser resolvido, no foco principal de ajudar as pessoas a estarem bem, felizes, motivadas, e fazendo as coisas com entusiasmo.

Eles batem na tua sala para te pedir ajuda pessoal?

Mais à noite. Eu fico bastante à noite, eles entram seis e meia, sete e oito. Então, eu até fiz um acordo, tem um dia da semana que eu não venho, que é na segunda, e todos os dias eu fico até mais tarde, para poder estar aqui quando o pessoal da noite está chegando porque normalmente eles vêm conversar, às vezes eles têm alguma coisa para resolver, sempre eles têm algum problema, é um pessoal muito carente, tem pouca gente aqui na estrutura para o pessoal da noite. À noite não fica ninguém, à noite é a operação lá, a administração fecha, eles não tem... se eles têm que resolver alguma coisa, ou eles vêm de dia ou... então, eu não, eu vou estar aqui para recebê-los, eu fico para receber os líderes, eu já escuto alguma coisa em que eles possam ter tido dúvidas na noite anterior, alguma coisa que eles tenham que fazer naquele dia, eles já vêm, já perguntam, a gente já vê, já posiciona, e meu celular ainda fica 24 horas. Tanto coisas do trabalho, quanto coisas pessoais.

O teu cargo é de psicóloga?

Eu já sou coordenadora. Eu entrei como psicóloga, em 2006 e final de 2007 eu assumi a coordenação do RH e estou até hoje. Mas eu não gosto. Eu digo, meu cargo de coordenadora

de Rh que é de nome, porque eu jamais vou sentar ali e vou fechar folha, já falei, já deixei claro: não sento ali e não fecho a folha, primeiro que eu não sei trabalhar com programa de RUBI, mas eles entenderam na época, que precisava de uma liderança de pessoas, não de técnica, não de programa ou como operacionaliza a folha, mas de pessoas, e foi reconhecido isso e não tinha outra forma a não ser me dar esta autonomia. Hoje no RH todo estou eu, o analista e dois auxiliares. A idéia é ficar com um analista e um auxiliar, estamos trabalhando para isto. E nós temos dois menores aprendizes, que estão por aqui com a gente, mas, tranquilamente um analista e um auxiliar dão conta se o analista for bom. Eu cuido da parte dos aprendizes.

O que é um trabalho significativo para você? O que faz sentido para você no seu trabalho?

É exatamente este sentimento assim de quando você vê as coisas fluindo, quando você vê o resultado, quando você vê assim, sabe, quando eu vou embora, não tem uma pessoa que não vem, que não me dá “tchau”; quando eu chego não tem uma pessoa que não vem e não me diz “oi”, que não me abraça, muitas vezes, muitas questões arrumadas, no sentido de você ver a coisa fluindo, e as pessoas felizes, principalmente. Porque, com problema ninguém trabalha motivado e eu também não. Então, eu acho que o que mais me gratifica mesmo é ver todo mundo feliz. Acho que isso é o principal, tanto que eu não consigo ver ninguém triste, se eu olhar para alguém e ver o olhinho dele meio... eu dou um jeito de chegar junto.

MARIANE

Querida que você me contasse um pouco da tua trajetória profissional:

Eu já nem se mais o ano em que eu me formei em Psicologia. Eu fiz na Univali. Acho que faz em 1994. Mas eu não fui atuar na área de psicologia, meu pai tinha uma empresa na época, eu trabalhava com ele na parte administrativa da empresa mesmo, na loja, e eu até fiz uma tentativa, abri um consultório, mas não gostei. E eu lembro que na época o meu estágio, na época eu tinha feito estágio nos três, clínica, escolar e organizacional. Eu fiz na empresa e eles não deram espaço para nada. Na clínica foi normal. O que eu gostei mesmo foi a escolar, eu lembro que eu fiz num colégio onde eu já tinha dado aula. Eu dava aula para o pré-escola. Então, eu gostei bastante, eu achava que esse era o caminho. Mas daí eu acabei me formando e continuei trabalhando com meu pai por um tempo. Depois de um tempo ele fechou a empresa e eu fui embora para Curitiba, mas com já tinha trabalho, era uma loja de informática, foi muito fácil conseguir trabalho em loja de informática em Curitiba. Formada em Psicologia tal, mas aí eu lembro que eu trabalhei em duas lojas lá, e depois eu fui trabalhar na área administrativa. Aproveitava alguma coisa da psicologia, claro, sempre aproveita, mas não conhecia nem o que era uma área de RH, assim. Nesta época, a gente via muito pouco, a vivência de RH na psicologia a gente não tinha na nossa formação. Então, nem sabia o que era o psicólogo na organização, nunca me despertou e o estágio não me deu oportunidade. E daí fiquei um tempo por lá, e como eu tive um filho eu resolvi retornar para Itajaí para a casa da minha mãe, e comecei a procurar emprego aqui na região, e veio uma proposta de emprego em 1998 mais ou menos. Aí eu fui procurar emprego e tinha um emprego de psicóloga numa empresa, na Promenac Camvel e eu fui participar da seleção, mas eu não tinha experiência nenhuma, o que eu tinha era experiência de empresa e eu lembro que eu passei na seleção e eles acabaram me selecionando porque eu tinha vivência em área administrativa. Depois eu questionei por que eles tinham me contratado, apesar de eu nunca ter uma vivência em RH, aí eles me disseram: “Porque tu conhecias como se fazia a parte administrativa” e isso nada a ver com RH, conhecia o contas apagar, contas a receber, e como funcionava a parte administrativa de uma empresa. Isso que fez eles me contratarem. Aí eu comecei lá e não tinha um RH lá, na verdade, eles tinham um departamento pessoal, e daí veio uma consultoria para dentro da empresa, eles resolveram criar o RH. Então, a gente tinha que desenhar tudo, na verdade eu fui aprendendo, foi bem legal, foi uma experiência bem gratificante. Aí fui aprendendo com o consultor como é que era, fui estudando, e a gente foi desenhando todos os processos de RH. Recrutamento e seleção, tudo. Aí eu fiquei na Promenac uns três, quatro anos, alguma coisa assim. Então, a gente estruturou recrutamento e seleção, treinamento, que a gente não tinha. Depois estruturou avaliação de desempenho, porque o pessoal da oficina ganhava por produção, então a gente desenhou uma avaliação de desempenho que interferia na remuneração deles. E daí, lá eu era. Não era nem registrada como psicóloga ou era, não lembro. Acho que era analista. Mas daí tinha uma gerência, eu trabalhava junto com ele, na área de RH, e mais o pessoal de departamento pessoal, é verdade.

Qual o nome da sua função aqui?

Gerente de RH.

E daí eu fiquei lá e depois o meu gerente de RH saiu da área de RH e foi para a área de assistência técnica e assumi a área de RH. Assumi por um tempo, e acabou aparecendo assim, de uma hora para outra, uma proposta para trabalhar no Beto Carrero. E daí eu estava

quietinha lá, mas para mim foi interessante por causa do tipo de negócio, eu me fascinei. Fui lá fazer uma entrevista e pensei, “é isso o que eu quero”. Até a minha saída da Promenac Camvel foi bem tranquila, eu conversei com o diretor e falei, ele me disse “Tens que ir, porque é o teu perfil”. E daí então, o que eu fiz na Promenac, assim, a gente construiu os processos, depois eu fiquei fazendo a gestão destes processos. Foi bem tranquila a minha fase lá. E daí depois, no parque Beto Carrero, quando eu entrei, eu entrei como psicóloga mesmo, só para fazer recrutamento e seleção. Foi bem frustrante. Aí a gente tinha um departamento pessoal e eu não conseguia fazer a integração do departamento pessoal, não conseguia andar. Não andava junto comigo, então era bem. Aí fiquei por um tempo fazendo recrutamento e seleção, depois fiz alguns treinamentos, depois como eles quiseram muito ouvidoria, ficava muito ouvindo os colaboradores, mas eu não consegui integrar com o pessoal do departamento pessoal. Existia uma resistência deles, era muito focado em lei trabalhista e tinha uma psicóloga porque achavam que... e o que me aconteceu na minha trajetória lá...um superintendente assumiu lá, e a primeira conversa que ele teve comigo ele disse: “eu preciso entender dessa organização”, e daí ele olhou para mim e “Podemos aplicar uma pesquisa de clima?” e eu disse “Sem problemas, mas eu não consigo tocar ela sozinha, mas é preciso contratar, talvez alguém de fora, até para que fique mais neutro”. Ai que realmente despertou, ali a minha função dentro da organização, despertou ali. Fizemos a pesquisa de clima, a gente apresentou, e daí ele me tirou da suposta área de RH que ele estava. Ele me tirou porque na verdade ele queria puxar para ele os processos de RH, mas a coisa de uma forma mais estratégica e tal, então, na época ele criou uma área chamada “Planejamento Empresarial”, na verdade era RH. Eu me reportava direto a ele, nem me reportava ao diretor. Foi muito legal, aprendi bastante lá., como profissional, até a gente começou a fazer um trabalho de planejamento estratégico, e eu participei de todo este trabalho, então, para mim, eu comecei a entender o que era estratégia, eu comecei a fazer estratégia, aí recrutamento e seleção tinha uma psicóloga que fazia, daí eliminou também esta coisa de eu ser psicóloga nesta organização. Aí trabalhar com indicadores, aí eu não trabalhava direto com colaboradores, eu trabalhava com gerência, liderança. Eu fiquei lá uns três, quatro anos. A gente tinha pesquisa de clima, cuidava de treinamento, cuidava do recrutamento e seleção, não operacionalmente. A gente trouxe para dentro da empresa o PAEX, que é um trabalho da Fundação Dom Cabral e eu monitorava este trabalho dentro do parque que tinha a ver com o desenvolvimento das lideranças. A gente fazia avaliação gerencial mensal, onde a gente olhava os indicadores, um trabalho muito focado nisso. Participava da maioria das reuniões com os gestores, muito ligado ao superintendente. “Vamos fazer uma mudança”. Eu ia junto, sempre tinha um olhar para com o patrimônio humano, eu interferia com meu olhar. Aí construímos também uma área de comunicação integrada, na época, com o pessoal do marketing, que é essa coisa de estar em todas as áreas, que para mim é encantador, gratificante. Sair daquela posição de passivo, onde “ah, vamos procurar a psicóloga da empresa que ela pode me ajudar ou ela vai me escutar”, para ir para uma posição de “ah, vou trabalhar com a gerência”.

Por que você saiu de lá?

Esse superintendente saiu da organização e tu sabes como é que é: RH se não está na alta direção, esquece, porque aí fica fazendo totalmente operacional. Ele saiu da organização, eu fiquei ainda tocando um pouco aqueles trabalhos de planejamento estratégico, mas os diretores não se envolviam tanto, e daí com o tempo eu fui ficando meio desanimada. Eu ficava ali e comecei a não me sentir tão útil par com a organização, mas estava lá. E daí apareceu esta proposta de vir trabalhar na L., e como eu fazia este trabalho do PAEX, conhecia algumas empresas, eu conheci o dono da L. em uma das reuniões que ele queria que a empresa dele fosse uma das melhores empresas para se trabalhar. Isso em 2005. Aquilo

tocou em mim e quando veio a vaga, eu conhecia o gerente que estava aqui, eu disse: “eu quero trabalhar numa empresa que é uma das melhores para se trabalhar”. Não preciso ir para uma empresa que já está neste ranking, eu posso ir para uma empresa onde eu possa construir isto junto com a empresa. Então veio a proposta, porque pó gerente estava saindo daqui e eu vim para cá. Aí foi difícil, no começo foi bem difícil, porque eu vinha de serviços, eu nunca tinha trabalho em indústria. E assim, na minha última experiência no parque, era entretenimento, sabe, com o cliente, entender o valor do cliente era muito forte. Qualquer ação que eu ia fazer, eu conseguia me espelhar no cliente, para poder transformar alguma realidade na organização. Isso era muito fácil. Então eu vim para a indústria, para o setor de peixe e qualquer coisa que eu falava, eu ouvia “Isto faz parte da cultura do peixe”, uma coisa assim super enriquecida. Na época assim que cheguei eu me peguei com o gerente da indústria, que eu dizia assim: “Mas isso não pode”. Uma era bem assim, algumas ações que a gente tinha aqui dentro, que ainda tem hoje, algumas delas, bem da era Industrial, assim.

E que eles diziam que era a “cultura do peixe”, este modelo de gerência, estes procedimentos?

Sim. Na cabeça de hoje do nosso presidente, que o dono da organização, este discurso não fazia parte dele. Ele já tinha se comovido, ele ainda não sabia o que era, ele não sabia o que era ter um RH ainda, mas ele tinha isso que ele queria transformar a forma de liderança dentro da organização dele. Isso ele tinha muito forte. Tanto que eu cheguei aqui, a primeira coisa que ele disse para mim: “Eu preciso trabalhar as minhas lideranças, tu tens que desenvolver as minhas lideranças, este é o teu papel”. Então, daí eu comecei a fazer um trabalho. Em 2007, o ano todo, que eu entrei em maio, só trabalhando com eles, novas formas de liderar. Isto já vinha bastante do discurso do presidente, então era fácil conviver com este processo, porque ele validava isto. Eu passei o restante do ano só trabalhando com desenvolvimento de líderes, isso em 2007, aí eu assumi a área que estava junto com departamento pessoal, que eu não entendo nada. E não tem que entender, eu tenho que ter uma equipe muito boa, que toque isto, e aqui eu encontrei o que eu não tinha no parque, que é, por exemplo, o pessoal do departamento pessoal com uma visão de RH. Fazendo todo aquela parte legal que tem que ser feita, mas com olho no RH, com olho nas pessoas. Isso foi muito interessante. Então, assim, acontece alguma coisa, o olhar do supervisor de departamento pessoal é muito legal. Ele para, ele pensa primeiro na pessoa, qual é a reação, que ele pode ter. “Ah, eu vou dar uma suspensão”. Aí ele olha para mim: “Mariane, o que tu achas e tal?”. Às vezes até eu sou mais rígida que ele, em determinados momentos. Aí, eu assumi os processos de departamento pessoal também, mas tocado por eles e daí eu comecei a começar a tocar liderança, aqui já tinha uma psicóloga para recrutamento e seleção, que fazia treinamento também, então o que a gente começou a fazer aqui, cuidar do que é o Rh dentro da organização. E daí a gente começou a desenhar o RH para a unidade fabril. Ver o que a gente podia fazer para poder melhorar e foi bem legal a mudança que agente fez, porque o outro gerente que estava aqui, ele tinha uma visão, um posicionamento de RH muito de assistencialismo. Ele ouvia muito o colaborador, e não que isso não seja importante, mas ele ouvia muito e tomava as dores e batia de frente com a gerência. E levava para o acionista. Então, o que a gente começou... o colaborador disse isso, porque eles faziam com ele, eles vinham, o gerente ficava numa salinha separada, hoje tem uma sala onde ficamos todos juntos. Ai o colaborador vinha me procurar e eu dizia: “vamos fazer o seguinte, você vai procurar o seu líder, você vai conversar com seu líder”, então a gente começou a construir isso, que antes não tinha, antes eles procuravam o gerente de RH. Hoje eles nos procuram nos últimos casos mesmo. E mesmo assim a gente expunha para o líder e já tem definido que quem tem que fazer a gestão daquela pessoa é o líder, e não a área de RH. Nós somos o suporte hoje para com eles. Então a gente

tem a seção de treinamento, avaliação de desempenho a gente não tem, ainda não está no momento de fazer isso. Até pelo número de funcionários, estamos com 650 mais ou menos. E daí o que aconteceu, a gente fez isso em 2007 e 2008. No final de 2008, eu consegui trazer uma empresa que participa do trabalho aqui com a gente, de planejamento estratégico, das definições de diretrizes da organização, isto é muito legal, que a gente está junto, a gente sabe o que está acontecendo. Quando eu entrei, respondia para o diretor administrativo-financeiro, depois passei a reportar para o presidente, agora responde para o diretor administrativo-financeiro, que é outra pessoa que entrou, mas sempre presente, e ele, qualquer ação, um aumento, diz assim: “As definições de RH são minhas”. Os aumentos tem que perguntar para ele, as ações tem que perguntar para ele, enfim, ele é muito participativo. E isso que nos mobiliza bastante. Eu tenho ele como patrocinador, apesar dele não entender que a gente pode fazer algumas coisas a mais, mas que faz parte, eu acho que ainda não chegou nesta maturidade, mas ele entende, até ontem, até tem alguns exemplos que fazem com que a gente acredite que isso faz parte do sangue dele, essa coisa do patrimônio humano e tal. Por exemplo, ele participa de todas as integrações, ele não deixa de conhecer um funcionário que vai entrar dentro da organização, isso para nós é legal, que isso nos faz diferente das outras indústrias de pescada aqui da região. Que a gente se considera hoje uma das melhores empresas de pescada aqui de região para se trabalhar. A gente tem alguns projetos bem legais que faz com que agente se diferencie. Eu não tenho hoje um case na indústria de pesca que eu possa seguir. Por exemplo, diferente do Beto Carrero, eu tinha a Disney. Eu olhava para a Disney e via todo um modelo lá de negócio, eu podia olhar para lá. Da pesca eu não tenho. Eu olho para outros tipos de negócio para trazer aqui para dentro. Isso para nós é bom, porque a gente está em primeiro lugar na pesca, com relação a Rh, com as ações que a gente faz, só que também é ruim porque a gente não tem um concorrente assim, daí a gente acaba pegando de outros negócios. mas deixa eu voltar um pouquinho. Qual é a grande transformação que a gente está passando agora? Quando a gente entrou, a gente tinha que desenhar um RH para a indústria e fazer ele acontecer. Isso a gente fez, está tocando e está acontecendo assim de forma tranquila, às vezes com algumas mudanças, principalmente programa novo, e a gente se envolve. Agora com foco bem forte em comunicação interna, a gente precisa fazer isso aqui dentro, a gente sente a necessidade e daí estou fazendo isso em parceria com o marketing. A gente sente a necessidade, a gente sabe que a gente tem diferencial, só que isso não está na cultura. Então a gente pretende então fazer um trabalho, a gente tem está trazendo... porque agente tem um nível de escolaridade muito baixo, eu preciso primeiro dar a base para eles de formação, para que daí eu possa... por exemplo, às vezes eu lanço um programa para eles, e eu não vejo eles vibrarem, eu não vejo eles... mas é que falta cultura mesmo.

E o que vocês pretendem fazer, estimular a escolarização?

Agora a gente acabou de fazer uma parceria com o SESI, e a gente vai começar a fazer umas turmas de ensino fundamental aqui dentro da organização. Que isso para a “cultura do peixe”, isso é... que o pessoal do peixe é assim: “ah, não vou dar estudo para eles, senão eles vão sair do peixe”. O pessoal tem essa visão. A rotatividade ano passado deu bem alta, mas agora a gente começou a melhorar esses indicadores, porque a gente fazia antes. Nos aumentos de quadro, a gente não expurgava os indicadores. Então, historicamente, eu tenho indicadores todo truncado. Eu comecei a fazer isso de março para cá, expurgar o aumento de quadro. Então, eu estou conseguindo ter uma visão melhor. Mas eles não conseguem definir um quadro funcional, por causa da nossa sazonalidade, a gente tem problema com a matéria-prima. Por exemplo, o frango. Eu coloco lá e eu sei que o pintinho vai demorar tantos dias ele vai está pronto. O peixe não, eu não coloco lá, eu não crio ele, eu não sei quando o barco vai trazer ele para mim. Então eu acabo tendo estes picos: tem que ter gente, não tem que ter

gente. Isto tudo é muito... ainda a gente está estudando muito isso. Agora, com o comércio exterior, que a gente está importando muita matéria-prima, a gente quer determinar, a gente tem como determinar que o ano todo a gente vai ter matéria-prima para trinta. Então, eles estão desenhando um quadro, então, acho que a gente vai poder medir o indicador, este *turn over*, de forma mais concreta.

E vocês fazem contratação temporária?

Não, tudo efetivo. Na verdade, nós temos já um quadro do ano todo. O que a gente faz é dar um *stand by* de não fazer reposição. É isso que a gente fez, nos últimos três meses. Porque assim, a cultura das pessoas que vem trabalhar aqui, eles não têm uma visão de longo prazo. É uma visão imediatista. Comeu hoje, está bom. E o grande problema que tem a informalidade na nossa região. Tipo, ele não está trabalhando na minha indústria de peixe, mas ele vai em outra ali, que é informal, que paga para ele por dia, e tem funcionários que faltam no trabalho ou pegam atestado e vão trabalhar em outra, naquele dia, para ganhar aquele dinheiro. Então, tem uma concorrência muito grande desta informalidade, e que estas pessoas, a visão deles é hoje mesmo. Então, ele não quer saber se ele vai ter um décimo terceiro, ele não quer saber disso. Se amanhã ele vai poder ter um auxílio-doença, ele também não quer saber. E daí eu tenho alguns concorrentes meus que pagam por fora e isso me prejudica. Como somos certos, isso acaba nos prejudicando, neste sentido. Claro que não, porque a gente sabe, a pessoa que está, está realmente comprometida, que quer construir, que quer ficar aqui dentro. A gente emprega muito mais mulheres que homens, que a mulher é mais comprometida. Mulher tem filho, ela tem que dar conta. Homem a gente quase não acha. Claro, a nossa faixa salarial não é uma faixa salarial que eu possa dizer, é o mínimo. Isso complica um pouco, mas daí a gente agrega alguns benefícios, para ver se pode fazer essa diferença.

E a grande massa é operacional?

Eu tenho agora uns 400 operacionais. Mas essa é a grande mudança que eu te falei que a gente está passando com o RH. até final do ano passado, a gente tinha isso, esse ano eu contratei 70 pessoas em duas semanas, agora. A gente está reestruturando algumas coisas na indústria, mas nosso grande desafio agora é construir um RH voltado para o nosso público que está externamente. A gente reestruturou o setor comercial, e tem vendedores espalhados por todo o Brasil agora, que antes não tinha. Então, fazer gestão com eles era muito fácil. Agora como nós como RH vamos conseguir chegar no colaborador que está lá no nordeste? Quais são as práticas que eu tenho que vão sustentar ele lá fora? Eu tenho representante também, mas com eles a gente não faz nada. Mas na minha equipe de vendedores, a gente está com cinquenta e poucas pessoas, a gente está começando a desenhar, está pegando todos os nossos processos, está redesenhando eles para este público.

E como é feita a seleção destes vendedores?

Por enquanto, a gente não interfere no processo seletivo. Porque a gente contratou gerentes de vendas que já vem com *know how*, e eles já vêm com contatos. Eles estão trazendo a equipe deles. A gente já sabe que ano que vem a gente vai ter que reestruturar, e daí eu já fiz alguns estudos e a gente já viu que a forma melhor é uma parceria mesmo, pegar uma agência a nível nacional, que tenha ferramentas que possam auxiliar no processo de avaliação. A gente até viu já algumas. Porque não adianta, eu vou ficar viajando. Então estamos neste grande momento. Começamos olhar para o recrutamento e seleção. Este a gente já tem mais ou menos definido, fazer parceria e tal. Ai a gente começou a olhar agora para o processo de integração, que para nós é extremamente importante. E a gente está usando o mesmo modelo que a gente tinha aqui para dentro, com algumas adaptações. Que é trazer a pessoa para esta unidade fabril, falar

sobre a empresa e tal, o que está sendo muito legal. A gente está testando isto e está dando certo, porque a gente está pegando pessoas que trabalhavam na Cargil, que trabalhavam na Perdigão, que trabalhavam na Sadia e estes profissionais estão chegando e dizendo: “Trabalhei seis, sete anos na P. e nunca fui recebido da forma como estou sendo recebido, nunca conheci a empresa onde eu trabalhava”. Isto está sendo um diferencial para nós. Só que nossos benefícios são muito feitos para cá, para este público aqui, a gente tem que mudar todos eles, desenhar. A gente está começando a fazer isso agora. A gente deve levar até metade do ano que vem para reestruturar este RH, bem mais voltado para este grupo de vendedores que está ai na rua, que também é um vendedor diferente, que é um vendedor de varejo, que antes a gente não tinha, os nossos vendedores eram de grandes contas, atacadistas, e agora a gente tem vendedor de varejo, que é muito diferente.

E o nosso presidente definiu isso, e agora eles estão até fazendo reunião, definindo ai a linha divisão até 2014, a gente definiu que a gente vai ser a melhor empresa de pescados do Brasil. A gente tem que acompanhar isso. Trabalhar na L. para mim, parece que eu entrei ontem. Cada dia vem uma coisa nova, cada dia vem um desafio novo.

E a política de benefícios você ajuda a traçar junto?

Junto. Hoje não tem, eu gostaria que tivesse uma pessoa focada em remuneração, benefícios. Ainda não tenho condições de ter uma pessoa só para isso. Então, o projeto de cargos e salários, a gente contratou um consultor ano passado, começamos a desenvolver o projeto e demos uma parada. Está em stand by, por causa dessas mudanças a gente não conseguia nem definir a estrutura de cargos. Numa semana a gente definia, na outra já era outra estrutura. Para ti ter uma ideia, a gente ano passado desenhou um planejamento estratégico até 2012, com faturamento já definido, este ano, ano início do ano, a gente já estava alcançando o faturamento de 2012.

O que mudou em você nesta trajetória?

Se eu continuasse só olhando para os processos de RH eu não conseguiria chegar aonde eu estou. Fazendo o que eu estou fazendo. O que eu quero dizer? Por exemplo, eu não entendo de contabilidade. Mas eu vou ali na contabilidade e me meto, para conseguir entender um pouco do negócio. Eu não entendo de comercial, mas eu vou lá dentro, vou entender um pouco, para daí poder fazer o que eu tenho que fazer. Área industrial. Não entendo nada do processo de produção, mas eu fui lá para dentro, fui parceira do gerente. Hoje, ele me liga toda hora, bem parceria mesmo. Isso que eu acho que mudou em mim na trajetória. Quando eu comecei, eu fazia recrutamento e seleção. Eu fazia de uma forma. Eu acho que era muito assim, brigava muito, não que eu não brigue hoje, mas eu brigo de uma forma mais sustentável. Este perfil não dá porque a esta atividade requer isso, isso e isso. Hoje eu falo de uma forma que tem mais a ver com o negócio. Por exemplo, a gente teve dois dias de demissões feias aqui dentro da organização, a gente teve que demitir pessoas de anos. Para mim, o processo de desligamento ainda é um processo difícil, mas aí eu tenho um pezinho no negócio. A empresa precisava disso para reformular determinados processos, ela precisava tirar determinados profissionais. Sou mais razão. Tiramos um gerente de manutenção que tinha 15 anos no quadro. Eu fui junto para participar, a gente acaba dando este suporte, mas é sempre o gerente que comunica. Quando eu cheguei aqui, o processo de admissão da unidade fabril era feito pelo RH, o gestor não conhecia a pessoa que ia assumir a função. A gente contratava pessoas sem conhecer a fábrica. Eles telefonavam e mandavam aparecer. Eles começavam a trabalhar no primeiro dia, eles se assustavam. Lá dentro é úmido, muito frio, o cheiro é forte. Então,

peessoa que nunca trabalhou no peixe, chegava lá, não dava dois, três dias. Pedia a conta, não suportava. Hoje não, hoje o gestor vem aqui, a selecionadora faz uma triagem, o gestor pega a pessoa, leva lá dentro, ele vê qual é a atividade, ele vê o frio que está lá, o cheiro, qual é a rotina de trabalho, essas coisas a gente foi conquistando.

Eu olho nas minhas ações eu olho qual a posição da diretoria, do presidente, eu tento fazer isso, acho que foi nisso que eu mudei, amadureci neste sentido. A outra menina que trabalhava comigo, eu via muito de mim no começo. Ficava indignada quando acontecia alguma coisa, e não consegui entender realmente porquê, não tinha esta coisa de analisar mais especificamente. Eu olhava ela e me via. Hoje não, hoje eu tenho esta postura, que acho que adquiri com estes anos todos que eu trabalhei.

E quais os teus projetos agora?

Meu projeto é desenhar este RH comercial, isto está me deixando bem angustiada, poder dar certo isso, até porque eu não conheço e eu acho que isso vai melhorar meu know how com relação a isto. Eu quero no ano que vem participar da pesquisa das melhores, e espero que daqui no máximo dois anos a gente consiga estar aparecendo lá, até porque eu acho que neste segmento somos a melhor. E assim, participar desta reestruturação da L e fazer dela uma das melhores empresas, e daqui uns três, quatro anos, sair da Leadini e daí tem duas coisas que eu desejo. Ou voltar a trabalhar com serviços e entretenimento, poder trabalhar com satisfação, com emoção, eu acho que isso é muito legal. Tu trabalhar com um tipo de negócio que causa prazer, e o prazer é visto. Eu sei que hoje as pessoas comem um alimento da L. e têm prazer em comer, mas isto não consegue chegar até mim quando eu estou na área fabril. Então, eu acho que trabalhar quando o cliente está ali. Eu quero trabalhar com isso eu acho que antes e depois, poder trabalhar com consultoria, ficar mais tranquila. Eu quero isso daqui a algum tempo. Até para poder, eu gosto do que eu faço e acabo me dedicando bastante, então, isso me consome, então consome muito meu tempo. E a gente tem o turno da noite e acaba trabalhando à noite, isso que eu quero. Eu acho que eu ainda vou passar por mais uma experiência, voltar a trabalhar numa empresa de serviço, e daí depois e eu acho que eu quero trabalhar com consultoria, também nunca trabalhei, não sei qual é, mas eu pretendo. Cada vez que eu atendo um consultor aqui, atendi um senhor aqui esta semana, na fala dele, eu pude aprender muito. Eu quero trabalhar com pessoas mais experientes, que eu possa aprender com elas. Isso eu sinto falta na L, um referencial. Isso que eu sinto falta do parque, com o superintendente, cada vez que eu saía de uma reunião com ele era um desafio. Eu sinto falta disso aqui, de ir para uma reunião com meu diretor executivo-financeiro e sair de lá desafiada para aprender sobre aquilo e fazer aquilo. Isso não tem aqui.

O que você encontra de obstáculos nos eu trabalho hoje, quais são suas maiores dificuldades?

Fazer com que o RH, o patrimônio humano, realmente seja tratado, em determinados momentos, de forma estratégica. Por exemplo, qual o primeiro orçamento eles cortam quando o orçamento está ruim? O orçamento do RH. Isto a gente vive aqui dentro ainda. Isso me deixa um pouco assim. Nossa proposta de treinamento deste ano foi cortada, porque o faturamento caiu nos últimos meses, então eles cortaram. Foi o primeiro orçamento que eles cortaram, não cortaram o orçamento do comercial, mas cortaram os treinamentos. Isto dificulta um pouco, isto atrapalha o nosso trabalho.

E orçamento que eles cortam, principalmente?

Treinamento, este é o primeiro que eles cortaram. Até de alguns eventos sociais que agente tem aqui, algumas festas que agente faz para motivar, integrar, isso eles nem cortaram. O primeiro que eles cortaram foi o treinamento. É isso que sustenta, isso que faz com que o negócio ande. Daí a gente tenta, tem algumas coisas que ainda ficam aqui dentro e faz com que me motive, a gente tem este negócio do PAEX, isto de alguma forma me envolve com relação a desenvolvimento. Tem os cursos, tem os encontros, isto eles não cortam, isto me dá uma garantia. Mas para o primeiro treinamento que a gente fez, que era mais para o nível de liderança, eles cortaram. Então, a gente está esperando o projeto para o ano que vem. Mais isso que me angustia, que dificulta muito o meu trabalho, e dificulta também não ter uma pessoa a quem a gente possa se reportar onde ele entenda muito de RH. Isto a agente não tem. Eu tenho meu presidente que fala de RH, só fala. Ele não consegue olhar os indicadores de RH e interpretar. O gerente da indústria já consegue, ele tem esta percepção. Ele já fala: “Não consigo me ver mais aqui, como gerente industrial se eu não tiver o RH junto comigo”. Ele fala isso no discurso dele, isso é legal. E na prática também. Ele ficou uns dez meses batalhando para implantar um programa para ver se modifica o indicador de absenteísmo. Por dez meses, ia para reunião, mostrava números e não conseguia implantar.

Qual o motivo de tanto absenteísmo?

A gente tem muito esta questão social. Eu até eu estou vendo com a contabilidade, porque me falta conhecimento a nível fiscal e legal para a gente tentar criar, porque eu tenho muitas mãos aqui, uma creche. E depois, um Instituto, depois eu preciso de gente para dar suporte.

O que é ser psicólogo do trabalho para você?

Olha, eu nunca falo que eu sou formada em psicologia. Eu tirei isso, porque as pessoas não conseguem entender um pouco isso. Eles acham que... aquele estigma que existe. Então, eu prefiro nem... mas se eu fosse olhar para isso, o que é o psicólogo do trabalho? Eu acho que o psicólogo do trabalho tem que olhar os comportamentos dentro da organização, muito focado nisto, olhar como se faz a aprendizagem dentro da organização. Se eu fosse contratada como psicóloga, seria os principais pontos, meu norte seria, em tudo o que eu faço, eu olhar, estudar comportamento, para daí eu estabelecer meus planos, meus projetos para mudar o comportamento que for necessário e olhar como se constrói aprendizagem dentro da organização.

Se acha que você está distante, você acabou se desvinculando disso, por ter outra função? Você se sente psicóloga ainda?

Não, não me sinto psicóloga. Não me sinto mais. Sinto falta. Hoje, por exemplo, eu sinto falta de buscar a teoria da psicologia para sustentar algumas coisas que eu faço dentro da organização.

Mas você acha que a tua prática acabou se desvinculando?

Acabou. Bastante. Hoje eu não me vejo uma psicóloga do trabalho. Por exemplo, se eu fosse procurar um emprego hoje, eu não procuraria um emprego de psicóloga do trabalho, eu procuraria um emprego de RH. Eu acho que isso tem muito a ver com a formação na época. Porque quando eu me deparei na área de RH, eu lembro que eu fui tentar lembrar o que eu tinha aprendido, e eu não conseguia. Eu até lembro que eu fui buscar o material que eu tinha da formação, aquilo que estava lá não sustentava a minha ação, eu tive que estudar RH. Eu não sei se eu criei, talvez até eu mesma tenha criado um estigma. Se incorporou em mim. Hoje eu vou procurar uma literatura para fazer alguma coisa, procuro direto de RH. Se fosse

para dar continuidade na minha formação, eu iria para gestão empresarial, até marketing, RH mesmo, mas não faria em psicologia, psicologia do trabalho. Não faria. Sei da importância. Mas não consigo. Eu acho que me distanciei bastante. Eu fiquei diferente, não tenho mais o que a psicóloga tem.

O que é um trabalho significativo para você, o que dá significado para o teu trabalho?

Quando eu consigo ver a transformação. Das pessoas. Eu faço alguma coisa e transformou, marcou. A trajetória que eu tive na P e no B, até hoje, encontro as pessoas e elas falam, eu sinto saudade de quando tu estavas lá. Não sei porque. Algumas pessoas sentem saudade, eu acho que eu fiz de forma diferente. O que eu fiz de forma diferente, não sei. Aqui também, o gerente da indústria, com que eu trabalho muito junto, me liga no celular à noite. Ontem ele me ligou para me perguntar o que eu achava de uma redução de carga horária, ele vem, me consulta. Eu sei que eu fiz transformação. Algumas pessoas dizem, “ah, isso só depois que a M. veio”. Mas não foi depois que eu vim, era proposta da empresa, eu acho. Eu acabei fazendo isso se realizar.

Você consegue ver esta transformação tanto nas pessoas, quanto na equipe, por conta das tuas ações?

Eu consigo. Quando a gente chegou na L., o supervisor de departamento pessoal chegou um pouquinho antes de mim, aí eu cheguei. Algumas pessoas dizem que eles tinham medo de vir na sala de RH. Porque vinha de uma forma diferente, punição, etc. Hoje não, hoje as pessoas estão muito tranquilas de nos procurar, de discutir com a gente. Nosso jeito de ser foi diferente.

Tem bastante reconhecimento?

Sim, na verdade hoje... falando com a equipe do Rh, eles estavam assustados com as demissões. Eu disse para eles que ninguém tem estabilidade de emprego, se a empresa tem que cortar, reformular, vocês tem que estar preparados para isso, eu também tenho que estar preparada, mas hoje nos estamos cumprindo com o nosso papel dentro da organização. Pelo menos é isso que o presidente fala, que a diretoria fala, que agente vê. A gente acabou de aprovar um projeto, num momento de crise, que vai determinar um certo investimento. Então, eu falei que hoje, eles podem ficar tranquilos, porque o RH está cumprindo seu papel. Então, eu hoje estou satisfeita, eu vejo que a gente...eu tive um momento difícil aqui dentro, estava meio turbulento, e o presidente pegou pesado, mas acho que com toda razão, porque ele não conseguia ver a nossa cara, não consegui ver as nossas ações e hoje a gente já está numa posição diferente. Claro, nada impede que amanhã ele resolva trocar, resolva mudar, uma coisa dele. Mas hoje a gente está cumprindo com o papel que ele nos determinou.

ILCELENE

Eu queria que você me falasse um pouco da tua trajetória profissional:

Faz seis anos que eu sou formada, pela Univali e minha trajetória como profissional de Rh começou no estágio de psicologia organizacional. Eu fiz nos três, educacional, clínica e o organizacional foi o que eu me identifiquei mais, justamente pelo fato de você trabalhar com mais pessoas ao mesmo tempo, trabalhar com grupo, que é um movimento muito interessante. E aí eu comecei numa fábrica, numa indústria de calçados, em São João Batista e lá eu me deparei com uma realidade de mercado, que era bem diferente da academia, porque a academia me deu poucas referências da própria estrutura de RH, quando a gente fala da administração em si, da gestão. Do próprio negócio, que a gente tem um entendimento muito pequeno. Então, eu cheguei na primeira entrevista e o profissional me perguntou se eu conhecia PPLA, PSMO, eu disse “não faço ideia do que seja”. E a proposta era para estruturar RH, porque até então só tinha folha, e foram um ano e nove meses naquela indústria, naquela empresa, com o intuito de criar a cultura de gestão de pessoas, que era gestão de fato. Auxiliar na gestão de pessoas junto aos líderes, e forma muito delicadas. Instituir um sistema de RH foi muito difícil, para fazer uma seleção, só sentar com o candidato e entrevistá-lo, foi muito difícil, porque não existia cultura na cidade, que tudo era departamento pessoal. Então, o único profissional de psicologia que tinha naquela cidade era eu.

E eles, da empresa, tinham noção do que iria ser feito?

Na verdade, eles não tinham ideia. Eles achavam que o profissional da psicologia só fazia clínica.

Esta era a demanda deles?

Não era a demanda, mas era a ideia que eles faziam; tudo o que acontecia de conflito, vai lá conversar com a psicóloga que ela resolve. E eu fui fazendo isso para poder entender, fui permitindo que as pessoas fossem vindo, e chegou um momento em que então, que eles já estavam entendendo um pouquinho mais do que era e eu chamava a liderança junto, “vamos conversar, então junto”, e aí foi passando um processo e aí “Agora, tu conversa, tu resolve junto com eles. Se tu perceber a necessidade, eu vou junto contigo de novo, mas me parece que tu já dá conta, já consegue”. E aí foi desvinculando, descentralizando muita coisa. E aí o processo seletivo eu fui instituindo uma estrutura de entrevista, então começou a rodar na cidade, que é uma cidade pequena, que é muito difícil entrar naquela empresa, porque tinha uma psicóloga lá que fazia entrevista e vai se criando.....

Era a tua cidade?

Não eu sou de Joinville, fiz a faculdade aqui em Itajaí, voltei para Joinville, fiquei três meses procurando emprego e não consegui. Daí acabei indo para lá, por entender que a gente tem que ir onde o trabalho está, não adianta ficar esperando para conseguir. E foi assim. Aí a gente conseguiu implantar a medicina ocupacional junto àquela estrutura, alguns poucos subsistemas, porque foi muito difícil aculturar aquele grupo. Que não era só o grupo, era a cidade inteira que não tinha o entendimento do que era a gestão de pessoas. A realidade deles era muito difícil da realidade dos outros, então, era difícil entender. Aí houve a tentativa de implantar cargos e salários, uma descrição de cargo, fio iniciado, não consegui concluir, foi um período muito pequeno, acho que um ano e nove meses para instituir um RH é muito pouco tempo. E aí me sentindo muito sozinha enquanto profissional, porque eu não tinha com

quem trocar idéias, com quem discutir algumas coisas, então acabou ficando muito difícil para mim também. Aí eu recorria à universidade, ligava para algum professor, eu fiz meu na U., então eu ligava aqui, então, eu ligava para a gestora de RH daqui, e aí eu fui conseguindo conduzir aquele momento, naquela realidade. Mas até eu sair de lá e não tinha conseguindo definitivamente instaurar alguma coisa. Eu saí, eu não consegui tirar férias, tirava uma semana, dois dias, três dias, quando eu saía tinha alguém que não tinha passado por seleção dentro da fábrica. Era muito difícil. Por isso que eu digo, era muito pouco tempo, uma região que não era favorável, desfavorecia. Não conseguimos implantar treinamento. Era uma empresa familiar, o dono diz: “Eu acredito”, e aí quando a gente estava no treinamento ele consegui encontrar alguma coisa para tirar os gestores lá de dentro para resolver problema, para apagar incêndio. Então, foi um começo muito difícil. Não estava internalizado, não estava elaborado aquele conceito, só da boca para fora. Das empresas profissionalizadas a gente ainda vê muito de desorganização, que é típica da organização familiar. Ainda, infelizmente, tem muito disso.

Enfim, eu acabei saindo por uma série de coisas, eu pedi para sair, pela distância, lugar pequeno, pouco recurso no sentido do contato com outros profissionais, da troca, que eu acho que isso é fundamental, e aí tinha um consultor que trabalhava com a gente, que ia lá fazer treinamento, e disse assim: “Eu tenho vaga para ti na minha consultora, se tu quiser ir, eu consigo”. Ai, chegou o momento que eu decidi ir embora. Aí sai de lá e fui para Blumenau trabalhar com consultoria, e aí, então, eu tive contato com mais coisas, porque eu tinha feito um curso de extensão de seis meses sobre RH. E assim sim eu consegui fazer clima organizacional, a gente fez pesquisa de clima e aplicou e em uma empresa. E as pesquisas de clima me fez entender muitas coisas que as empresas têm problemas muito similares. Comunicação, falta de feedback pega muito. A gente fazendo a devolutiva para os donos, e aí tentando fazer com que eles ouvissem, e é legal porque eles acabam ouvindo um pouco mais quem é de fora, infelizmente. Porque essa é a cultura da maioria, das organizações. Quando você está de fora você consegue talvez falar de uma outra forma. E o carro chefe daquela estrutura era o clima e análise de competências. Com aplicação de baterias de testes e laudo. E lá eu acabei finado uns oito meses mais ou menos, só que aí a remuneração começou a complicar, era só comissão, não tinha nada fixo. Foi uma experiência maravilhosa, lá na indústria também foi, porque tu consegue entender o negócio, efetivamente, porque é uma coisa papável.

Eu para mim, costumo dizer que se a gente não errar, a gente não vai aprender nunca. Então, aí fui, fiquei nesta situação oito meses, e aí vim para a U., que eu já tinha estagiado com ela, que ela analista, ela falou “tem uma vaga aqui se seleção”, e o cargo que eu ocupava na empresa de coordenação, e era uma equipe muito pequena, tinha a menina da folha, um técnico de segurança, mais nada. Até porque eram poucos funcionários e não tinha necessidade de mais que isso. Essa coisa de fazer tudo é interessante, porque hoje eu estou numa atividade específica, num cargo específico, mas eu acabo fazendo tudo. Por ter essa formação mais generalista, então faltou alguém aqui, vem cá, e você ajuda.

Você está há quanto tempo na U.?

Aqui, três anos. Aí, eu saí e vim, e a proposta inicial era seleção. Lá eu fazia um pouquinho de tudo, na consultoria eu fazia algo diferente do que eu fazia na empresa e aqui eu vim juntar tudo aquilo que eu aprendi, na verdade. E aí entrei na seleção, fiquei um ano, mais ou menos, a pessoa da remuneração saiu e aí, não cheguei a fazer nada de remuneração lá, foi uma

tentativa de iniciar, e aqui a gente então estruturou um projeto de cargos e salários, de carreira. Aqui eu sou Analista de Remuneração, de remuneração entre aspas, porque abrangendo todas as outras áreas.

Essa equipe aqui tem um psicólogo na seleção, um psicólogo no treinamento e um psicólogo na remuneração. Diferentemente de outras empresas em que eu trabalhei, aqui se acredita que santo de casa faz milagre. Somos em três e a mais a gerente, que também é psicóloga. Então, a gente faz tudo. Área operacional, limpeza, até cargos de gerência. A única coisa que nos terceirizamos aqui é o recrutamento, em alguns momentos, só. Só em algumas circunstâncias em que é muito difícil encontrar o profissional, profissionais da TI, por exemplo, ou gerentes com formação em administração hospitalar, que há algum tempo a gente procurou, é muito difícil encontrar. Aí nós trabalhamos com recrutamento só, mas a seleção é toda feita aqui. Inclusive avaliação psicológica, tudo.

E foi um desafio vir para a remuneração?

Na verdade, foi, porque eu acabei... a proposta inicial era isto, e a minha vontade era conhecer a fundo as áreas, porque até então, eu conhecia um pouco de cada coisa, e aí eu vim para cá, e aqui sim que eu vim fazer seleção de gerentes em maior quantidade, que lá eu tinha feito uma só, cargos administrativos, que foi muito impactante a mudança de cultura, que aqui é administrativo, é um público mais especializado, lá é um público que também não é fácil de encontrar porque calçado é difícil. Mas é público diferente, com cultura diferente, então, muda bastante esta relação. E é foi um desafio. Eu já estava na casa, saiu a minha parceira de férias, depois tive que tocar, e aí me aprofundar nestas coisas. A minha sorte que eu tinha a bagagem da consultoria que me trouxe a possibilidade de fazer a testagem, que me ajudou bastante na leitura das pessoas, dos perfis, e muito mais estruturado. Então, eu tive que aprender e reaprender algumas coisas, ler mais.

No processo de seleção, todos têm dinâmica de grupo, a não ser que a gente não consiga o número de pessoas para fazer esta dinâmica, com até seis pessoas, a gente faz um grupinho para fazer dinâmica. Menos que isso, a gente faz entrevistas individuais. Então, são dinâmicas de grupo, então precisa ter leitura do grupo, essas coisas, aí vai para a entrevista individual, no caso de analista e cargos de gestão, em geral, é feita a dinâmica, entrevista com o profissional da psicologia e o coordenador. O coordenador que participa de todos os processos, e aí a gente vai, no caso dos gestores ou cargos de especialistas, a gente tem também as avaliações. E daí para a frente tem mais a entrevista com o gestor da área e dependendo da situação, com diretoria. É uma etapa um pouco maior. Aí eu vim para a remuneração, trouxe a avaliação, até agora eu não consegui passar ainda. A avaliação de competências, a bateria de testes de todos os que entraram até hoje, desde que eu saí de lá. Os profissionais da psicologia mais novos não vem com esta coisa de teste, que é muito engraçado, na minha época da faculdade pelo menos isso era forte, a gente tinha duas disciplinas. Eu terminei em 2003. A metade das coisas que a gente tinha teste as pessoas que estão se formando agora já não têm na faculdade, e isso foi criando um déficit, e eu acabei migrando para a remuneração com esta condição ainda, de fazer as análises de competência. Para seleções, mas também para o desenvolvimento. A gente faz uma análise de competência para mapear competência, ver quais são os déficits para a gente poder trabalhar, e vim para a remuneração fazer a coisa do cálculo, da planilha.

Como você para você isso?

Eu não tive problemas, mas hoje, depois de dois anos nesta função, eu me sinto meio distante das pessoas. Tanto que agora eu estou indo para o treinamento também, porque acho que só o computador não combina com psicólogo isso.

E você acha que você perdeu “essa coisa de psicólogo”?

Não, acho que não. Quando eu estou envolvida com esse projeto, eu tenho muito pouco tempo para fazer as outras coisas. Não que quando as pessoas entrem e sentem na minha frente eu não atenda. Mas eu acabei sentindo muita falta disso, de estar com o grupo, porque a seleção é isso o tempo inteiro. É grupo, é conversa, é contato, e quando eu vim para cá é reunião, é falar de planilha, o percentual de não sei o que.

Você faz exatamente o que de atividades?

Pesquisa salarial, monto tabela, faço reajuste, faço descrição de cargo, trabalho em carreiras em cima do que isso pode ser feito. Faço avaliação de desempenho, então está tudo atrelado. Faço algumas trilhas de desenvolvimento individual, que foi uma metodologia meio caseira, que não é nem *coaching*, e nem treinamento em grupo. Na consultoria, as meninas quando trabalhavam com treinamento trabalhavam muito com filme, que acho que remete bastante a situações mais palpáveis, em que você consegue enxergar o comportamento. E aí a gente estava com um pouco de dificuldade com algumas pessoas e o gerente veio falar “a gente não consegue fazer nada, um trabalho individual”, e eu montei uma metodologia que as algumas pessoas usam, para clínica mesmo, em cima de filmes. Então, eu faço análise de competências, a gente dentro daquelas competências, do que não está muito bacana, o que precisa desenvolver e aí eu vou, com a metodologia da inteligência emocional, auto-consciência, responsabilidade, tomada de decisão, enfim, e aí, eu coloco um filme dentro destes temas para agente poder discutir. Então é um bate-papo, este bate-papo, a gente consegue identificar algumas coisas que não estão bacanas, cria-se metas, “e aí, o que a gente vai fazer com isso?”. Isso é trabalho individual. Essa estrutura da U. Valoriza muito o relacionamento, uma empresa muito afetuosa, afetiva, do relacionamento mesmo. Isso bom, mas impacta de alguma forma negativa em alguns momentos. Quem mais é mais sério, mais firme, já é olhado de um outro jeito. “O cara falou comigo meio seco”, é uma empresa de muito relacionamento. Então, estes trabalhos são feitos, são focados também nisso, desenvolver essa coisa do relacionamento, acho que fica meio assim, essa coisa do jogo de cintura, de como lidar com determinadas coisas e também um pouco do autoconhecimento, que não dá para fazer nenhum trabalho que não seja focado nisso. Não entra em terapia, é algo focado no trabalho. E aí a gente traz para a rotina de trabalho para tentar trazer essa característica pessoal para cá e a gente conseguir trabalhar ela no ambiente de trabalho.

E o teu foco está mais nisso, hoje ou nas planilhas?

Na verdade, está dividido. Porque nós estamos reestruturando todo o processo, tivemos que parar com a coisa da remuneração, porque a crise afetou bastante, daí a gente tinha que fazer um enquadramento, não foi possível dar continuidade a isso, e aí parou um pouco lá e estou vindo para o treinamento. Então, por duas semanas, semana que vem e a outra eu vou estar falando de etiqueta empresarial com todos os colaboradores. A gente tem um programa de treinamento, e quinzenalmente as pessoas que estão sendo treinadas em relação à questão comportamental e na outra quinzena do mês, técnica. Então, duas vezes por mês as pessoas aqui têm treinamento. No horário de trabalho. Então, enquanto está parado um pouquinho aqui, eu vou me inserindo no treinamento.

Benefício fica contigo também?

Não, benefício fica com a folha. Aqui a gente fica separado. Porque é uma atividade meio atípica. O pessoal da remuneração acaba tendo também benefícios, e aqui, misturou muito. Não misturou porque a instituição quer que misture, na verdade, porque o profissional acaba fazendo mais atividades de desenvolvimento do que propriamente da remuneração. Mas é diferente das outras instituições que têm um administrador, e ele acaba não indo muito para algumas coisas. E aí essa relação que a gente acaba tendo com as pessoas que tiveram conflito. Então, deu conflito, vem no RH. São os coordenadores que vêm, não são nem os colaboradores. Vêm também, mas maior parte da minha demanda, pelo menos aqui, é com os gestores. E o Renato, que é o analista de treinamento, acaba ficando com a demanda maior dos colaboradores, porque ele está o dia todo com eles, o tempo inteiro. Então, as pessoas criam muito mais vínculo com ele. As pessoas acabam criando vínculo, está ali, é o contato. É ele que fala muita coisa para eles, que traz, então acaba criando credibilidade, segurança, então as pessoas vão para ele e o que acab vindo aqui são os colaboradores, as lideranças.

O que mudou em você nesta trajetória?

Eu acho que cada instituição complementa um pouquinho do meu olhar enquanto profissional, mas a U. fez uma diferença muito grande na minha vida enquanto pessoa também. Eu era muito séria, era mais rígida em algumas coisas, e aqui eu aprendi a flexibilizar mais coisas, a buscar as pessoas no sentido de acolher que era algo que eu não tinha aprendido ainda, desta forma, dentro da instituição. Eu acho que o ambiente acaba criando isso. Eu era muito mais dura, porque naquele momento a minha instituição precisava daquilo; quando eu entrei no primeiro trabalho, que era uma empresa familiar, o funcionário vinha: “Eu quero trocar meu carro, será que não dá para a empresa me emprestar um dinheiro?”. “Não, espera aí”. E lá eu aprendi muito isso, de dar um freio, de olhar o limite, mostrar o limite delas sem desgastar a relação. Então, assim: o dono da empresa saía com dinheiro no bolso, “ah, me empresta aí dez reais”, e ele saía dando. E aí por isso criou essa situação. “Pó, quero trocar meu caro, vou lá na empresa pedir dinheiro. E quando eu cheguei lá, eles queriam organizar isso, mas eles me pediam para dizer que não, só que o funcionário pedia para o dono e ele dizia que sim. Era complicado. É igual pai e mãe quando um desautoriza o outro na frente do filho. “Se vocês querem isso, vocês vão ter que me ajudar. Então, enfim, quando eu disser que não vocês precisam me ajudar e dizer que não, também. Senão isso não vai dar certo”. E isso para mim era muito difícil. Porque recém formada, não entendia muito do negócio, “Pó, vou ter que ir lá, falar para o meu chefe, que é dono do negócio que ele não pode...”. E essa responsabilidade acabou trazendo uma certa dureza em algumas circunstâncias. E aqui não, porque a aqui já tinha uma cultura e já tinha essa coisa do relacionamento, do clima que é bom. Que é coisa de sentar e conversar, e brincar de uma forma saudável, que eu não tinha lá e eu acabei vivendo aqui. Eu senti em alguns momento isso de “não me sentir psicóloga”. Mas aqui não. Não é porque a gente está às vezes fazendo uma atividade que parece não ser da psicologia, que isso, parece não ser, mas é.

Em que momento em que você sentiu isso?

Talvez pela cultura da empresa, porque tinha que ficar mais controlando as coisas, do que propriamente envolvendo as pessoas em projetos, era mais um controle, na verdade. Porque a gente tentava aculturar e não conseguia, daí tinha que ir lá e dizer: “Não, não é assim”. Tinha que ser mais incisivo, tentava fazer de várias formas, não conseguia e aí, em alguns momentos ia lá. Então, era bem difícil.

E o que aqui te fez resgatar esse sentimento de “ser psicóloga”?

Acho que essa coisa do contato mesmo. E ter esta ênfase no desenvolvimento, porque a gente respira treinamento aqui e treinamento é desenvolver, eu acho que fez com que eu mudasse.

Vocês do RH passam por treinamento também?

Muito pouco. A gente acaba fazendo para os outros...

São quantos funcionários aqui ao todo?

Agora, estamos em 472. Estamos distribuídos aqui, na Praia Brava e em Balneário Camboriu, no hospital. E mais alguns postos que têm em Barra Velha, Piçarras, Terceira Avenida, Navegantes. Estamos distribuídos nesta estrutura.

O que você encontra de mais difícil aqui no teu trabalho hoje, os obstáculos?

Eu não sei se é... Eu acho que isso é em geral, assim. Aqui o RH é muito estratégico, eu considero o RH aliás bastante estratégico. Porque a nossa gerente está nas reuniões com a diretoria, ela está no organograma do lado da diretoria executiva. E as opiniões da Gestão de Pessoas são consideradas. Mas uma das dificuldades que eu percebo e aí não é daqui, mas é das instituições. Que quando existe uma situação de crise, ou qualquer outra coisa, o que pega é o RH. E a aí ter que lidar com isso, comunicar as pessoas, falar para elas que não vai, que não dá, quando a gente sabe que às vezes elas não acreditam. Já não acreditavam que ia dar.

E o que é cortado, treinamento?

Treinamento nunca corta, o que corta é remuneração, que eu vivo neste momento. Então, assim, nós fizemos pesquisa de clima, a pesquisa apontou a necessidade de melhorar, a gente foi lá e melhorou, o projeto está pronto, mas não foi aprovado porque vai ter que mexer em salários. E aí não dá para mexer em salário. E as pessoas dizem assim: “Não, isso aí não vai para a frente, porque na U., cargos e salários não vai ter”. E eu fui na frente das pessoas, eu fui em cada departamento, junto dos gerentes dizer: “Vamos ter. É assim que vai acontecer”. Para mim é muito difícil me comprometer com algo e depois, ter que me descomprometer. Ter que dizer, “ah, olha dá”. E às vezes não é nem porque não tem, mas é por uma questão política, isso para mim é muito difícil. E é muito legal assim, as pessoas que acreditam em ti, e elas vão contigo. E é isso que me incomoda muito, porque às vezes as pessoas acreditam no que eu estou fazendo, no que eu estou falando, e eu tenho que ir lá e dizer: “Olha, não é”. Mas eu não posso dizer “Não é porque a U. não quis”. Porque eu represento a U. eu tenho que dizer: “Olha, neste momento não dá”. Sabendo às vezes que dá, sabendo às vezes que, enfim, uma série de coisas, seria possível fazer uma coisa ou outra, mas não vai ser feito. Então, isso para mim é muito difícil enquanto profissional.

E como a questão do reconhecimento aqui dos profissionais da área de Recursos Humanos?

É bem bacana. Eles brincam muito. “Complô de psicólogos. Tem mais psicólogos na U. que médicos”. Eles brincam muito, é muito bom. Todos os trabalhos que são feitos as pessoas vêm, elas mandam e-mail agradecendo, mandam e-mail elogiando: “Que legal!”. A gente abriu o hospital, tivemos que fazer um mutirão de recrutamento e seleção, fizemos aqui mesmo, e no final os gestores vieram parabenizar: “Foi bom o trabalho”. A gente fez o processo aqui para as noventa vagas que abriram, a gente pediu ajuda as pessoas vieram. A própria diretoria reconhece bastante o trabalho, tanto que gestão de pessoas está do lado deles. Sempre que acontece algo em relação às pessoas, a gente é chamado.

E quais são os seus projetos?

Uma das dificuldades que eu tenho é com o treinamento de fato. E é muito engraçado, porque quando eu pego um grupo de treinamento eu tenho muita dificuldade de me expor. Quando eu pego um grupo de seleção, eu sou, nossa! E aí brinca, porque a gente tem essa filosofia do acolhimento, porque independente de quem venha, se vem uma vez só aqui, para um processo seletivo, ele é nosso cliente. Então ele precisa ser bem tratado de qualquer forma. Então eu me solto, eu falo, eu brinco. E quando eu vou para um ambiente de treinamento, eu sinto um pouco mais de dificuldade. Porque eu tenho dificuldade de me expor, assim. E isso hoje é o meu projeto, é o que eu estou me inserindo um pouco mais no treinamento com grupos, para pode vencer um pouco deste desafio de treinamento. Tanto que eu procurei temas com que eu me identifique para ter um pouco mais de facilidade em tratar. Então, veio o manualzinho, veio a coisa de etiqueta, que tem a ver com o comportamento no sentido de boas maneiras. Eu tenho mais facilidade de trabalhar. Então, entra um pouquinho da coisa do visual, porque tem o marketing pessoal. A junção das duas coisas, que também tem a ver com carreira, que acaba sendo um pouco do meu *metier*. Então, eu vou para temas que eu tenho mais facilidade para conseguir vencer essa coisa da minha limitação pessoal.

O que é para você um trabalho significativo, o que dá significado para o teu trabalho?

Vou te explicar com um exemplo. A gente estava mudando os uniformes, precisava um manual de orientação dos uniformes, eu montei o que podia, o que não podia usar. E isso foi muito gratificante, porque a gente entregou o uniforme para as pessoas, e no dia seguinte estava todo mundo com a roupinha, com o acessório adequado, pequeno, com sapatinho que era preto, baixinho. Como a gente a gente está no litoral, favorece a coisa de usar menos roupa, cobrir menos o corpo. E não é porque a gente está no litoral que a gente vai desrespeitar o ambiente de trabalho. E andar de mini blusa não dá. Isso fez diferença para a instituição, para a organização de modo geral, e para as pessoas também. Porque elas vêm; “Realmente, ficou bem melhor assim”. Eu já dei o treinamento de etiqueta para algumas pessoas também, e aí de vez em quando a gente passa no corredor e brinca, fala alguma coisa e elas: “Olha, isso é falta de etiqueta”. A coisa de contribuir desta forma é fundamental. Poder ver a evolução das pessoas é o que vale a pena.

LENIRCE

Conta para mim a tua trajetória profissional:

Eu fazia faculdade de ciência da computação, fiz por um ano, mas por pressão familiar, meu negócio mesmo é a psicologia.

Comecei meu estágio na empresa em 1993, o estágio durou o ano todo e seguiu até o final de 94. Em 94, eu e a Jussara começamos um projeto de treinamento para os motoristas e cobradores, principalmente sobre atendimento. No final do ano, nós abrimos uma proposta para trabalhar como consultoras. Na época, fomos da quarta turma de formando da Univali, quase não tinha campo para prestação de serviços. Como a empresa é familiar houve um pouco de resistência em haver um serviço de psicologia, mas o diretor administrativo peitou o trabalho, nos deu apoio, nos apóia até hoje. O foco do nosso trabalho é o recrutamento e seleção de cobradores e motoristas. Fazemos entrevista e aplicamos alguns testes, como o de Atenção Concentrada e o IFP. Agora, primeiro eles fazem o teste de direção e depois vem para o processo aqui. Antes era o contrário, mas não deu muito certo. Às vezes, eles passavam aqui, chegava no teste de direção e reprovavam. Para a área administrativa, a gente não faz muitas seleções, é empresa familiar, a maioria dos cargos é indicação.

Também organizamos a SIPAT junto com o técnico de segurança e fazemos anualmente uma pesquisa de qualidade. A gente desenvolveu um formulário, uma vez por ano distribuimos para os motoristas e cobradores. Fica uma urna nos ônibus, os usuários respondem a pesquisa. Tem uma devolutiva boa, de mais ou menos 15%. Eles pedem mais ônibus, para os lugares mais distantes. Isto foi o que de mais estratégico a gente desenvolveu. Outra coisa que a gente faz é um informativo mensal, com dicas de aniversário, saúde, coisas assim.

Eu também atuo em consultório, na linha reichiana e tenho uma empresa de RH em Florianópolis, mas que ainda não deslanchou. Tenho a empresa desde 2005. Ela foi criada para atender o SEBRAE. Eu tenho uma sócia que faz os treinamentos para as empresas, eu, por causa do tempo, faço apenas seleção. Fico três dias da semana aqui e dois lá, mas moro em Florianópolis. A gente presta assessoria e consultoria, minha sócia é consultora do SEBRAE. Também fazemos pesquisa de clima, mas a empresa ainda não deslanchou.

Aqui, ficamos três vezes por semana, nesta sala da empresa. Quais são os maiores obstáculos enfrentados na organização?

Como a empresa é familiar, algumas coisas são bem complicadas. Eles estão em fase de sucessão, o que é difícil. Tem muito conflito entre as gerações, conflitos por poder, mas nós não podemos participar e ajudar nestes processos. Fazemos pouquíssima coisa estratégica, ficamos mais no recrutamento e seleção. Muitas vezes, em alguns cargos, prevalece a indicação e ainda que não aprovemos um candidato ele acaba entrando se há indicação. A empresa está dividida, uma parte dos gestores quer e aprova nosso trabalho, outra parte da família acha desnecessário, um gasto a mais. Para ter ideia, ano passado nos pediram no final do ano um relatório geral e completo sobre todas as atividades que desenvolvemos. Não tem problema prestar contas, acho normal, mas do jeito que foi feito... A gente teve que justificar nosso trabalho, provar que ele é útil, mas de um jeito tão estranho, de um dia para o outro. Mas é difícil mensurar os resultados, o trabalho é subjetivo, e tem uma certa cobrança por resultados objetivos. Mas é difícil mostrar estes resultados de forma direta, muito difícil.

Outro problema sério são os treinamentos, por causa dos horários dos motoristas e cobradores. A gente organiza palestras, eles ficam vinte minutos e saem porque têm horário. Não dá para treinar todos juntos, integrar a equipe. Treinamos seis, no máximo sete, até a gente acabar o treinamento, os que foram treinados antes precisam de novo treinamento. Agora, estamos planejando treinamentos no sábado, quando têm menos ônibus na rua, mas ainda assim não dá para reunir a equipe toda. A gente deve fazer alguns grupos. Quando vem palestrante, já avisamos: eles vão começar a sair e nem é porque não estão gostando, por causa do horário. As palestras têm que durar no máximo 45 minutos, até porque eles não têm paciência.

De estratégico, só fazemos a pesquisa de qualidade anual, eles até nos ouvem, mas não implementam nossas sugestões. Não participamos de reuniões, ficamos isoladas aqui, até pela distância física da empresa. O supervisor do Departamento Pessoal quer que a gente vá para lá, mas como alguns gestores não querem, ficamos nessa.

Na minha empresa, a dificuldade está na cultura da região, nossos trabalhos são muito pontuais. Em Florianópolis é mais difícil ainda, muita gente vive do setor público, tem poucas empresas. Estão abrindo algumas coisas novas agora, em Palhoça e São José, mas são empresas pequenas. Não existe a cultura de um trabalho de recursos humanos. Mas não dá para reclamar, está dando para viver da psicologia, é apertado, mas conheço muita gente fazendo tantas outras coisas e bem ou mal a gente vai tocando, vivendo disso que estudou, da Psicologia.

O que mudou em você na trajetória desde a formação e o início do trabalho como psicóloga na área organizacional?

Com certeza a clareza dos limites da profissão e a constante dificuldade em lidar com empresa familiar, principalmente quando estão envolvidas mais de uma família. O desenvolvimento do papel profissional é constante e isso traz conhecimento e dá a possibilidade de diferenciar o lado pessoal do profissional, muito necessário para sobreviver dentro deste lado organizacional.

Quais são seus projetos profissionais?

Quero minha empresa deslanche. Agora a gente está fazendo um trabalho de marketing, uma pesquisa para ver quais as necessidades das empresas. Por enquanto, não ganho nada da empresa, tudo que entra é para investir. Quem sabe na área de tecnologia, que está crescendo. Mas também, conheço gente que está nesta área e está difícil. Não me vejo só clinicando, gosto de clínica, de tocar vários projetos ao mesmo tempo, mas só clínica não dá. E nem me imagino ficar aqui na empresa como consultora por mais quinze anos. Quero mesmo investir na minha própria empresa, encontrar um caminho, me firmar por lá.

Para você, o que é ser um psicólogo do trabalho?

É um lado dinâmico da profissão. Interessante porque amplia a questão da psicologia. Sem contar na estabilidade financeira que proporciona.

Como você descreveria um trabalho significativo, que características ele deveria possuir?

Para mim, o mais importante é poder influenciar positivamente na questão da qualidade de vida das pessoas. Independentemente da área. Buscar melhor as relações, ajudar a pessoa a um melhor equilíbrio.

Como você vê seu trabalho? Que significados ele tem na sua vida?

Gosto muito de ser psicóloga, nas duas áreas que atuo, me identifico, me esgoto, me alegro e me frustró... mas não me imagino outra profissional! Me sustento e mantenho minha família desta profissão dentro das possibilidades e tenho retorno ótimos que me compensam dentro do trabalho, me orgulho do que faço.

LILIANE

Me fale um pouco da tua trajetória profissional:

Eu sou pedagoga, com pós em psicopedagogia. Depois de muito tempo trabalhando em educação, resolvi dar uma guinada, fazer psicologia. Eu estava já esgotada da educação, eu pensava assim: “A educação não é mais a minha...”. Aí, eu acho que aí eu cheguei na questão, “Não tenho mais desafio, eu quero mudar de área”. Eu sempre tive um pouco de vontade de trabalhar com a parte organizacional, com adultos. E aí foi surgindo, parece que atrai. Foi tudo assim meio que por acaso, aí, me convidaram para trabalhar com o Projeto Crescer. O Projeto Crescer são adolescentes indo para o mercado de trabalho. Foi por acaso eu caí na turma aqui da empresa, que tinha aula aqui dentro. Daí eu vinha todas as tardes e ficava aqui dentro dando aula para eles, voltado para a formação pessoal mesmo, relacionamento, comportamento, para os adolescentes. Nisso, eu montei esse projeto e a pessoa que é responsável pelo Projeto Crescer, na época, ela veio para cá, para superintendência, com o superintendente, como braço direito dele. E aí a gente se deu muito bem, ela gostou muito de mim e eu mostrei o projeto para ela. Ela lendo o projeto disse: “Tu vem para cá”. Só que como era época de campanha “Tu tem que vir como estagiária”. “Eu falei: não tem problema, eu venho”. Aí eu vim, fiquei dois, três meses, na época era o PT, eles perderam, mesmo assim eu consegui articular de uma forma que eu continuasse o trabalho aqui dentro. Então, na verdade, quando eu estava com o Projeto Crescer, os alunos tinham muitas aulas. Eu era a coordenadora. Então, o que eu tinha que fazer com eles? Eu tinha que levar eles para o campo de trabalho, mostrar, nós fizemos várias visitas à empresa terceirizada, aulas lá, e eu fui penetrando. E eu já tinha vontade de trabalhar nesta área, acho que foi assim uma faculdade, foi um boom. Eu comecei a conhecer tudo. Daí eu passava uma tarde na área administrativa, uma tarde na área jurídica, com os alunos. “Meu Deus, eu estou aprendendo muito mais do que eles”. Foi assim, nenhuma universidade vai me dar a aula que eles me deram. Aí tinha dias que vinha o engenheiro não sei o que dar aulas para eles. Eu estava ali. Daí não sei quem dar aula para eles, eu estava ali. Daí veio diretor da Multilog, uma empresa de comércio exterior muito conhecida. Ele também deu a aula, ele é professor da universidade, tal. Eu estava me sentindo a aluna. E aprendi um monte de coisa. E aí eu fiz o projeto, na verdade despontou deles. Tinha entrevista na televisão, eu ia junto, vai ter não sei o que não sei onde para eles. Porque essa era nossa função, encaminha-los para o mercado de trabalho. E eles tinham que fazer vivência. Foram três meses e esta vivência, eu acompanhava. Como se fosse uma supervisora de campo, junto lá com o administrador da empresa, junto com a pessoa responsável. Aqui eu tinha sete alunos, cada um numa área diferente. Toda semana eu ia pelo menos uma vez numa área, em todas as áreas. E aí logo que eu comecei a trabalhar com eles surgiu a idéia de estar colocando no papel e apresentando para o superintendente. O projeto inicial era já voltado para qualidade de vida. Era mais ou menos com o que eu faço hoje, eu tive que adequar. Era bem simples, inicialmente.

A atividade aqui foi uma proposta que eu trouxe para a empresa. Eu fiz um projeto para prestar serviço no sentido social. Não foi exatamente uma proposta de psicologia, e até por ter vindo da educação, ter uma visão já educacional, pelo meu marido trabalhar aqui, e conhecer a cultura e nunca vi proposta assim aqui dentro, eu fiz uma proposta e daí foi aceita., mas eu entrei aqui como estagiária da Univali para a área de psicologia. Daí, os dois, três meses que eu fiquei aqui, eu continuei batalhando, porque o serviço é muito necessário. Eu consegui convencer de que valeria a pena fazer. Não pode ser contratado aqui, a não ser que seja

político, por indicação, por ser empresa pública. Ou concurso. Aí nós fizemos a proposta de um convênio, então, na verdade eu sou contratada por outro órgão e presto aqui.

E o que você faz exatamente aqui?

A minha proposta foi fazer um trabalho com todos os funcionários, todos os servidores, que aqui não é funcionário. Nós temos a terceirizada, que é pessoal que limpa, pessoal do cais, são muitos funcionários terceirizados, mas estão aqui dentro. Existe um programa de prevenção do ambiente, eu sou da Gerência do Meio Ambiente. Então, a Gerência do Meio Ambiente ocupa, é responsável pela saúde e segurança do trabalhador e meio ambiente em si. Aí com a engenheira eu falei assim: “Eu vou começar a trabalhar contigo, na formação voltada para o meio ambiente”. Aí eu comecei a mostrar o meu trabalho junto com ela. Então assim, ela faz a parte de monitoramento ambiental, ela tem que estar sempre assessorando eles: lixo, cais, aquela coisa toda, cobrança, o que faz com o lixo, recolhimento, como faz, voltada mesmo para a questão ambiental. Ai eu falei para ela sobre eu iria introduzir meu trabalho, uma coisa nova, que ninguém conhecia, que eu queria trabalhar com ela, ela permitiu, ela é bem bacana. Ela fazia o que tinha que fazer, eu iniciava a formação com dinâmicas, ela continuava, e no final, eu falava sobre a qualidade de vida do trabalhador, deles, o que eles poderiam estar fazendo. Eles são pessoas bem simples, humildes, pessoas que não tem muito conhecimento, muita leitura. Ai comecei a falar um pouquinho, trazia uma mensagenzinha, um videozinho para eles e tal. E deu certo, daí eles gostaram. Então, a gente faz, não sei se foram quatro, no ano. Agora tem que ser mais para o final do ano. Isso foi o começo. Aí, depois, o pessoal da superintendência queria que eu fizesse um trabalho com a guarda, focado na guarda. Eles tinham a necessidade do trabalho com a guarda. Tinha muito problema mesmo, com a guarda, coisa que... A gente começou a fazer esse trabalho, eu fiz umas entrevistas com eles, para ver assim, como eles, perfil. No sentido de conhecer um pouquinho, porque são 97 pessoas, 5 mulheres, se não me engano. Então, entrevistei um por um, porque é todo um transtorno. Não tem com juntar, fazer grupos, porque cada um tem um posto diferenciado, um horário. Não pode gerar hora extra, então fora do horário gera hora extra e não pode. Eu não posso deixar o posto desmembrado, deixar sem ninguém. É complicado, é resistência, muita resistência por parte dos superiores. No sentido de estar atrapalhando o serviço. Tudo tem que ser muito bem estudado, pensado. Agora nós temos um gerente da guarda para quem eu respondo. Ele é muito pessoa assim muito... ele dá, ele valoriza muito este trabalho. Ele junto com o pessoal do RH, que, na verdade, não faz RH, faz só departamento pessoal, nem recrutamento, que aqui não tem. Eles contabilizam as faltas. Mas seu não sou do RH, sou do ambiente. A minha proposta é totalmente nova, até para o profissional da área. Eu fui contratada por um órgão de gestão da mão de obra, e pelo que olhei nos sites deste órgão no Brasil, não existe nenhuma psicopedagoga contratada. Eu atendo também os TPAS, os trabalhadores portuários avulsos. Eles são autônomos, são vinculados ao sindicato, e vitalícios. Acabou o serviço, eles não têm o que fazer, agora, enquanto tiver. Pela lei, é obrigado a contratar eles. Aí o meu foco é no sentido de desenvolver a qualidade de vida do trabalhador.

O que mudou em você desde que você começou o trabalho?

Nossa, aqui é uma escola. Agora, todas as manhãs eu estou atendendo a guarda. O gerente pediu que eu fizesse um trabalho com eles, que eu chamasse todos eles, independente do tempo. Fosse chamando. Cada dia, como o eles têm vários postos, os que estão aqui na frente, como é rodízio, eles vêm. Como está para eles, pontos positivos, pontos negativos, se eles têm sugestões. Então nós estamos fazendo normalmente este trabalho. Ai, eu explico para eles porque isto me interessa: nós fazemos uma integração com o RH e o objetivo é que vá melhorar a qualidade de vida deles. Volta para aquele princípio, a partir do momento que eu

estou me sentindo bem no trabalho, que eu estou percebendo que o meu gerente está preocupado comigo, isto é visível, já mudou. Então, assim, às vezes aqui, como é ambulatório, entra caminhoneiro, entra TPA (Trabalhador portuário avulso), eu já aproveito e já pergunto: “e aí, entrou lá na guarda? Como é que está lá, tranquilo?” Eles dizem: “Alguma coisa está diferente”, “Tá tudo bem”. Coisa que antes era bem complicado, muita briga. Caminhoneiros, eles vêm assim, como eles mesmo falam, os próprios guardas: “Eles chegam a mil por hora”. Chegava ali, chega, ainda não é 100%, mas está melhorando, chega ali, dá de cara com um guarda que também está cansado, mau humorado, irritado, que não podia ter uma troca de horário, tinha uma festa no fim de semana na família, “Não, não pode trocar o horário, teu horário é este. Que vá todo mundo, tu não vai”. Quer dizer, aí pega pela frente um caminhoneiro deste, com certeza eles vão... e isto foi a primeira coisa que o novo gerente vindo para cá este ano, ele era guardado fardado, agora ele é gerente, por indicação política, foi a primeira coisa com que ele se preocupou. Quando ele resolveu isto, os atestados sumiram. Por era assim: “Ah, eu tenho um casamento, como que eu não vou?”. Atestado frio. Eles resolviam desta forma e agora eles podem trocar. Simples. Então, é 100% de satisfação neste sentido. E daí, com relação a eles virem aqui, todos eles que vêm, chegam meio assim e eu falo: “Fique à vontade”. Primeiro mostro a sala, isto foi uma conquista minha, faz uns quatro meses esta sala. Era tudo aberto aqui. Ai, eu pedi lá por escrito, porque precisa de uma privacidade. Porque na verdade, o meu objetivo é reencaminhar, não é clínico, não tem nada disso. Tanto que eu estou aqui como psicopedagoga. Então, como que eu faço: explico para eles, este profissional trabalha com isso e isso, procura um médico. Problema com filho, com a educação, está indo mal na escola. “Ah, então tem este tipo de profissional, quem sabe tu procura isso, isso e isso”. Então, a pessoa sai satisfeita, está sendo amparada, às vezes acontece casos em que eu mesma poder dizer: “Olha, quem sabe tu tendo esta postura aqui vai dar uma aliviada para ti”. Assim, de coisas corriqueiras, não é um atendimento, uma coisa mais para o social. Aí eles entram meio assim resabiados e depois perguntam: “Quando que eu posso voltar?”. Eu digo: “Sempre que tu quiser. Eu estou aqui para isso”. Eles, a resistência deles, tu sabes, tu és psicóloga tu sabes. Eles têm. Então, como eles veem: “Ah, não é para atendimento, é para um bate papo, ficar à vontade, é para eu dar minha opinião com relação ao que está bom, o que está ruim”. Isto está dando certo, quer dizer, eu acredito... E você, o que aprendeu e mudou neste processo, nesta trajetória?

Principalmente como profissional, eu faço uma ponte direta. Nunca foi valorizada como educadora, como eu sou aqui. Porque infelizmente a não se valoriza tanto o profissional da educação, lá dentro. Aqui eu me sinto muito mais valorizada profissionalmente, como pedagoga, psicopedagoga e psicóloga. Agora eu sinto que eu consegui fechar, a gente nunca fecha, tem sempre que estar estudando. Eu nunca tinha imaginado que uma empresa precisa tanto da educação e de educador dentro da própria empresa. Educador organizacional, sei lá se existe isso, mas, enfim, como eu percebo aqui. O meu trabalho é no sentido emocional, para dar um suporte emocional para aquela pessoa. Tem muitos casos graves, tem casos de droga, tem casos de alcoolistas, casos de separação por vários motivos, tem muito casos de pessoas que não são fiéis. Eles contam e muitas vezes eu penso: “Passou do meu limite”. Mas nada assim de continuidade, é aquele momento. Eu falo para eles: “Na verdade, eu estou aqui para ouvir vocês no sentido de pontos positivos e pontos negativos. Mas como eu estou aqui para dar um suporte de qualidade de vida, se isso vai lhe fazer bem, eu não posso negar”.

E o que você tem como projetos?

Agora eu pretendo ficar aqui mais um tempo. Aqui, pela indicação, por serem cargos de indicação, a coisa não anda, porque aquele chefe, aquele gerente é uma indicação, ele não vai sair. Então, ele está ali e enquanto ele estiver não adiante forçar coisas que ele não quer. Eu gostaria de ir para uma empresa privada para desenvolver o mesmo trabalho. Porque a partir do momento que eu colocar no meu curriculum que eu passei por aqui, meu curriculum vai ser muito valorizado.

Depois, desenvolver serviços como consultora. Em pequenas empresas. Vejo que aqui na região existe esta carência, as pequenas empresas não têm nada na área de pessoas. Tenho uma grande rede de relacionamentos, conheço muita gente e isto vai me ajudar a ter penetração... e o que me atrai nisto é poder desenvolver trabalhos na área de qualidade de vida e saúde mental de uma forma mais flexível, sem horário tão rígido. O teu compromisso passa a ser diferente. Você pode desenvolver um trabalho de modo mais autônomo.

E o que você encontra de maiores obstáculos no trabalho?

A política gera uma resistência, gera uma certa resistência. Eu acho que um desinteresse. Eu acho que por ser político, eles têm que dar muita ênfase à própria política. Então, como todos os trabalhadores são efetivos, eles sabem que eles vão ficar ali mesmo, não tem aquela preocupação assim: se eles estão satisfeitos, como é que está o andamento, eles mesmo já ficam, a auto estima já fica meio baixa, fica aquela situação assim: “eu acho que não adianta eu fazer muito mesmo, porque eu já sou efetivo, já sou daqui, não vai mudar nada se eu fizer ou não fizer”. Tem muito essa cultura ainda. Ainda que agora tem um pessoal bom que tem essa visão, ele acha esse trabalho importante. Ele abriu essa porta e junto com o meu gerente que também aceita a proposta. Mas, se eles não quisessem... Para eles não faz diferença. Eles têm a visão de que a diferença acontece porque reflete no trabalho deles lá. Mas eu percebo que não existe aquela preocupação. O ambulatório, o ambulatório existe porque é lei. Porque isto não dá voto, ninguém sabe, ninguém está nem aí. Então, assim, sabe, isso é que deixa a desejar, na minha visão, no serviço público. Como eu já trabalhei muito tempo na educação voltada para o serviço público, eu também percebo que não é aqui ou ali, é o serviço público em geral que tem essa visão: “Eu não vou fazer e não quero que tu faças”. No serviço público em geral, eu trabalhei no Estado, a Secretaria da Educação, e também várias escolas. E se tu é efetivo acaba... parece que isso pega, se tu for diferente tu és diferente do grupo, então, acaba que fazendo todo mundo meio igual. “Eu estou aqui, não vou ganhar nem um real a mais nem um menos se eu fizer ou não fizer. Se aprender se não aprender, se eu atender cinquenta guardas num dia, ou se eu não atender nenhum”.

Você também visita as escolas, com o é isso?

Então, daí assim. Aí, volta lá no meio ambiente. O meio ambiente tem uma resolução que ele é obrigado a cumprir pela FATMA (meio ambiente), que é a educação ambiental. Dentro desta educação ambiental nós implantamos também estas palestras e daí sou eu que vou. Eu tenho que ir, falar um pouquinho da empresa, e eu vou lá falar para a qualidade de vida para aquele trabalhador ali. Mas isso porque esse gerente que eu tenho agora, o que eu tinha antes não abria espaço para isso. Esse agora entende que isso faz parte da imagem e é um serviço social, a empresa disponibiliza o profissional, ao mesmo tempo não está sendo boazinha porque está cumprindo uma resolução, mas ele acaba servindo a comunidade. Então, nós temos uma parceria com a empresa terceirizada que faz as operações, mas é meio complicado, a gente quase não tem tido contato com eles. Mas existe um convênio com eles, eles têm que

estar junto fazendo estas formações, fazendo os encontros. Nós podemos trazer, convidar os profissionais para virem aqui. Semana passada, eu fui olhara no site... várias escolas vieram este ano, lá no auditório do porto, eles trazem os alunos, o pessoal da empresa faz as palestras, às vezes médico, ou às vezes são os gerentes falando da parte comercial, isso tudo entra na nossa resolução. Além da resolução, a empresa também tem o selo social. Então, além de tudo tem isso. Isso sai tudo por aqui, por este setor. Doação de roupa, jantar beneficente, trabalho com as creches. Eu até tenho uma creche que estão me aguardando para fazer uma palestra, um trabalho com as mães dentro da creche.

Você coordena esta parte social também?

Também. Nós temos uma equipe, ma verdade. Eu aqui dentro, eu fico nesta parte, fazendo nós digitamos todos os trabalhos para conseguir o selo, é um trabalho muito vinculado um setor ao outro. Aí tem um pessoal que já gosta de fazer o serviço externo. Então, o que elas fazem, tem um jantar, elas trabalham igual umas loucas, aí vendem, aí é para a Associação. Isso sempre existiu. A única coisa que eu fiz agora foi unir isto tudo. Porque o que acontecia? Eles tinham uma separação. “Isto aqui é só disso aqui”. “O selo social é do meio ambiente”. Sendo que o selo social não é do meio ambiente, é da empresa. O selo social quem recebe é o superintendente, não sou eu, não é o seu Amilton, não é o outro gerente que era antes. Eles tinham essa visão. “Então, para quê? Para ele pegarem o selo social da gente?” Como pegar o selo social, o selo social é da empresa, como é que eu vou tirar uma coisa que já da própria empresa. Então eu comecei a falar muito isso, aí começou a surgir pilhas de papéis, de coisas foram feitas, realizadas. Por todos os setores, todos. “Olha, Liliane está aqui”. Tudo o que o seu fulano fez, não sei quantas toneladas de feijão que foi entregue. Como era uma coisa que cada um fazia por si, não era registrado no selo. O selo é registrado pelo meio ambiente, mas só registrado, mais nada. Inclusive eu falei assim: “Gente, o selo é registrado pelo meio ambiente, mas se algum de vocês quiser ficar com a função de registrar da empresa toda, sem problema, até ajudo vocês a registrar”. Porque a pior parte é registrar, porque tem que digitar um por um, tem toda uma burocracia. Nós aqui tivemos bastante tempo perdido, só digitando. Isso é mais para a responsabilidade social, para a sociedade. A empresa precisa. São oito selos, a empresa recebeu seis. Nós temos que trabalhar em cima da igualdade entre os sexos, e a saúde da mulher gestante. Com este trabalho para a creche, com este grupo de mães que eles têm lá. É muito interessante. Qualquer empresa, ainda que seja uma vendinha que esteja fazendo alguma atividade social, ela pode participar. E o trabalho social, a empresa toda participa, todos podem fazer. Hoje à tarde nós vamos fechar isso, e entregar para o superintendente numa reunião, todos juntos, para todos verem que os selos são uma coisa de todos. Que estava truncado, alguns gerentes achavam que eram os donos. Agora a gente, conversando um pouquinho eu fui explicando: “Gente, isso é nosso, é de todo mundo. Eu sou uma prestadora de serviço da empresa, então, no momento, eu faço parte deste serviço também”. Então, a coisa começou a se abrir. Nós montamos, nós escrevemos um outro projeto. Dento deste meu projeto, eu escrevi outro projeto: “P. em ação”. Nós criamos o nome e o logo, daí o que nós queremos fazer? Uma camiseta e em todos os trabalhos que eu vá fazer, se eu vou fazer uma palestrinha numa escola, eu vou com a camiseta. Então, vamos colocar no papel, se não está no papel, não existe. Então, na minha participação pessoal eu estou com vínculo total. Eu não imaginei que eu fosse ser tão bem recebida. Parece que eu caí de um outro planeta, dentro um outro mundo, porque aqui é tudo diferente. E ao mesmo tempo, às vezes eu me sinto um E.T. e entro numa sala: “Oi, Liliane”. O fulano não sei das quantas me tratando... eu sou uma pessoa assim, igual. Sabe, umas coisas assim, parece que às vezes a gente fica fora, parece que esse mundo não é meu, mas agora eu pertença a esse mundo. Então, pessoalmente eu estou muito mais satisfeita, muito mais que na educação. Em

não pretendo voltar para a educação. Pretendo continuar atuando como psicóloga organizacional voltada para a saúde do trabalhador.

Para você como é o psicólogo do trabalho, quem é este profissional?

Então, para mim o psicólogo do trabalho, eu não sei como que está em relação à lei, mas eu vejo que falta um pouco de união. Como eu que trabalho com a enfermeira, no mesmo local, cuidando das mesmas pessoas. Cuidando não, mas assim, tratando das mesmas pessoas, porém a gente não tem um trabalho unido. Eu acho falta disso na organização: uma reunião, sei lá mensal. Porque nós temos os médicos, as enfermeiras, mas é cada um bem isolado. O que é dela, o que é dela, eu não sei nada do paciente dela que eu atendo aqui também. Eu acho que a área médica, a medicina tem muito isso, muito segredo. A minha visão, é o que percebo, o que eu tenho vontade é de trabalhar com uma equipe que realmente tenha essa troca de informações. Eu percebo que, dentro da empresa, se tivesse isso, seria se não 100%, muito perto. Semana que vem eu vou fazer um curso da marinha, é gratuito, sobre comércio exterior. Tem certas pessoas que vem questionar isto para mim: “Mas para que tu vai fazer isso? Não tem nada a ver com a tua vivência”. Hoje eu estou assim: eu trabalho com vários profissionais, eu quero entender um pouquinho o que ele faz. Eu não quero saber fazer igual a ele, eu não quero estar lá. Mas eu quero assim: se ele sentar aqui com algum problema, com stress, eu entenda um pouquinho, pelo menos um conhecimento básico do comércio exterior, iniciação, uma coisa bem básica assim. Então, o que eu acho que falta um pouco na organização é isso. É entender a função um pouquinho do outro e amarrar, saber assim, por que acontecem as desavenças, até mesmo por um não saber o que o outro faz. Não existe ligação entre os postos. Eu acho que o psicólogo do trabalho tem um pouco esta função dentro do ambiente do trabalho, de estar fazendo justamente... não sei se a palavra seria treinamento. Mas de estar unindo um pouco isso. A visão que eu tenho, não sei ainda se eu vou mudar. O psicólogo precisa realmente se impor dentro da organização. Porque já tiveram pessoas que sentaram aqui e disseram: “Não, a minha filha até queria fazer psicologia, mas eu não vou deixar fazer psicologia. Porque isso aí não é científico”. “Como não é científico?”. A visão, a cultura, não sei se e aqui em Itajaí, mas o psicólogo precisa se impor mais como cientista mesmo, como o médico, que as pessoas respeitam. Os médicos, quantos médicos aí não valem nada? Nós, psicólogos temos que pegar e dizer: “Eu sou tão importante na área do trabalhador quanto um médico”. O psicólogo precisa se impor dentro da empresa com o um profissional da área do trabalho. Tu tens que provar a tua necessidade ali dentro, então tu tem que ir comendo pelas beiradas. Aqui tem que ter muita lábia e paciência muito grande, por causa do nível cultural. A parte dos gráficos eu vou expor para a guarda, para eles saberem o que deu, como e o perfil deles. Eu consegui isto este ano. Você tem que impor, mas de uma forma paciente, com muita sabedoria. Porque existe uma coisa assim, não sei se é aqui, acho que é geral, “Ela vai aparecer, não vou deixar”. Uma coisa da cabeça deles. Uma coisa que eu achei legal quando eu vim para cá, o médico disse: “Que coisa boa”. E eu já conhecia ele. E foi legal, porque como eu estava no começo da atuação na área, me perguntava se eu estava viajando demais, se valia a pena o investimento, e eu fui questionar. Questionei psicólogas, questionei o médico aqui, ele disse: “Faz, porque é um caminho sem volta, o psicólogo vai ser instituído como obrigatório na área, em medicina do trabalho”. Ele como médico, claro, estão pensando no deles: “Menos trabalho para nós, já tem o enfermeiro que faz uma parte, agora o psicólogo faz a outra...e nós ganhamos”. Ligado ao SESMET. Eu sou ligada ao SESMET (Segurança, Saúde e Medicina do Trabalho). O psicólogo quase não trabalha com saúde do trabalhador. Aqui tem uma psicóloga autônoma que vem, quando precisa de mão de obra para as máquinas, faz os testes. Eles vão lá, ela não tem vínculo nenhum. Por exemplo, são encaminhados dez TPAS que são encaminhados de um porto para outro porto. Eles vão lá,

fazem o teste e pronto. Não existe vínculo. E no caso, eu percebo, que deveria ter um trabalho além do teste, de continuidade. Se não conseguiu, por que não conseguir?, e trabalhar em cima.

O quanto você está próxima deste modelo?

Um pouquinho eu estou conseguindo. Por exemplo, como eu te falei agora do selo social, esta parte social. Para mim já foi um pouquinho disto. A parte da guarda, eu faço uma ponte com o pessoal do RH. “A guarda está satisfeita com isso, isto aqui está deixando muito a desejar”. Apesar de ser um órgão público, deter muita coisa envolvida, eu estou conseguindo fazer essa ponte assim. Ontem, o gerente veio aqui, nós ficamos uma hora. E também os inspetores. A hierarquia é: o gerente, três inspetores e três chefes de equipe. E depois guardas. Então, eu dei primeiro um retorno: “de tantos por cento que eu atendo, tantos pensam assim, o que está precisando melhorar e as sugestões são essas. E eu acho que o psicólogo do trabalho deveria estar fazendo esta função. Eu não quero fazer um trabalho de departamento pessoal, e no entanto, eu vejo que os psicólogos aqui fazendo. Então o que ele é: simplesmente um entrevistador, isso qualquer um pode estar fazendo, e aparte de folha. Então eu não quero fazer isso. Eu vou batalhar para continuar neste serviço aqui. Por isso que eu nem falo de psicologia do trabalho, para não vincular muito à esta história de departamento pessoal. E por isso, o campo deveria se abrir as empresas contratarem até vários psicólogos. Mais de um dentro da empresa. Claro, precisa, esta área burocrática, precisa, mas têm outras pessoas para fazer isso. E no entanto, o psicólogo do trabalho, fazendo este tipo de serviço, tem muito a conseguir com os gerentes, com os supervisores, com os administradores, porque ele pode estar indo para o foco do problema, ele pode estar tirando dali os conteúdos, o que ele percebeu. Esse trabalho que eu estou começando, um trabalho que...meu Deus, tem oficialmente um mês de trabalho com o gerente diretamente. Ele abriu espaço e eu já me enfiei. Se a gente pensar muito não faz. Isso é o que penso. Com ele eu dou retorno e nós discutimos: como que eu posso fazer aqui? Mas ele está aberto. E eu falo para ele: eu estou abrindo portas para que daqui a pouco possa ter outros profissionais aqui também. Eu penso assim. Mas ele tem uma cabeça muito voltada e valoriza o serviço social. E o trabalhador, ele tem os seus problemas lá de saúde, ele vai acarretar lá. Por isso que eu foco na qualidade de vida. Tudo vai acarretar lá, a tua qualidade de vida vai acarretar lá no cliente, de frente com os clientes. No caso nosso aqui com os caminhoneiros, Os TPAS (Trabalhadores Portuários Avulsos), são os técnicos de segurança. Todos, eles vão ter uma guarda. A guarda está ali recebendo todo mundo, sendo responsável por tudo o que entra. É um nível de stress e responsabilidade muito grande. E se eles não tiverem sido tratados, a saúde. Por exemplo, nós não temos fisioterapia laboral, voltado para o trabalho. Eu acho que falta. Ou um profissional de educação física, orientando, por exemplo, aguarda: eles ficam seis horas direto, trabalhando. O tipo de alimentação, dando dicas assim. Isso eu acho que falta na maioria das empresas. Para palestras é complicado, volta naquele problema: a guarda não pode por causa do horário. Fora de horário, ninguém vem. Nós temos a SIPAT e o nosso maior problema é público. Eles não vem. A gente faz, se desgasta, se desdobra, vem lá dois, três gatos pingados. É bem frustrante.

E você acha que tem reconhecimento por parte deles?

Eu estou tendo reconhecimento, no momento, porque nunca teve este trabalho. Então, partindo do meu gerente está levando esta importância para o superintendente. Então, está tendo assim uma visão do trabalho agora. Que nunca teve. O RH está vendo que está melhorando, não tem mais faltas, que para eles só interessa a parte financeira. Não ter custo. Eles não estão preocupados, como nós, com a parte emocional. É aí que peca. De repente o

psicólogo precisa se impor mais e provar, não sei como, que vai refletir no número. Eu falei para o gerente: “A minha contagem, pode deixar, para o RH eu só vou levar os números e os gráficos”. Eu sei que não interessa se eu vou fazer o quê. Se eu vou selecionar, se eu vou agrupar, e vou levar para o RH os números, porque é isso que interessa para eles. Eu acho que é isso que falta na nossa função assim, quebrar um pouco essa visão de...” Não, me traz o resultado final, o que me interessa é o resultado final”. O caminhar, todo este caminhar que nós fazemos eles não tem muito... é isso que eu espero, estar conseguindo passar para eles assim: “está vendo porque aconteceu, por que baixou, por exemplo, o absenteísmo, por que os atestados não existem, está praticamente zerado na guarda? Porque houve todo um processo para chegar neste número zero na guarda”.

E para você, o que é um trabalho significativo pra você?

Para mim, eu não sei se eu sou uma pessoa diferente, mas para mim, eu tento fazer o que eu gosto. E eu realmente faço aquilo que eu gosto, eu adoro conversar com pessoas e ouvir, e estar dando a oportunidade delas falarem até pela primeira vez. Isso, para mim, é muito importante. A parte que eu vou na escola, por exemplo, fazer as formações. Para mim vou um desafio muito grande e uma valorização pessoal enorme, porque eu pensava assim. A primeira vez que eu fui foi bem por acaso assim, o pessoal de lá me chamou e me falou que gostou. Prender a atenção, porque eles são os mais agitados de todos, e daí esse foi o desafio. Mas eu acredito que eu estou conseguindo continuar indo porque eu estou satisfazendo, eu vou primeiro, eu sempre digo, não pense que eu sou boazinha, eu vou primeiro porque eu gosto realmente. Porque eu acredito que ninguém tem que fazer tem as obrigações, mas ninguém tem que fazer aquilo que não dá prazer. E eu realmente me sinto com prazer fazendo aquele tipo de trabalho. Aqui mesmo no ambulatório, eu venho trabalhar satisfeita. E financeiramente, deixa muito a desejar. Então, eu penso que para mim é uma satisfação pessoal.

E o que o trabalho significa na sua vida?

No momento está me dando muita gratificação, até por ser um trabalho novo. Os desafios, ainda estou naquela euforia, “ah, tem mais isso”. Eu acho que a gente passa por processos, fases. Então, agora eu estou neste primeiro ano na fase de conquistar, conquistar o espaço, conquistar a confiança, conquistar o respeito. Eu ainda acho que estou nesta fase. Então, talvez por isso eu esteja ainda bem motivada. Porque na verdade eu ainda não tinha falado esta palavra, mas eu acho que na verdade a primeira coisa é tu ter motivação, senão... Aqui para mim é uma vitrine no sentido de que aqui eu tenho a convivência com todos os tipos de pessoas, de empresas, de áreas. Então, realmente eu acabo contatando muitas pessoas, muitas, muitas. A Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), a marinha mercante, os despachantes, todas as empresas de comércio exterior. Como eu sou daqui, eu conheço muitas pessoas, então, na verdade, eu acabo aqui divulgando o meu trabalho. As pessoas me veem: “O que tu estás fazendo aí?” Muitos sabiam que eu fui sempre da educação. “Agora estou aqui”. “Ah, que interessante!”. Então, vitrine quando eu falo é isso: as pessoas acabam me vendo, por eu estar no meu ambiente, mas é um ambiente em que circulam muitas pessoas.